

gaudeamus

Э.В. Кондратьев

Учебное
пособие
для высшей школы

Р.И. Абрамов

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ



УДК 659
ББК 76.0
К 64

Рецензенты:

доктор социологических наук, профессор, директор Института государственной службы и управления, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления ПГУ *В. В. Маркин*;
кандидат исторических наук, академик РАЕН, президент российского отделения Международной ассоциации бизнес-коммуникаций (IABC), вице-президент российского отделения Международной рекламной ассоциации (IAA) *ВТ. Расницын*;
кандидат философских наук, директор Института региональной политики (г. Пенза) *В.И. Мануйлов*

К 64 **Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н.**
Связи с общественностью: учебное пособие для высшей школы / Под общ. ред. С.Д. Резника. — Изд. 6-е, испр. и доп. — М.: Академический Проект, 2009. — 511 с. — (Gaudeamus). ISBN 978-5-8291-1153-3

«Связи с общественностью» — практически ориентированное учебное пособие о наиболее важных и интересных идеях и технологиях в области public relations (PR). Книга представляет собой полноценный учебно-методический комплекс для подготовки и успешного преподавания учебного курса «Связи с общественностью» и ряда смежных курсов коммуникативного блока дисциплин. В соответствии с традициями академического образования в России в основу концепции книги заложено сочетание теоретического материала и блока практических заданий, позволяющих совершенствовать навыки и знания в сфере PR на основе реальных уникальных примеров. Рассмотрены основные закономерности, механизмы и стратегии, существующие в коммуникативном пространстве организации и общества. Предложены подходы к проектированию и определению эффективности PR-деятельности.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических и управленческих специальностей, а также представляет значительный интерес для тех, кто работает в области связей с общественностью и бизнес-коммуникаций.

УДК 659
ББК 76.0

© Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н.,

2009
© Оригинал-макет, оформление.
ISBN 978-5-8291-1153-3

Академический Проект, 2009

ВВЕДЕНИЕ

При подготовке работы авторы поставили перед собой несколько прагматических задач. Первая — *подготовить полноценный курс лекций по PR, не перегружая его лишним теоретизированием, но и не стремясь к упрощениям в ущерб содержанию*. Лекционный жанр прежде всего предусматривает обзор и авторский рестайлинг накопленного интеллектуального капитала по рассматриваемой тематике. Следуя этому принципу, в основу своей книги авторы положили труды российских и зарубежных специалистов в области политического и бизнес-PR: А.Н. Чумикова, Г.Г. Почепцова, Ф. Ильясова, Ф. Джефкинса, А. Ульяновского, Е.М. Бортник, А. Лобка, Б.Л. Борисова, С. Катлипа и др. Помимо этого был широко использован собственный практический опыт и накопленный теоретический материал в данной области.

Вторая задача — *написать честную книгу о PR без идеализма и критицизма*. С одной стороны, PR — занятие не более мистическое, чем любое другое, будь то строительство, бухгалтерия или преподавание. С другой стороны, PR в современном мире имеют право на существование уже потому, что сложился устойчивый рыночный спрос на услуги специалистов по связям с общественностью. Проще говоря, есть люди и организации, которые нуждаются в таких услугах и готовы платить за это деньги. Это — хороший знак, ибо любая профессия считается таковой, если на нее есть спрос.

Третья задача — *написать книгу о PR, при знакомстве с которой у читателя возникает желание открыть для себя новое знание* не только в области связей с общественностью, но и в социальных и гума-

iiEjene

нитарных дисциплинах. Public relations (PR) — это синтетическая сфера деятельности, активно использующая достижения психологии, социологии, менеджмента, филологии и философии, поэтому, не имея широкого культурного background, сложно формировать эффективные связи с общественностью.

Public relations в российском контексте — это новая область знаний и новая сфера деятельности, во многом имеющая маргинальный статус. В то же время наблюдаются две тенденции: первая — ускоренная институционализация PR в качестве профессии и вторая — растущий спрос на услуги в области связей с общественностью.

Первая тенденция активно поддерживается той группой людей, члены которой называют себя профессиональными специалистами в области связей с общественностью, социальных и гуманитарных технологий, бизнес-коммуникаций. Сама общественность чаще всего именует их «пиарщиками» или «политтехнологами». Они активно работают не только над имиджем своих клиентов, но и над образом собственной профессии, создавая специализированные интернет-сайты и серверы, выпуская книги и журналы, устраивая конференции, круглые столы и выставки, то есть используя весь известный арсенал работы с внешней аудиторией. И нужно сказать, что их труд не пропадает даром: таинственный термин «черный пиар» известен всем, а появление университетских кафедр, в названиях которых присутствует словосочетание «связи с общественностью», говорит об успешном взятии бастионов академической науки.

Предметом публик рилейшнз (PR) является *анализ, построение и управление коммуникативными потоками любой структуры (в т.ч. и организации), а также решение задач коммуникативной организации общества в целом*. Целью такой работы становится налаживание позитивных отношений между данной структурой и общественностью с использованием коммуникативных закономерностей. Любая структура для успешного функционирования должна учитывать мнения и настроения как своих собственных сотрудников, так и то внешнее окружение, с которым она связана многочисленными видами зависимости.

ШИИ

Анализ коммуникативных потоков в рамках некоторой структуры приводит к появлению такого термина, как «коммуникативный аудит», отражающий начальный этап анализа работы организации со своим окружением.

Наличие массовой аудитории кардинальным образом меняет тип общения, поскольку *коммуникация* строится уже с опорой не на индивидуальную, а на социальную память, пользуясь записанными в ней объектами как данностью. При этом тип коммуникации становится более ярким, зрелищным (клоун в цирке, сотрудник ГИБДД в форме, бомж, бизнесмен и др.).

Настоящее пособие знакомит студентов с историей и современными подходами к изучению дисциплины «Связи с общественностью». Рассматриваются основные закономерности, механизмы и стратегии, существующие в коммуникативном пространстве организации и общества. Предлагаются подходы к проектированию и определению эффективности PR-деятельности.

Основным объектом изучения в рамках данного пособия является PR-деятельность в различных аспектах. В качестве предмета курса рассматриваются коммуникативное пространство как сфера деятельности PR, инструментарий, основные выводы и следствия наук, значимых для PR, и опыт применения инструментов PR в различных PR-технологиях и сферах деятельности.

Целью данного курса является овладение студентами основными принципами, формами и методами PR-деятельности. В процессе изучения курса у слушателей формируется понимание природы и необходимости связей с общественностью, процессов, происходящих в коммуникативном пространстве и в организации — как элемента этого пространства. Все это способствует выработке навыков подготовки и принятия решений, относящихся к сфере PR, и адекватного использования стандартных PR-приемов и механизмов по различным вопросам организационной проблематики.

Предлагаемое учебное пособие состоит из четырех смысловых модулей: введение в PR, инструментарий PR, основные подходы, используемые в PR, и конкретные PR-технологии. Первый модуль знакомит читате-

Введение

ля со спецификой PR-деятельности. Предлагаются основные подходы к определению PR, исторические формы коммуникации и контекст возникновения PR в России и вообще. Дается характеристика сфер применения PR и востребованность PR-специалиста в современной России. Рассматриваются социально-психологические основы и модели построения PR-деятельности в коммуникативном пространстве.

Во втором модуле дается описание конкретного инструментария, условий и рекомендаций по его применению. Содержательная часть включает формы подачи новостных материалов, менеджмент новостей; методы воздействия на потребителя информации: потребностные мифологии и бизнес-ритуалы; основы управления имиджем; понятие о кризисной ситуации и методы управления кризисом; программный и организационный аспекты управления PR-деятельностью и процедурные технологии.

Третий модуль насыщен базовыми теоретическими знаниями и необходим для глубинного понимания технологий, которые использует PR. Авторы обращаются к основам маркетинга, теории мифа, риторике, теории аргументации, герменевтике, основам нейролингвистического программирования (НЛП), мотивационного анализа, теории переговоров и идеологических конструкций.

Наконец, более полный и в то же время специализированный взгляд на различные сферы деятельности PR предлагается в последнем модуле. Авторы формулируют комплексный подход к кризисным, государственным, политическим, финансовым и бизнес-PR, описывают технологии корпоративных PR, лоббирования, благотворительности, social branding и PR для шоу-бизнеса. В завершение дается характеристика интегрированных маркетинговых коммуникаций — как новой методологии в развитии PR.

Традиции академического образования предполагают разделение учебного процесса на лекционную и практическую/семинарскую части. Этап становления «Связей с общественностью» в качестве самостоятельной дисциплины в России объективно обуславливает крайнюю недостаточность пособий для проведения Б практический занятий. Достойное начало в подготовке

Введе

практикумов положили Е.М. Бортник, Э.М. Короткое и А.Ю. Никитаева в своем учебном пособии «Управление связями с общественностью».

Главной особенностью данного пособия является попытка не только рассмотреть отдельные вопросы и предложить задания, но скорее сформировать информационное поле для обсуждения каждой темы, задействуя при этом такие методико-аксиологические модели, как разбор конкретных ситуаций, групповая работа, мозговые штурмы, аналитико-синтетические задачи и пр.

Каждая тема включает теоретический блок, вопросы для обсуждения, темы выступлений и докладов, практические задания с методическими рекомендациями к их выполнению и список дополнительных источников.

Вопросы для обсуждения призваны сфокусировать внимание слушателей на объекте обсуждения, создать единое смысловое пространство для всех участников (при условии групповой работы).

Практические задания в каждой теме представлены совокупностью следующих видов: тесты, упражнения для отработки умений, деловые и ролевые игры, предполагающие индивидуальную и групповую работу и конкретные ситуации.

Тест предназначен во многом для самоанализа и индивидуальной рефлексии. Однако, кроме самопознания, работа с тестами предполагает и определенное самосовершенствование: развиваются эмпатические возможности, способности «видеть» и понимать другого человека.

Как известно, знание есть база для практического применения и отработки умения, а многократное применение умения создают предпосылку для выработки навыка. *Упражнение* предполагает некоторую активность, заданную игровой или реальной ситуацией, в процессе которой происходит отработка определенных умений на основе использования имеющихся знаний.

Характерными особенностями *игровых технологий*, обосновывающими их использование в практическом блоке академического курса, являются: открытость, инновационность, рефлексивность, самопро-

граммируемость, использование эффекта «синергии», получаемой в результате применения технологий групповой работы.

Конкретная ситуация, или кейс (от англ. «case» — случай), — представляет описание уже случившейся ситуации. В науке термин «кейс-стади» используется в двух значениях. Первое значение — исследовательская стратегия, подразумевающая детальное целостное описание индивидуального случая, включенного в более широкий социальный и культурный, экономический и политический контекст.

Второе значение «кейс-стади» — это детализованное описание конкретного случая в форме рассказа. В таком виде «кейс-стади» впервые появились как технология обучения слушателей американских школ бизнеса и представляли собой описание реальных случаев деятельности организаций с заданиями, подразумевающими принятие управленческих решений.

В мировой практике обучения менеджменту и маркетингу можно выделить две традиции использования «кейсов», называемых «школами "кейс-стади"», — Гарвардскую и Манчестерскую. Предлагаемые в данном учебном пособии конкретные ситуации ближе к Манчестерской школе. Описание ситуаций более краткое, а поиск решения ориентирован на многовариантность. Мы полагаем, что одно и то же описание может на практике (а значит и в когнитивной модели разных слушателей) иметь различные интерпретации. В России метод «кейс-стади» активно развивается усилиями О.С. Виханского и А.И. Наумова.

У метода «кейс-стади» существует целый ряд сильных сторон, которые делают его одним из самых «продвинутых» активных методов. Это возможность работы группы на едином проблемном поле; использование структурированной информации, снижающей степень неопределенности; использование принципов проблемного обучения; возможность более глубокого понимания теоретических концепций и их истоков; создание новых продуктивных стереотипов деятельности; выработка навыков простейшего обобщения.

И последнее замечание по «кейсам». Во многих изданиях часто используются западные конкретные

ситуации, поскольку банка российских ситуаций на данный момент не существует. Конкретные ситуации, представленные в данном пособии, преимущественно опираются на российские реалии.

Авторы пособия пользуются случаем, чтобы выразить свою признательность всем коллегам по кафедре «Менеджмент» Пензенской ГАСА: профессору С.Ш. Левиной, доцентам Г.А. Пядухову, А.А. Кожеурову, В.В. Бондаренко, И.А. Игошиной, А.П. Чуркину, Р.Ю. Турчаевой, Л.С. Зябловой и др., благодаря поддержке и советам которых стало возможным написание и издание данного пособия.

Персональная благодарность заведующему кафедрой «Менеджмент» профессору С.Д. Резнику и профессору Г.А. Резнику, которые сыграли ключевую роль в личном и профессиональном развитии авторов; профессору М. Ламбарди за демонстрацию новых возможностей в преподавании PR.

Особую признательность выражаем своим учителям из Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ профессору А.И. Пригожину, профессору С.В. Хайнишу и кандидату экономических наук А.В. Павлуцкому за переданные знания и профессиональную ориентацию, за возможность познания консалтингового подхода к решению проблем и ту энергетику, которая позволила понять и по-новому увидеть поистине безграничные возможности проведения практических занятий в режиме групповой работы.

Авторы также благодарны учителям и коллегам из Института социологии РАН за значительную роль в личном и профессиональном становлении.

Мы особо благодарны рецензенту учебного пособия — президенту российского отделения Международной ассоциации бизнес-коммуникаций (IABC), президенту Коммуникационной группы «Деловая Лига», академику РАЕН В.Г. Расницыну и генеральному директору Агентства «Деловая Лига» А.И. Цуркану за их определяющий вклад в профессиональное становление авторов, а также всем коллегам из агентства «Деловая Лига», и прежде всего А. Горбенко, Н. Садыковой, П. Сулкину, В. Боборыкину, В. Барченко и дру-

гим за дружескую, творческую атмосферу, которая способствовала появлению этой книги.

Мы говорим «спасибо» Н. Старостиной, И. Зарубину, С. Васянину, М. Калашникову, С. Латыновой, И. Мишиной, Н. Захаровой, а также членам научного кружка «Мифодизайн в управлении и PR» М. Титкову, В. Красикову, О. Спириной, Н. Соляновой, Ю. Ларькиной, А. Торопцевой, оказавшим несомненную помощь в подготовке пособия.

Авторы благодарны рецензентам: директору Института государственной службы и управления, заведующему кафедрой государственного и муниципального управления Пензенского государственного университета, профессору В.В. Маркину и директору Института региональной политики (г. Пенза) В.И. Мануйлову за понимание, поддержку и добрые советы.

И наконец, огромную благодарность и сыновнюю признательность выражаем своим родителям Валентине Петровне и Виктору Ивановичу Кондратьевым и Галине Ивановне и Николаю Васильевичу Абрамову за наше становление, духовную поддержку и веру в будущее.

Глава 1

ОСНОВЫ ДИСЦИПЛИНЫ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

«...Сколько пальцев у меня на руках: 3 + 7 или 2 + 8? Любой ответ можно считать одинаково правильным до тех пор, пока мы не вздумали одеть перчатки! <...> Наиболее рациональный выбор определения зависит от того, для чего мы хотим его использовать».

Ю.Л. Данилов, Б.Б. Кадомцев.
Нелинейные волны. Самоорганизация

- 1.1. Контекст возникновения связей с общественностью (PR) в России
- 1.2. Поле деятельности и востребованность специалиста по PR в современной России
- 1.3. Основные подходы к определению PR
- 1.4. PR и другие дисциплины
- 1.5. Объединения PR-профессионалов в России и за рубежом

Реальность многогранна: феномены и артефакты, из которых она состоит, открывают нам свои разнообразные стороны. Основной вопрос заключается в том, что именно мы ожидаем увидеть. Известная фраза А. Довженко звучит так: «Двое смотрят вниз. Один видит лужу, другой — звезды».

Задачей паблик рилейшнз (далее — PR) как раз и является демонстрация объекта нашей реальности нужной стороной и в нужное время. Однако не следует рассматривать PR как способ порождения и распространения ложных сведений о людях, событиях и организациях. Неправда не является той дорогой, по которой можно двигаться бесконечно, и никакой инструментарий PR не поможет преодолеть действительность.

■ 1.1. Контекст возникновения PR в России

Жизнь в иерархическом обществе, где границы самостоятельного мышления очерчены бюрократическими правилами для данного человека, не создает ситуаций не-

обходимости построения отношений с окружающим миром, поскольку все построено на подчинении нижестоящего вышестоящему. Сегодня, когда разные социальные группы получили право на автономное поведение, власть оказалась в растерянности. Она не умеет работать с независимым человеком, который в большинстве своем является городским жителем, получившим среднее образование, одной из ключевых потребностей которого становится желание высказать свое мнение и быть услышанным. А поскольку любое общество всегда подразумевает некоторую обезличенность, элиминирование индивидуальности, то появляется такая область практической деятельности, как *связи с общественностью, или Public Relations (PR)*, которая и призвана работать с этим новым человеком, у которого высоко поднята голова.

Разница между PR и приказом состоит в том, что приказ является внешним принуждением, а PR — внутренним [9]. Человек как бы сам решает, что ему делать. Это, конечно, более эффективный подход к влиянию на общественное мнение.

Необходимость и актуальность PR стала очевидной вместе с демократизацией общественной, экономической и политической жизни в России в начале 90-х годов XX века: появились новые социальные и экономические группы, увеличилось число каналов коммуникации, наконец, появилась возможность открыто выражать свое мнение.

На смену разрушившейся тотальной пропаганде должно было прийти что-то иное. Этим иным стали PR, то есть технологический пакет по работе с индивидуальным и массовым сознанием средствами символического воздействия. Основными средствами этой работы были и по сию пору остаются каналы массовой коммуникации: телевидение, радио, газеты и журналы, рекламные буклеты, Интернет.

Технологии PR в своей деятельности активно используют различные социальные институты: государство, политические партии и движения, частные корпорации, профсоюзы, больницы, школы, университеты, религиозные общины, звезд шоу-бизнеса. Это именно те организации и люди, благополучие и существование которых базируется на благоприятном отношении к ним со стороны общественности, поскольку в современном обществе символический капитал, заключающиеся в высоком рейтинге, деловом авторитете или поддержке избирателей,

Инны истины сиз! с ищкцецсми

является более полезным, чем капитал финансовый и материальный. Печальные истории американской энергетической компании «Enron» и консалтинговой компании «Artur Andersen» лишнее тому подтверждение.

Сегодня на Западе наиболее активно развивающимися направлениями PR являются правительственные, финансовые и кризисные. Практика стран СНГ добавила в этот список и *политические PR*. Ведь именно в этой области до последнего времени были сосредоточены наибольшие средства, что показывают состоявшиеся избирательные кампании в России. Взять хотя бы президентские выборы 2000 года, окончившиеся победой В.В. Путина.

Таким образом, сегодня в России развиваются практически все виды PR. Появилось достаточно активное лоббирование профессиональных интересов. Широко используются негативные кампании в прессе (газетные войны), привычным стало обозначение типа «война компроматов», в ход идут и слухи.

По оценкам российских экспертов в целом российский PR-рынок находится в стабильном состоянии при наблюдающейся небольшой положительной динамике роста. Нужно заметить, что в области PR у нас имеется и ряд выигрышных, по сравнению с Западом, позиций. В России не только имеется богатейший опыт по обработке массового сознания (хотя и тоталитарный), но и население, по мнению многих аналитиков, более восприимчиво к разного рода социальным мифам.

■ 1.2. Поле деятельности и востребованность специалиста по PR о современной России

Сегодня любой человек может назвать себя специалистом по PR и начать свою «плодотворную» работу. В то же время «нестроитель» не будет проектировать мост, мы не доверим лечить свои зубы неспециалисту.

Э. Бернейс

Впервые Россия стала готовить студентов по этой новой специальности в МГИМО. Данное направление профессионального образования быстро развивается, и сегодня курс «Связи с общественностью (PR)» читается уже в нескольких сотнях университетов России.

При этом изучался опыт подготовки PR-специалистов в других странах, что позволило избежать ряда крупных ошибок, — например, данная специальность не была помещена на факультеты журналистики, как это произошло в США. Там ²/₃ специализаций в области PR и бизнес-коммуникаций расположено именно на этих факультетах, против чего активно выступал один из основателей PR Э. Бернейс. Он говорил, что PR — это не филологическая специальность, она в первую очередь должна принадлежать социальным наукам [11, с. 129]. Связи с общественностью сегодня охватывают такую широкую область деятельности, что трудно установить набор особенностей сразу для всех людей, которые надели мантию PR. Харольд Берсон, глава PR-фирмы из США, предлагает *четыре* первичных качества, применимые к каждому удачному специалисту в области PR [9, с. 135- 136]:

1. Они находчивы. Это способные, разумные люди, быстро обучаются. Они задают правильные вопросы. У них есть уникальная способность почти сразу же внушать доверие.
2. Они знают, как вести себя с людьми. Они прекрасно работают со своими начальниками, со своими сверстниками, со своими подчиненными. Они хорошо работают с клиентами, а также с прессой или поставщиками. Они эмоционально невозмутимы — даже (и в особенности) под давлением. Чаше они пользуются местоимением *мы*, чем я.
3. Они всегда стремятся вперед и на этом пути находят творческие решения. Им не нужно указывать, что следует делать дальше; инстинктивно они сами знают это. Они не боятся начинать с чистого листа бумаги — для них он означает просто новые возможности.
4. Они умеют писать; они могут формулировать свои мысли в убедительной форме.

По данным опроса, проведенного международным комитетом ассоциаций PR-агентств в 77 странах [9, с. 137]:

- самые крупные PR-фирмы оказались в США — в среднем около 127 работников, в остальных странах на фирму приходится девятнадцать;
- за 1995 г. средний доход PR-агентства составил 1,8 миллиона американских долларов, в самих США эта цифра дошла до 10 миллионов;

■СИИЫ ДИСЦИПЛИНЫ СВЯЗИ С ИЩЕМВЕШШЫЮ

- в общем объеме расходов 60% — это оплата труда, 15% — оплата помещений и 25% — прочие расходы;
- 80% клиентуры PR-агентств составляет частный сектор, общественный — всего 13%;
- наиболее важными направлениями названы: связи со СМИ — 35% доходов, корпоративные коммуникации — 28%.

Сегодня PR-специалисты трудятся в основном в иностранных и совместных предприятиях, в которых западный опыт диктует обязательно наличие такого отдела в структуре организации. Но есть и примеры достойных бизнес-PR, правда, в крупных компаниях типа ЮКОС, РУСАЛ, Лукойл, РАО ЕЭС России и др.

Большое количество PR-служащих работает в государственных структурах и администрациях разного уровня. Отделы по работе с общественностью есть в рамках МВД и ФСБ. Офицеры по связям с прессой служат и в Министерстве обороны. При этом следует отметить, что российские PR-службы во многих государственных и военных ведомствах сохранили пропагандистский тон и патерналистское обращение с прессой, что отчасти объяснимо спецификой работы этих служб. Для сравнения: Пентагон имеет в своем составе до 10 тысяч человек, задействованных в этой сфере. Но у них есть дополнительное оправдание в том, что армия набирается на добровольной основе, поэтому от имиджа армии зависит, будет ли там кто-то служить [9, с. 130].

Название «Пресс-служба», а не «PR-служба», основывается на опыте Запада. Название «PR» несет чисто коммерческие ассоциации, и считается, что налогоплательщики недовольны, что их деньги тратятся в коммерческих целях. В Белом доме такого рода деятельность носит название «Службы по коммуникациям». Руководитель такой службы за час-полтора обзванивает три ведущих телеканала, чтобы узнать, какие сюжеты, касающиеся администрации, появятся на экране. Если они несут негативный оттенок, «Служба по коммуникации» пытается снять этот сюжет из эфира. Когда это не удается, они добиваются предоставления времени им, чтобы высказать свою точку зрения. Любой член кабинета может давать интервью только с санкции этой службы. Это связано с тем, что служба коммуникации занята опреде-

лением идеи дня, на которую должны работать все федеральные ведомства. Иногда в праве на интервью отказывают даже Госсекретарю США [9, с. 130].

■ 1.3. Основные подходы к определению PR

Понятие «общественность» пришло из социологии и политической науки. Как социальная группа общественность возникла вместе с развитием буржуазии и появлением класса образованных профессионалов: юристов, врачей, художников, ученых и т. д. В конце XVII века в абсолютистской Франции функционировали салоны, устраиваемые аристократами. В салонах собирались представители интеллектуальной элиты и придворные, обсуждавшие актуальные политические, научные, философские темы в форме легких, светских бесед. Часто салоны находились в официальной оппозиции к монарху и кардиналу. При этом к мнению салонов вынужден был прислушиваться Двор. В Англии примерно в то же время возникли клубы — неформальные собрания эсквайров и богатых граждан города, которые обычно проходили в гостиницах и пабах. Постепенно эти собрания дали толчок появлению первых политических партий.

Влияние общественности росло, и пик его пришелся на конец XVIII — первую половину XIX века, когда были изобретены дешевые способы изготовления бумаги и введены новшества в печатное дело, что сделало возможным широкое распространение печатных СМИ (газет и журналов). Одновременно вырос городской класс профессионалов и образованной мелкой буржуазии, что увеличило их политический вес. Одним из результатов деятельности общественности стала Великая французская революция, вдохновленная идеями просветителей, проповедовавших свои идеи в европейских салонах и клубах.

Сегодня общественность представлена не только политическими партиями, но разного рода некоммерческими организациями и другими неформальными движениями, к которым можно отнести феминисток, движение за права сексуальных меньшинств, экологические организации, объединения по интересам, любительские спортивные клубы, профессиональные общества и т. п. Собственно говоря, любые два гражданина демократа-

ческой страны являются общественностью, если объединились для выражения какой-либо идеи или позиции. Важно только как эту идею донести до остальных...

Перейдем теперь к конкретным определениям PR. Исследователи насчитывают до 500 таких формулировок. Попробуем выделить основные подходы или направления.

PR как искусство

Основоположником данного подхода является Британская школа PR, которая считает *PR искусством и наукой достижения и поддержания гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности* [1, с. 17]. Конечно, подобное определение выглядит излишне идеологизированным, поскольку оно опирается на слова «правда», «полная информированность», «гармония», смысл которых сводится к философским категориям.

Среди сторонников подобного подхода есть и отечественное издание по маркетингу: «*PR — это искусство создавать благоприятный климат, благоприятное отношение к фирме-продавцу (производителю товара) не только потенциальных клиентов, но и широких масс публики, причем на самых разных уровнях, вплоть до правительственного (чиновники внешнеэкономических ведомств, таможенных служб и т. п.)*» [9, с. 29].

Всемирная ассамблея ассоциаций по публич рилейшнз (Мексика, 1978): «*Практика PR — это искусство и социальная наука по анализу направленности, предсказанию последствий, консультированию лидеров организаций и проведению планируемых программ действий, которые служат как интересам организации, так и общественным интересам*» [13, с. 12]. Заметим, что это определение говорит так же о PR, как о некоей деятельности. Очевидно, что в науке имеет место данный подход к PR.

PR как сфера деятельности (коммуникации)

Вебстерский словарь (Webster New International Dictionary) содержит следующее определение: «*Публич рилейшнз — это содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом посредством распространения разъясни-*

тельно материала, развития обмена (информацией) и оценки общественной реакции [11 с. 12].

Целевую направленность PR-деятельности характеризует Э. Бернейз: ««Паблик рилейнз» — это усилия, направленные на то, чтобы убедить общественность изменить свой подход или свои действия, а также на гармонизацию деятельности организации в соответствии с интересами общественности и наоборот» [11, с. 12]. Здесь речь идет не об абстракции, а об удовлетворении конкретных интересов, а организация учитывает интересы общественности, чтобы и ее интересы были восприняты с пониманием.

Структурное описание деятельности предлагает Френк Джефкинс: «PR состоит из всех форм планируемой коммуникации, вовне и внутри, между организацией и ее общественностью для реализации специфических целей, направленных на достижение взаимопонимания [9, с. 32].

PR как функция управления коммуникациями

Следующий виток анализа заставляет нас взглянуть на PR не просто как на **деятельность**, но как на **управляющее начало** этой деятельности. Так, Грюниг предлагает понимать PR как управление коммуникациями между организацией и ее публикой. И практически аналогичное определение дает С. Катлип: PR является функцией менеджмента, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между организацией и публикой, от которых зависит успех или неудача.

«Публикой» в данных определениях является та часть общества, от которой в каком-либо смысле зависит данная организация, или на которую оказывает влияние деятельность организации, ее успехи и поражения.

Участники исследования дефиниций PR (американский фонд «Foundation for Public Relations Research and Education») [И, с 11] также предложили рассматривать Public Relations как *особую функцию управления, которая:*

- способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и общественностью, решению различных проблем и задач;
- помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него;

1С1НЫ ИЦВРШЫ СМЗН С |ЩЕСМ1ЕШПШ

- определяет и делает особый упор на главной задаче руководства — служить интересам общественности;
- помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их наиболее эффективно;
- выполняет роль «системы раннего оповещения» об опасности и помогает справиться с нежелательными тенденциями;
- использует исследования и открытое, основанное на этических нормах общение в качестве основных средств деятельности».

Четко очерченный список функций PR как управления коммуникациями см. на рис. 1.1.

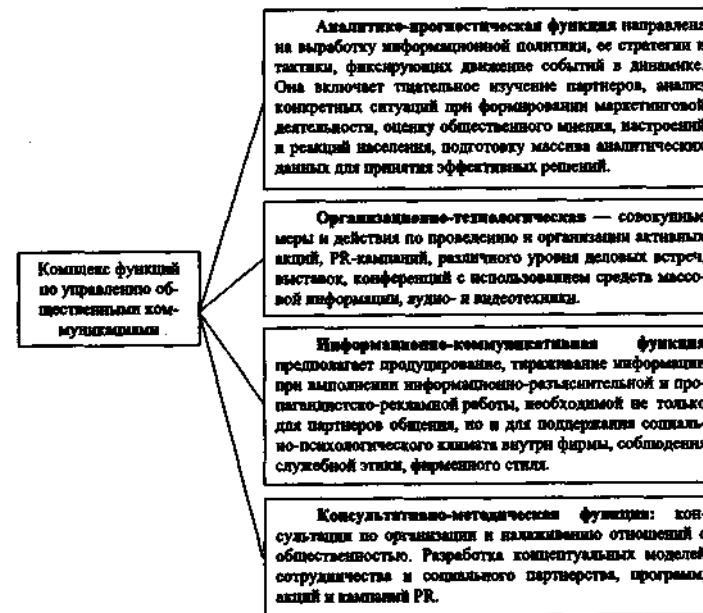


Рис. 1.1. Комплекс функций по управлению общественными коммуникациями в коммерческой деятельности¹

¹ Источник: Паблик рилейнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса. М: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 1999; Синяева ИМ. Паблик рилейнз в коммерческой деятельности. Учебник /Под ред. проф. Г.А. Васильева. М.: ЮНИТИ, 1998.

PR как стратегия управления коммуникативным пространством

Еще один шаг вперед был сделан Г.Г. Почепцовым. В своей книге «Паблик рилейшнз для профессионалов» он дает следующее определение: «PR — это эффективная стратегия в области управления общественным мнением» [9, с. 132]. Заметим, что речь здесь идет не просто о коммуникации, мы переходим от локальных «коммуникативных пространствах организации (корпорации)» к рассмотрению «глобального коммуникативного пространства», на котором господствует общественное мнение.

PR как система

В своих исследованиях С. Пономарев пишет, что системность прослеживается на нескольких уровнях [8]. Прежде всего это работа специалиста по связям с общественностью, представляющая собой **системный процесс**. Данный процесс характеризуется не только целостным единством управленческих операций, но и последовательной реализацией этапов самого процесса, а также следованием определенным закономерностям коммуникационного процесса.

Как сфера деятельности *паблик рилейшнз представляет собой целостную систему, включающую в себя различные направления и специализации: связи со СМИ, связи с местным сообществом, связи с инвесторами, корпоративные коммуникации, лоббистская деятельность и связи с государственными структурами, избирательные технологии, финансовый, кризисный PR и др. При этом в различных составляющих PR как системы могут использоваться унифицированные коммуникативные технологии.*

Еще одна концепция, рассматривающая PR как систему, связана с распределением ролей PR-специалистов в производственном процессе — это концепция «четырех ролей» Брума — Дазьера [7]. Несмотря на то, что каждый PR-специалист исполняет самые различные роли в своей повседневной практической деятельности, существуют четыре доминирующих роли, которые чаще всего выполняет тот или иной специалист и которые определяют как уровень его профессионализма, так и положение в иерархии организации.

Типы и функции специалиста с НПКМЕТШ

Технический работник коммуникации (communication technician) занимается в основном производством коммуникационных материалов — пресс-релизов, листовок, брошюр, пресс-клиппов и т. д., является исполнителем программ, не имея доступа к принятию решений на программном уровне «Эксперт-предписыватель» (expert prescriber). Он имеет авторитет в вопросах определения стратегии и тактики коммуникации, выступает в качестве эксперта при оценке и принятии конкретных решений в области PR, однако не располагает «управленческим ресурсом» и полномочиями для самостоятельного принятия подобных решений.

Коммуникационный фасилитатор (communication facilitator) выполняет роль посредника между организацией и публикой. Его основная задача — облегчать диалог и в точности передавать послания в обе стороны.

Фасилитатор процесса разрешения проблем (problem-solving process facilitator) участвует в руководстве командой профессионалов, определяет проблемы организации, отвечает за стратегическое планирование и программирование, нацеленное на изменение ситуации к лучшему.

Завершая аналитический блок, попробуем определить смысл слов, составляющих термин «СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ».

Итак, **общественность** — это внутренняя и внешняя социальная среда некоторой организации или проекта. Данная среда разбивается на такие категории, как персонал фирмы, члены общественного образования, партнеры и оппоненты, реальные и потенциальные потребители товаров и услуг некоторой организации, причем эти товары и услуги могут как выступать в виде материализованных предметов, так и принимать форму лидеров, программ, идей и т. д.

Действия, направленные на гармонизацию взаимоотношений между элементами среды, составляют смысл понятия «связи». Следует подчеркнуть, что эти связи, реализуемые преимущественно через средства массовой информации (СМИ), призваны оказывать целенаправленное влияние на общественное мнение в определенных интересах. В одном случае такое влияние имеет целью получение поддержки публики, в другом — достижение общественного понимания или нейтралитета, в третьем — смягчение последствий кризисных и конфликтных ситуаций.

■ 1.4. PR и другие дисциплины

Если мужчина отправляется на вечеринку и затем говорит какой-нибудь женщине, что ей нужен мужчина и поэтому она должна пойти с ним домой, то это — маркетинг. Если он встает на стул и объявляет собравшейся компании о своей опытности в любви, то это — реклама. Если он говорит женщине, что он — величайший любовник в мире, и она должна немедленно отправиться с ним домой, то это — продажа. Если же она подходит к нему и говорит, что слышала о нем как о замечательном любовнике и готова отправиться с ним домой, то это — public relations. Популярное западное высказывание по поводу разграничения видов коммуникативного воздействия.

(по Г. Почепцову)

Являясь достаточно молодой по академическим меркам дисциплиной, Связи с общественностью (PR) очень много заимствовали из различных областей знаний. Вопрос об истоках PR мы рассмотрим чуть позже, сейчас же более важно понять принципиальные отличия PR от таких областей, как журналистика, пропаганда, реклама и маркетинг. Обозначить границы дисциплины позволит рассмотрение характерных случаев.

Начнем с того, что в PR исходным сообщением становится сама реальность, а не слова. PR начинает *говорить событиями, а не словами*. В отличие от **журналистики**, описывающей свершившееся событие, PR достаточно часто само выступает в роли создателя события, которое затем будет описано теми же журналистами. Существует интересный термин, принятый в этой области — «псевдособытие».

Имеет смысл разобраться с «родственником» PR — **пропагандой**. Здесь существуют два магистральных направления мнений. Согласно первому направлению, пропаганда и PR практически не отличаются друг от друга: оба понятия означают использование определенных технологий для эффективного внедрения каких-либо тезисов в массовое сознание. Тем не менее большинство исследователей в области PR считает, что называть пропагандой их деятельность неправомерно, и вот почему:

- пропаганда допускает искажение цифр и фактов в чьих-либо интересах, в то время как PR основывается на правдивой информации;
- пропаганда имеет жесткую установку и стремится заставить людей принять (изменить) некоторую точку зрения, причем не интересуясь, хотят ли они этого или нет; PR носят более мягкий характер и лишь предлагают людям воспользоваться некоторой информацией, а затем добровольно принять (отвергнуть) те или иные мнения и идеи;
- наконец, пропаганда делает упор на одностороннее воздействие на индивида или группу; PR в обязательном порядке предполагают налаживание механизма двусторонней связи, получение и учет встречного сигнала со стороны аудитории.

Сходство между PR и **рекламой** выражается в том, что в период разработки информационных кампаний PR-фирмы и рекламные агентства могут использовать аналогичные этапы и методики, определяющие цель аудитории, и формулировать основные сообщения. В дальнейшем для проведения этих сообщений применяется большой набор одинаковых инструментов, главный из которых — средства массовой информации. Однако здесь и начинаются различия:

- Если реклама прямо ориентирована на конкретный результат, то PR — на создание косвенных благоприятных условий для его достижения.
- Основной механизм рекламы — это платное использование газетных площадей и эфирного времени для размещения информации клиента. Задача специалиста по связям с общественностью — добиться того, чтобы исходящая от клиента информация размещалась исключительно за счет своей актуальности как для самих журналистов, так и для их читателей, зрителей и слушателей,
- Связи с общественностью формализованы в значительно меньшей степени, нежели рекламные отношения. Реклама — это открыто оплачиваемые продавцом товара или услуги отношения между ним и покупателем, формальными признаками которых выступают, например, рубрика «Реклама» или регулируемые законом (в России это Закон РФ «О рекламе») отношения.

ГМН1

- В то время как реклама поддается учету и контролю в плане охвата и полученного эффекта, деятельность по связям с общественностью гораздо сложнее, ведь следует, во-первых, распознать, а во-вторых, измерить на предмет эффективности. По образному выражению Е.А. Блажнова, «...PR — это реклама отсроченного приобретения, реклама предстоящей покупки».
- Если реклама — это ограниченная во времени и объеме кампания по вбрасыванию в общественное пространство определенных доз «хороших новостей», то механизм PR более тонок и ориентирован на построение непрерывных взаимоотношений с различными общественными группами, причем по самым разным поводам, в том числе негативного характера.
- Реклама может не использоваться организацией, но каждая организация занимается PR. Например, как сказал Френк Джефкинс, пожарная бригада рекламирует ни пожары, ни свои услуги, но она имеет отношения с общественностью [9, с. 34].
- PR касается всех и вся, тогда как реклама ограничена специальными задачами купли и продажи. PR имеет дело с общей коммуникацией организации, поэтому отношения в области PR более обширны и всесторонни, чем реклама.
- Иногда PR может использовать рекламу, именно поэтому PR не является ни формой рекламы, ни частью рекламы.

■ 1.5. Объявление РИ-профессионалов в России о за нОежпм

Роль профессиональной ассоциации заключается в том, чтобы способствовать обеспечению интересов профессии, чтобы создавать форум для дискуссий и чтобы распространять информацию, касающуюся профессии.

Р.Т.Де Джордж

Важную роль в развитии PR как сферы знания и вида деятельности играют профессиональные объединения специалистов в этой и близких областях. В России действует несколько подразделений таких междуна-

ИСПН исшит сиз! с |Цескен1Сныб

родных организаций. При этом специалисты в области PR активно участвуют в работе профессиональных организаций, связанных с рекламой и маркетингом.

IAA (Международная рекламная ассоциация — International advertising association) создана в 1938 году в целях объединения сил, интересов и голосов трех составляющих мировой рекламной отрасли: рекламодателей, рекламных агентств и средств массовой информации. IAA — это 60 национальных отделений и 39 учебных заведений по всему миру. Сеть IAA насчитывает более 3600 членов в 93 странах мира, представляющих более 90% затрат на рекламную деятельность. IAA ставит перед собой задачи разъяснения важнейшей роли и преимуществ рекламы, которая является движущей силой любой здоровой экономики, и создания разнообразных независимых средств массовой информации в открытом обществе; проведения форумов с целью обсуждения постоянно возникающих профессиональных проблем в области маркетинговых коммуникаций, объяснение их значения в быстро меняющемся мире. IAA руководит процессом совершенствования профессиональных навыков через обучение и подготовку специалистов в области маркетинговых коммуникаций завтрашнего дня. Российское отделение IAA возглавляет известный специалист в области PR, редактор профессионального журнала «Советник» Б.Л. Еремин.

IPRA (Международная ассоциация связей с общественностью — International public relations association) была образована в Лондоне в 1955 году, и тогда в ее составе было только 155 членов. Сегодня она насчитывает более 1000 членов в 77 странах мира. IPRA поддерживает и развивает престиж специалиста в области PR, высокие стандарты и соблюдение этических норм среди специалистов, которым приходится иметь дело с международными аспектами PR. Ежегодно IPRA вручает премии «за выдающийся вклад, лучшее взаимопонимание в мире».

IABC Международная ассоциация бизнес-коммуникаций (IABC — The International Association of Business Communication) была создана в 1970 году и к настоящему времени объединяет более 13 000 членов в 14 странах мира. IABC представляет собой сообщество профессионалов, обеспечивающих позитив-

ные изменения в бизнесе и обществе за счет управления каналами коммуникаций. Членство в Ассоциации открывает широкие перспективы для налаживания постоянных контактов с коллегами по всему миру.

IABC находится в числе наиболее авторитетных международных профессиональных организаций, объединяющих специалистов в PR, рекламе и бизнес-коммуникациях. IABC, наряду с IPRA и IAA, объединяет лучших специалистов в сфере бизнес-коммуникаций по всему миру. Те, кто становятся членами этой международной организации, вовлекаются в мировую сеть профессионалов, которые управляют организационными коммуникациями в соответствии с самыми высокими стандартами. Деятельность IABC направлена на достижение нескольких стратегических целей:

- развитие плодотворных бизнес-коммуникаций по всему миру;
- участие в повышении профессионализма и установлении этических стандартов в сфере бизнес-коммуникаций;
- укрепление позитивного имиджа профессионала в сфере бизнес-коммуникаций.

Понимая всю значимость бизнес-коммуникаций для современного общества, члены IABC исповедует этический подход к управлению коммуникациями. Деятели в сфере бизнес-коммуникаций участвуют в честной и сбалансированной коммуникационной деятельности, которая способствует достижению взаимопонимания между людьми и организациями. Также деятели в сфере бизнес-коммуникаций всемерно поддерживают доверие общества к своей профессии, осуществляя честные, искренние и своевременные бизнес-коммуникации и содействуя обмену содержательной информацией в соответствии с интересами общества. Большинство членов IABC являются топ-менеджерами крупных организаций, в компетенцию которых входит проектирование и реализация внутренних и внешних коммуникаций: руководители отделов внутрикорпоративных коммуникаций; вице-президенты корпораций, ответственные за организационное развитие; руководители отраслевых и промышленных ассоциаций; директора по корпоративным отношениям; главы крупных рекламных и PR-агентств; руково-

Оснoвы дисциплины связи с вещественностью

дители печатных и электронных СМИ, а также ведущие журналисты, освещающие темы бизнеса и экономики. Президентом российского отделения IABC является руководитель Коммуникационной группы «Деловая Лига», академик РАЕН В.Г. Расницын.

Резюме

- Демократизация России привела к невозможности использования пропаганды как способа подачи информации в необходимом контексте. В тоталитарном обществе она, исполняя данную роль, была формой внешнего принуждения. В современной стране эту же функция выполняет PR, являясь при этом внутренним приказом.
- К распространенным на Западе направлениям PR — правительственному, финансовому и кризисному — Россия добавила политический. Все эти направления и сам PR в нашей стране последнее время активно развиваются.
- Основными качествами PR-специалиста сегодня являются: находчивость, обучаемость, умение общаться и задавать вопросы, спокойствие, целеустремленность, творческий потенциал, умение четко формулировать мысли и писать.
- В дисциплине «Связи с общественностью» существует несколько подходов: PR как искусство, PR как сфера деятельности, PR как функция управления коммуникациями, PR как стратегия управления коммуникативным пространством, PR как система.
- PR как молодая дисциплина многое заимствует из других наук. Наиболее близкими к ней являются журналистика, пропаганда, реклама, маркетинг. В отличие от журналистики, которая оперирует словами и рассказывает о событиях, наука связи с общественностью оперирует событиями и сама их создает. PR гораздо мягче пропаганды, он не искажает факты и стремится налаживать двухстороннюю связь. Разница между дисциплинами «Реклама» и PR заключается в том, что последняя менее формализована, более многосторонняя и не поддается учету и контролю.
- В России и за рубежом существует множество объединений PR-профессионалов, что говорит о высокой роли данной дисциплины. Среди них можно выделить: IAA (Международная рекламная ассоциация — International advertising association), которая существует с 1938 года и имеет в своем составе 3600 участников в 93 странах, IPRA (Меж-

Глава 1

дународная ассоциация связей с общественностью — International public relations association) была образована в Лондоне в 1955 г., и сегодня она насчитывает более 1000 членов в 77 странах мира, IABC (Международная ассоциация бизнес-коммуникаций — The International Association of Business Communication) была создана в 1970 году и к настоящему времени объединяет более 13 000 членов в 14 странах мира.

Темы |» самваавмнвга 13|чеш

1. Поле деятельности и востребованность специалиста по PR в современной России.
2. Основные подходы к определению PR.
3. Мировое и Российское PR-сообщество: становление и развитие.
4. Направления развития российского PR-сообщества.
5. PR и другие дисциплины.

вопросы |н вОсдждвнв

1. Есть ли в России PR (связи с общественностью)? Какие формы они принимают?
2. В чем состоит разница между PR и приказом?
3. Что бы вы могли сказать о подходах к определению PR?
4. К какого рода дисциплинам принадлежит PR?
5. Как соотносятся категории: «PR», «журналистика», «пропаганда», «маркетинг», «реклама»?
6. Назовите известных вам специалистов по PR. Охарактеризуйте их деятельность.
7. PR-специалист в России. Кто он? Какие качества ему присущи?
8. Какие виды PR развиваются сейчас в России?
9. Какие формы PR являются наиболее перспективными на Западе?

■ практические задания

1. Практическое задание «Распорядок дня PR-специалиста»

Ознакомьтесь с приведенными фотографиями рабочего дня двух PR-специалистов [3, с. 64 — 65] и обсудите их, используя вопросы, приведенные ниже.

Истинны ли сказы о жизни в Норвегии

Пример распорядка дня Хайди Петтерсен, помощника начальника службы исполнения заказов информации в PR-фирме «Kreab/Stayer AS», Норвегия

Основная часть моей работы заключается в оказании помощи менеджеру в его работе с клиентами, а также выполнении множества других обязанностей, начиная с составления пресс-релизов, писем и других коммуникационных материалов и заканчивая помощью в составлении планов публичных мероприятий, чтением, корректурой и переводом текстов.

- 8:30 Каждое утро я приступаю к работе в 8:30, выпиваю чашку чая и стараюсь просмотреть важнейшие газеты.
- 9:00 Вместе со своим начальником я встречаюсь с клиентом фирмы. Мы обсуждаем коммуникационный план компании, поэтому я подробно записываю все, что предстоит сделать после возвращения в офис.
- 10:30 Мы возвращаемся в офис, и я трачу примерно час, работая над коммуникационным планом нашего клиента. Мы работаем над их стратегией взаимодействия со СМИ, и я просматриваю ряд материалов, пытаюсь найти журналистов, которых может заинтересовать наш клиент.
- 11:30 Ежедневно, в 11:30 у сотрудников нашей фирмы наступает время второго завтрака. Полчаса, которые обычно отводятся на второй завтрак, все 15 наших сотрудников проводят вместе, поглощая свои типичные норвежские одинарные бутерброды и все, что к ним полагается.
- 12:00 Я встречаюсь с тремя своими коллегами, чтобы обсудить вопросы, связанные с повесткой дня, меню, планом развлечений и т. п.
- 14:00 Я выполняю завершающую работу по составлению пресс-релиза, который должен выйти сегодня. Составляю список СМИ, согласую его со своим начальником и готовлю список почтовой рассылки. С помощью нашего секретаря я запечатываю пресс-релизы в конверты и отправляю их по почте.
- 15:30 Образование, полученное мною в США, не только дало мне прочные знания в области публичных мероприятий, но и позволило хорошо овладеть английским языком. Поэтому сейчас я выполняю в своей фирме роль переводчика. Последний час на работе я посвящаю переводу пресс-релизов одного из наших зарубежных клиентов.

Пример распорядка дня Андреа Лейси — директора по связям с общественностью в некоммерческой организации

- 8:00 Просматриваю местные газеты в поисках материалов, имеющих отношение к Лиге. Копирую и архивирую соответствующие материалы.
- 8:30 Просматриваю личный календарь на предмет дел, требующих безотлагательного решения.
- 8:35 Просматриваю электронную почту и фиксирую в личном календаре дела, которые мне предстоит выполнить.
- 8:45 Звоню в компанию, выпускающую печатную продукцию по заказу, и заказываю у них партию приглашений на прием Life Member Reception. Этот прием, хозяевами которого выступают Совет директоров Лиги, а также ее президент и исполнительный директор, является прекрасной возможностью для жертвователей Лиги пообщаться друг с другом, а также с руководителями отделов данной организации.
- 9:00 Вещание с руководителем и художником-дизайнером (обсуждается оформление информационного бюллетеня и график его выпуска).
- 9:40 Составляю черновой набросок графика выпуска информационного бюллетеня, отправляю его руководителю для утверждения и отправляю факс художнику. Информационный бюллетень будет рассылаться членам совета, корпоративным и частным жертвователям, а также по адресам важнейших представителей местной общественности.
- 10:15 Звоню руководителям Лиги, чтобы заказать списки, необходимые для проведения исследования. (Член совета, являющийся президентом одной местной исследовательской фирмы, проведет обследование важнейших общественных групп, указанных в плане паблик рилейшнз. Результаты этого исследования будут использованы в качестве эталона.) Звоню в исследовательскую фирму, чтобы обсудить статус списков и график будущих работ.
- 11:05 Подбираю пресс-релизы, письма, полученные по почте, и фотографии для статей в информационном бюллетене. Готовлю вопросы для интервью. Делаю набросок короткой статьи.
- 12:30 Во время второго завтрака прочитываю еженедельный экономический журнал и ежедневную экономическую газету.

■ Сивы дисциплины связи с оОщесивеннипыи

- 13:30 Проверяю, не поступили ли новые сообщения по электронной почте.
- 13:45 Отвечаю на обращение художника. Она хочет обсудить возможность внесения изменений в график выпуска информационного бюллетеня. Редактирую график и отправляю копию руководителю.
- 14:20 Получаю диск, содержащий один из списков, требуемых для исследовательского проекта. Переформатирую этот список и откладываю его в сторону.
- 14:50 Составляю черновой набросок календарного объявления в связи с Life Member Reception и выбираю подходящие СМИ. Готовлю конверты для почты. Отправляю объявление руководителю на утверждение.
- 15:20 Возвращаюсь к составлению информационного бюллетеня. Составляю календарь событий и наброски нескольких статей. Просматриваю Web-страницу Национальной городской лиги, чтобы собрать информацию для будущей статьи о Thurgood Marshall Achievers Society — группе, созданной для увеличения числа афро-американских студентов в колледжах (в основании этой группы принимала участие и Лига).
- 16:55 Отправляю электронную почту руководителю, чтобы информировать его о проделанной за день работе, а также о предстоящей работе, которую необходимо выполнить в первую очередь.
- 17:10 Отправляю электронную почту руководителям отделов Лиги, в которой прошу оказать мне помощь в подготовке конвертов с приглашениями (мне требуется несколько канцелярских работников, которые надписывали бы на конвертах адреса тех, кому рассылаются приглашения).
- 17:20 Вношу в личный календарь перечень дел, которые мне предстоит выполнить завтра. По пути домой покупаю в круглосуточно работающем магазине местную еженедельную прессу.

Вопросы и задания:

- *Что вам показалось интересным, необычным в приведенных текстах?*
- *Что общего в работе Хайди Петерсон и Андреа Лейси?*
- *Чем отличается деятельность этих специалистов? Чем, по-вашему, это можно объяснить?*
- *Как по-вашему, в чем заключается сходство и отличие в работе российских PR-специалистов и их своих западных коллег?*

2. Іраінесі щлч «Довжисшыє Пшикі ГО-щщсм»

Ознакомьтесь с приведенными должностными обязанностями специалиста по связям с общественностью [3, с. 60 — 61). Какие обязанности из приведенного перечня занимают больше всего времени в деятельности специалистов из предыдущего задания?

Должностные обязанности специалиста по связям с общественностью

Существуют разные способы описания должностных обязанностей специалистов по связям с общественностью. Некоторые описывают работу PR-специалиста, перечисляя конкретные составляющие данной функции: связи с прессой, связи с инвесторами, связи с местной общественностью, отношения со служащими, связи с государственными органами и т. д.

Однако такой подход не позволяет описать многие виды деятельности и разнообразные обязанности, связанные с повседневной практикой специалиста в области связей с общественностью. Ниже приведен перечень того, чем PR-специалисты в действительности занимаются на работе.

1. Написание и редактирование. Составление сообщений для печати и передачи в эфир тематических статей, информационных бюллетеней для служащих и внешних акционеров, писем, сообщений для Web-узла и других служб оперативной информации, отчетов для акционеров и ежегодных отчетов, речей, брошюр, сценариев фильмов и слайд-шоу, статей в профессиональных изданиях, институциональных рекламных объявлений, а также материалов о продукции и дополнительных технических материалов.

2. Связи со средствами массовой информации. Контакты с представителями средств массовой информации, журналов и воскресных приложений, с независимыми писателями, а также с представителями профессиональных изданий. Цель подобных контактов — склонить соответствующие издания или средства массовой информации к публикации (или передаче в эфир) новостей и сюжетов об организации (эти новости и сюжеты могут быть подготовлены самой организацией). Реагирование на запросы со стороны СМИ, проверка публикуемых материалов и доступ к влиятельным источникам информации.

3. Исследования. Сбор информации об общественном мнении, тенденциях, появляющихся проблемах, политическом климате и законодательстве, сообщениях в средствах

Осты |ЩЩШШЫ| связи с вещественностью

массовой информации, группах особых интересов и прочих вопросах, касающихся акционеров данной организации. Просмотр Internet, служб оперативной информации, государственных электронных баз данных. Планирование программ исследований, проведение опросов, организация заказов у исследовательских фирм.

4. Управление и администрирование. Составление программ и планов в сотрудничестве с другими менеджерами; определение потребностей, установление приоритетов, определение общественных групп, постановка целей, а также разработка стратегии и тактики. Администрирование персонала, бюджета и графиков выполнения программ.

5. Консультирование. Рекомендации высшему руководству компании по социальному, политическому и нормативному окружению; проведение консультаций с группой руководителей по поводу того, как избежать кризиса (и как на него реагировать, если он произойдет), работа с лицами, ответственными за принятие важнейших решений, с целью разработки стратегий управления критическими и болезненными проблемами и своевременного реагирования на эти проблемы.

6. Специальные события. Организация и проведение конференций для обсуждения новостей, совещаний, дней открытых дверей, торжественного открытия выставок и т. п. с «разрезанием ленточки», празднования годовщин, событий, связанных с передачей пожертвований в благотворительные фонды, визитов высокопоставленных лиц, конкурсов и соревнований, программ награждения и прочих нерядовых мероприятий.

7. Устные выступления. Выступления с речью перед различными группами, оказание помощи другим в подготовке выступлений, а также руководство специальным бюро докладчиков, обеспечивающим создание для организации «платформы» перед важной для нее аудиторией слушателей.

8. Производство. Создание средств коммуникации на основе знания и умения пользоваться возможностями мультимедиа, в том числе изобразительными и оформительскими средствами, фотографией, версткой и настольными компьютерными издательскими системами; запись и редактирование аудио- и видеoinформации; подготовка аудиовизуальных презентаций.

9. Обучение. Подготовка руководителей и других штатных докладчиков к работе со средствами массовой информа-

ции и публичным выступлениям. Совершенствование у других сотрудников организации их устной и письменной речи. Оказание помощи во внесении изменений в организационную культуру, политику, структуру и процесс.

10. Контакт. Выполнение роли связующего звена со средствами массовой информации, местной общественностью и другими внутренними и внешними группами. Выполнение роли посредника между организацией и ее важнейшими акционерами: выслушивание их соображений, проведение переговоров, улаживание конфликтов и достижение согласия. Выполнение роли гостеприимного хозяина при встрече гостей и посетителей организации; организация их досуга.

3. Практическое задание «Знакомство с кодексом профессиональных стандартов американского общества PRSA»

Кодекс профессиональных стандартов Американского общества публик рилейшнз (PRSA), регламентирующий практику публик рилейшнз [по 3, с. 206]

Этот Кодекс был принят Ассамблеей PRSA в 1988 г. Он заменяет Кодекс этики, вступавший в действие в 1950 г. и пересматривавшийся в 1954, 1959, 1963, 1977 и 1983 годах.

Декларация принципов

Члены Американского общества публик рилейшнз основывают свои профессиональные принципы на фундаментальной ценности и достоинстве личности, исходя из того, что свободное осуществление прав человека, в частности свободы слова, свободы собраний и свободы прессы, является основополагающим для практики PR. Отстаивая интересы клиентов и работодателей, мы заявляем о своей приверженности целям улучшения контактов, взаимопонимания и сотрудничества между отдельными лицами, группами и институтами нашего общества, а также целям равных возможностей осуществления деятельности в профессии публик рилейшнз.

Мы обязуемся:

Демонстрировать образцы профессионального поведения, характеризующегося честностью, точностью, справедливостью и высокой ответственностью по отношению к общественности.

Совершенствовать свое индивидуальное мастерство, повышать уровень знаний и профессиональные навыки на основе постоянной исследовательской работы и образования.

Основы дисциплины связи с общественностью

Твердо придерживаться положений Кодекса профессиональных стандартов в практике публик рилейшнз, принятого Ассамблеей PRSA.

Кодекс профессиональных стандартов в практике публик рилейшнз. Перечисленные ниже положения приняты Американским обществом публик рилейшнз с целью пропаганды и активного внедрения высоких стандартов общественной деятельности и этики поведения членов PRSA.

1. Профессиональная деятельность члена PRSA должна соответствовать *общественным интересам*.

2. Член PRSA должен быть образцом следования высоким стандартам *честности и порядочности*, выполняя вместе с тем свои обязанности как по отношению к клиенту (работодателю), так и по отношению к демократическому процессу в обществе.

3. Член PRSA должен *действовать честно* по отношению к общественности, своим бывшим и нынешним клиентам (работодателям), а также своим коллегам, памятуя о необходимости соблюдения принципов свободы получения информации и уважения мнений других людей.

4. Член PRSA должен соблюдать высшие стандарты *точности и истины*, избегая экстравагантных заявлений или некорректных сравнений, а при упоминании идей и слов, принадлежащих другим людям, обязательно указывать их источник.

5. Член PRSA не должен сознательно распространять *ложную или вводящую в заблуждение информацию*; он должен прилагать усилия к скорейшему исправлению ошибочных заявлений, утверждений и комментариев, за которые он несет ответственность.

6. Член PRSA не должен заниматься деятельностью, целью которой заключается в *нарушении* целостности каналов коммуникации или процессов управления государством.

7. Член PRSA должен быть готов к *обнародованию* информации о клиенте или работодателе, от имени которых он осуществляет какие-либо публичные коммуникации.

8. Член PRSA не должен пользоваться профессиональными возможностями отдельных лиц или организаций с целью обслуживания какого-либо объявленного судебного разбирательства или осуществления представительства на подобных судебных процессах, демонстрируя таким образом свою независимость и объективность, а на деле обслуживая чьи-либо другие, *тайные интересы*.

Рекомендуемые источники

1. *Блэк С.* Введение в публик рилейшнз. Ростов н/Д, 1998.
2. *Дальтон Д.* Гуманитарная картография: Как отличить PR от всего остального // Сообщение. 2001. № 2.
3. *Катлип СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М.* Публик рилейшнз. Теория и практика: Пер. с англ. 8-е изд. М.: Вильямс, 2000. 624 с: ил.
4. *Клебанова Л.* Героический бизнес: Немного о российской PR-истории // Сообщение. 2001. № 1.
5. *Круглый стол PR и гуманитарные технологии — иллюзия противостояния?* // Сообщение. 2002. № 2.
6. *Первая революция XXI века: PR-сообществу нужна стратегия развития* // Сообщение. 2002. № 3.
7. *Полигон демонстрации PR-вооружений Фестиваль: «Дни PR в Москве* // Сообщение. 2002. № 3.
8. *Пономарев С.* Теория публик рилейшнз и системный подход // Корпоративный менеджмент. 2002. № 8.
9. *Почетцов Г.Г.* Публик рилейшнз для профессионалов. М: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
10. *Федорова А.* Обзор рынка труда в сфере Public Relations // Сообщение. 2001. № 1.
11. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью. М.: Дело, 2000.
12. *Шесль А.* PR в квадрате // Карьера. 2001. № 7.
13. *Щедровицкая М.* О силе воздействия PR: Так в чем же сила PR? И почему отечественные PR-специалисты не считают нужным демонстрировать ее на выставке? // Сообщение. 2001. №4.

Глава 2**ОПРЕДЕЛЕНИЕ РК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Подобно жизни и сознанию коммуникация является эмерджентной реальностью, таким же фактом *sui generis*. Она устанавливается через синтез трех различных селекций — а именно: селекции информации, селекции сообщения об этой информации и селективного понимания или непонимания сообщений и его информации.

Н.Луман

2.1. Сферы применения PR**2.2. Исторические формы коммуникации****2.3. Социально-психологические основы PR-деятельности****2.4. Механизм построения PR-деятельности****2.5. Модели коммуникации Дж. Грунига и Т. Ханта****■ 2.1. Сферы применения PR** _____ :

Связи с общественностью являются не столько техникой, **сколько** подходом, одной из целей которого является акцент на этических мотивах. Нельзя использовать PR как средство для сокрытия неприятных фактов.

Анализ трудов различных авторов [2, 5, 8, 11, 12] позволяет говорить о модели применения PR, как о не-ком «зонтике», закрывающем такие сферы, как:

- связи с местным сообществом;
- отношения с масс-медиа;
- корпоративные коммуникации;
- позиционирование компании, продукта или услуги;
- создание и управление имиджем и репутацией;
- публицити;
- связи с инвесторами (*investor relations*);
- финансовые коммуникации;
- спонсорство и «*social branding*»;
- связи с государственными структурами;

- лоббирование;
- избирательные технологии;
- менеджмент событий;
- кризис-менеджмент;
- коммунальные проблемы;
- другие услуги, связанные с перечисленными.

Такое общее рассмотрение приводит и к *более общему определению цели PR: влияние на поведение групп людей по отношению друг к другу*. В процессе изучения данного курса авторы будут постоянно приводить примеры из вышеперечисленных сфер и знакомить читателя с их инструментарием.

■ 2.2. Исторические формы коммуникации

Любое искусство, как и любая наука, — это средство общения людей друг с другом.

Мишель Уэльбек Мир как супермаркет и насмешка

Человечество в своем развитии постоянно создает и отрабатывает те или иные приемы коммуникативного воздействия. Это происходит как на бессознательном, так и на осознанном уровне, когда различные факторы используются для достижения необходимых эффектов. Если заглянуть в более отдаленное прошлое, то элементы PR можно увидеть даже в священных книгах, где древние писцы старались передать понимание своей веры. Этот тип коммуникации более стар, чем греческие или римские рекламы, касающиеся продажи рабов или сообщающие о событиях в Колизее.

В целом, можно выделить несколько исторически сложившихся видов убеждающей коммуникации [8, с. 44-46].

Античная риторика. Возникает, когда умение говорить публично становится неременной характеристикой гражданина. Аристотель определял риторику как «способность находить возможные способы убеждения относительно каждого данного предмета», выделяя три вида речей: совещательные (которые предназначены, чтобы склонить к какому-то мнению или от-

Оцедеяше рц-данельшысяш

клонить его), судебные и эпидиктические (которые предназначены, чтобы что-то хвалить или порицать). Сократ отмечал, что в данном случае цениться должна не новизна, а «мастерство и блеск исполнителя, не своеобразии в выборе темы, а умение отличиться в ее разработке».

Религиозная коммуникация. Сущность ее заключается не в передаче информации как таковой, а в содействии личностной трансформации. Во время церковной службы человека ведут сквозь серию тщательно подобранных лингвистических событий.

Судебная речь. Этот вид также имеет четкую прикладную цель, в связи с чем строится по тщательно проработанному плану. И даже советское время дало нам набор примеров для истории этого типа воздействия.

Парламентская речь. Важность этого вида была оценена только в последнее время, хотя парламентские чтения и дебаты давно стали обыденностью на Западе. Так, первый заместитель председателя Госдумы В. Рыжков говорил, что С. Кириенко (только что избранному Премьером) еще следует поучиться выступать в Думе, что это особый вид речи, где надо уметь слышать другого, «где можно сказать коряво и заворожить зал», а можно гладко и ничего не добиться.

Литературная коммуникация. Это один из наиболее старых видов воздействия, продолжающих сохранять свое значение. Повествовательная форма привлекает внимание, потому что нарратив для большинства людей является наиболее приятной формой, которую может принять язык, письменный или устный. Его содержанием является не идеология, а действия и те ситуации, которые это действие создают.

Рекламная коммуникация. Мы окунулись в мир современной рекламы, с трудом представляя возникающие при этом парадоксы. В результате появляется масса пародий, акцентирующих, что сегодня у нас не осталось проблем, кроме перхоти и гигиенических прокладок. «Несколько десятилетий назад во Франции реклама была чисто потребительским актом: «Я стираю порошок. Я стираю очень чисто!» В 80-х годах мы добавили такое понятие, как облик, «имидж». То есть рекламировался уже не просто порошок, а «Woolite», который стирал чище, чем все остальные,

«белее белого». На пороге третьего тысячелетия необходимо придавать некий моральный аспект рекламному сообщению. Потребитель должен «подниматься над самим собой», совершая акт покупки. Он будет доверять не просто брендам, а именно тем из них, которые вовлечены в борьбу за общечеловеческие ценности.

Массовая коммуникация (включая рекламу и пропаганду). Эпоха массовых коммуникаций наступила незаметно. Вначале достаточно было личных контактов и рекламных вывесок. Потом появились газеты и журналы — рекламные объявления в печатных СМИ (средствах массовой информации) стали неотъемлемой частью продвижения товара на рынок. В течение прошлого столетия возникли радио и телевидение, которые потребовали поиска новых форм взаимодействия с общественностью. Сегодня мы наблюдаем, как Интернет завоевывает сердца самых активных и платежеспособных потребителей. Интернет сочетает в себе индивидуальную форму взаимодействия с потребителем и глобальные масштабы информационной среды. Постепенно именно массовые коммуникации потеснили все остальные, что объясняется, с одной стороны, разросшимися масштабами человеческого социума, с другой — новой психологией человека, направленного вовне, а не внутрь себя, как это было ранее. Каждая фирма, желающая сохранить конкурентоспособность, вынуждена налаживать коммуникации с общественностью по всем существующим каналам. Развитие современных средств коммуникации диктует новые «правила игры» в сфере PR. В самом общем виде коммуникация является средством символического влияния.

Собственно PR. PR — сфера знаний и тип профессиональной практики, связанный с управлением общественным мнением. В периоды, когда роль общества возрастает, PR выходит на главенствующие позиции. В нашем прошлом и частично настоящем две ветки устройства современного мира — государство и общество — были неравномерно развиты. Если Западное государство проистекает от более сильного компонента — общества, то в странах бывшего СССР, скорее общество выглядит как порождение государства. Так, Г. Почепцов отмечает, что «до тех пор пока гра-

жданин не займет в нашем мире достойное его место, не будет настоящего PR» [8, с. 46].

Многое из того, что сейчас называется PR, было сосредоточено в названии «**Пресс-агентство**». Во времена заселения Дикого Запада в США эта деятельность использовалась не только для пропаганды заселения земель, но и для создания образа политического героя [2, с. 138].

Впервые официально само выражение «Public Relations» употребил президент США Томас Джефферсон, когда в 1807 году он в черновике своего «Седьмого обращения к Конгрессу» вписал его вместо вычеркнутого «состояние мысли». В 1830-х гг. это выражение употреблялось для обозначения действия ради общественного блага. Потом оно исчезло из поля зрения и появилось в начале XX века в значении работы газетчиков, чтобы обелить оклеветанных профсоюзных лидеров.

Первыми PR-функционарами в Британии были пресс-секретари, чьи должности были введены Британским казначейством в 1809 году, а в 1854 г. — почтовой службой. Британское правительство обратилось к подобной деятельности в 1912 году, когда Ллойд Джордж организовал группу лекторов для разъяснения нового подхода правительства к пенсионному обеспечению [8, с. 47]. В 1950 г. в Бостоне основывается первая фирма — Бюро по организации публицити [2, с. 145].

На рубеже XIX — XX веков происходит кристаллизация нового вида профессиональной деятельности, связанной с управлением общественным мнением. При этом Советский Союз уже в тридцатые годы также обладал достаточно сильной практикой такого рода. Сохраняя в достаточной степени репрессивный режим, он во многом оставался в глазах как своей, так и зарубежной общественности весьма прогрессивным и привлекательным государством. Работа специалистов по PR, или вернее, специалистов в области политической пропаганды, была налицо. Конечно, их задача упрощалась отсутствием альтернативных источников информации, но все равно эта работа была гигантской по масштабам. Мы и сейчас в значительной степени ощущаем себя в рамках той системы, временами ностальгически «возвращаясь» в прошлое.

Вехой в легитимизации PR стало создание в 1948 г. Американской Ассоциации PR (PRSA), а в 1955 году была основана международная ассоциация по PR. Все это официально установило факт интернационализации практики PR и ее стандартов.

■ 2.3. Социально-психологические основы PR

Зачем осуществлять PR-деятельность? Если исходить из прагматических определений «паблик рилейшнз», то обобщенный ответ будет, видимо, таким: *PR-деятельность осуществляется с целью побуждения целевых групп к совершению определенных действий.*

Логика PR-деятельности связана с социально-психологическими аспектами деятельности. Итак, чтобы такое побуждение имело реальный эффект, необходимо оказать влияние на следующий комплекс позиций (рис. 2.1):

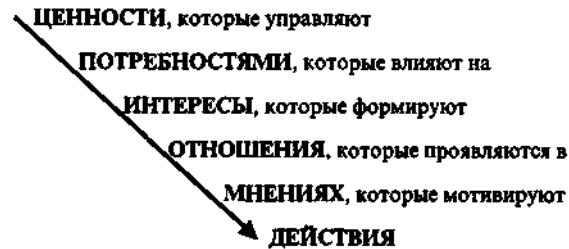


Рис. 2.1. Социально-психологические аспекты PR-деятельности

Ценности — базисные, формируемые в течение длительного периода, а потому устойчивые и трудноизменяемые компоненты, определяющие поведение людей. Полностью изменить ценностные ориентации вряд ли возможно даже самая масштабная PR-кампания. Но пытаться оказать на них влияние и, во всяком случае, учитывать их можно и необходимо, поскольку именно ценностные ориентации управляют **потребностями**, т. е. иерархическим комплексом желаний (материальных и духовных), без которых человек не мыслит своей жизни. В то же время совокупность потребностей, их иерархия носят гибкий, подвижный характер, и PR-методы вполне способны оказывать воздействие на их формирование.

■ 2.4. Механизм построения PR-деятельности

Близки к потребностям **интересы** — то, что не только осознается как необходимое, но и воспринимается как собственное, свое, во имя чего стоит предпринимать конкретные действия. Способствовать лучшему пониманию интересов — это уже профильное направление для PR-специалистов.

Однако за интересами еще не следуют действия. Между ними существует прослойка **отношений**, когда из огромного числа окружающих его объектов человек начинает выделять те, которые его касаются, и **мнений**, когда некоторые из воспринятых объектов индивид начинает оценивать с той или иной мерой симпатии, а другие — с разной степенью негативизма. Стать своеобразным «маркером» в формировании мнений, мягко и ненавязчиво разъяснить, «что такое хорошо и что такое плохо», — это уже не только профильная, но и первостепенная задача PR. Отсюда совсем недалеко до **действий**: поддержать (купить, проголосовать и т. п.) то, что нравится, и отвергнуть воспринимаемое со знаком «минус».

■ 2.4. Механизм построения PR-деятельности

- Взгляни-ка на дорогу! Кого ты там видишь?
- Никого, — сказала Алиса.
- Мне бы такое зрение! — заметил Король с завистью. — Увидеть Никого! Да еще на таком расстоянии!

Л. Керролл. Алиса в Зазеркалье

В наиболее общем виде механизм построения PR-деятельности представлен на рис. 2.2. В качестве **объекта** выступает какое-либо лицо или организация, которым необходимо довести до своих целевых аудиторий некоторую информацию с целью достижения описанного выше эффекта. Объект действует самостоятельно или прибегает к помощи **посредника (PR-специалиста или PR-фирмы)**, который помогает объекту в реализации указанной функции и составляет **сообщение (обращение)** к целевым аудиториям в виде текстов устных речей, материалов для использования в печатных СМИ, аудио- и видеороликов и т. д. По-

слания направляются к целевым аудиториям через различные каналы передачи информации, перечень которых достаточно разнообразен, однако доминирующее положение среди них занимают СМИ. На пути к сознанию целевых групп возникают барьеры восприятия информации, зависящие как от ментальных уровней, ситуационных состояний, психофизиологических особенностей самих целевых групп, так и от технологий прохождения информационных потоков через окружающую целевые группы среду. Преодолев эти барьеры, «сухой остаток» информации закрепляется



Рис. 2.2. Механизм PR-деятельности

Вопрос, который волнует начинающего PR-специалиста звучит примерно так: «Что следует помнить при подготовке сообщений (посланий)?» Базовыми являются три позиции. Для того чтобы сообщение (послание) достигло своей цели, оно должно быть:

- *адекватно составлено, т. е.* составляется специально для данной аудитории;
- *адекватно спозиционировано, т. е.* подготовленное для данной аудитории послание попадает именно к ней;
- *проведено через адекватные каналы информации, т. е.* каналы информации должны работать именно на данную аудиторию и пользоваться у нее доверием.

Второй вопрос, без которого не имеет смысла начинать действовать, следующий: «Как должна быть организована PR-деятельность, чтобы результативность посланий была наибольшей?» Ответ на этот вопрос находит свое отражение в виде короткой формулы, известной как «RACE», где:

R — это Research (исследование: анализ и постановка задачи);

A — Action (действие: разработка программы и сметы);

C — Communication (общение: осуществление программы информационно-коммуникативными средствами);

E — Evaluation (оценка: определение результатов и внесение коррективов в программу).

В отличие от первых двух этапов, где обозначенные схемы носили характер общих ориентиров, данная схема формализована в мировой практике и широко используется как при планировании, так и при оценке PR-проектов.

Основной целью исследовательского этапа PR-кампании является определение существующего отношения целевых аудиторий к имеющемуся объекту: личности, организации, товару или услуге, а также их актуального (желаемого) состояния.

На этапе «планирование действия» готовится концепция PR-кампании, определяются технологии и перечень ключевых акций, принципы осуществления медиа-политики, разрабатывается поэтапный рабочий план реализации проекта.

На коммуникативном этапе происходит осуществление намеченных действий. Эта работа сопровождается регулярным мониторингом ситуации, динамичным реагированием на ее изменение. По итогам каждого из этапов осуществляется коррекция PR-стратегии, а по завершении всей кампании готовится аналитическая справка о ее эффективности и разрабатываются рекомендации на перспективу.

■ 2.5. Модели коммуникации Дж. Груша у Т. Ханша

В 1984 г. исследователи Дж. Груниг и Т. Хант предложили четыре модели коммуникации, которые реально присутствуют и находят отражение в практике PR [8, с. 100—101]. Данные модели приведены в табл. 2.1.

Модель пресс-агента возникла в конце девятнадцатого столетия. Это односторонняя модель, имеющая чисто пропагандистские цели. *Получателя убеждают,*

но при этом достижение полной правды не входит в число необходимых целей. Исследовательский компонент состоит из простого подсчета по головам.

Модель общественной информации возникает в США в начале XX века. Здесь речь идет о распространении информации, а не об убеждении, причем *правдивость информации начинает выступать в роли одной из целей этой модели*. Примером реализации этой модели служит нанятый журналист, который правдиво освещает то, что происходит в компании или фирме. Но коммуникативный поток все равно носит односторонний характер. Исследователи в этой области заняты тем, чтобы установить, достигли ли сообщения цели и как были поняты аудиторией.

Двусторонняя асимметричная модель возникает в двадцатые годы XX века. Новым здесь является *включение в рассмотрение обратной связи*. Но само по себе наличие обратной связи еще не говорит об эквивалентности сторон: одна из них все равно обладает большей властью над коммуникацией. Поэтому и возникает асимметрия даже при наличии двусторонней связи. Исследовательский компонент занят изменением мнений аудитории в результате воздействия.

Двусторонняя симметричная модель (возникшая в 60—70-е годы XX века) *переходит от монолога к диалогу*. Симметрия достигается сбалансированностью отношений между получателем и отправителем сообщений. Исследования анализируют, как организация воспринимается аудиторией и в какой степени диалог способствует пониманию.

Предпочтения существующих PR-агентств в выборе моделей распределились следующим образом: первая — 15%, вторая — 50%, третья — 20%, четвертая — 15% [8, с. 100]. Возможно на результаты опроса оказало влияние то, что при ответе на вопросы агентствам «понравилась» вторая модель из-за употребления в ее описании слов типа «правдивая информация» или «объективность».

В действительности PR-агентства используют разные модели коммуникации в зависимости от стоящих перед ними задач.

Менеджер PR может применять ту или иную модель не только исходя из своих умений, но и опираясь на то, какую из них предпочитает его руководство.

Таблица 2.1
Модели коммуникации Дж. Грунига и Т. Ханга

Характеристики	Название модели			
	Пресс-агент	Общественная информация	Двусторонняя асимметричная	Двусторонняя симметричная
Цель	Пропаганда	Распространение информации	Научное убеждение	Взаимопонимание
Сущность коммуникации	Односторонняя, полная правда обязательна	Односторонняя, правда важна	Двусторонняя, сбалансированные эффекты	Двусторонняя, сбалансированные эффекты
Модель коммуникации	И → П	И → П	И ↔ П	Г ↔ Г
Сущность исследований	Незначительная «подсчет домов»	Незначительная читабельность	Формирующая оценка мнений	Формирующая оценка понимания
Исторические фигуры	П. Бардум	Айви Ли	Эдвард Бернейс	Профессиональные лидеры
Использование сегодня	Спорт, театр, продвижение продуктов	Правительство, неприбыльные ассоциации	Конкурентный бизнес	Регулируемый бизнес
Процент организаций	15%	50%	20%	15%

И — источник;
П — получатель;
Г — группа

Резюме

- PR включает в себя такие сферы, как связи с местным сообществом, отношения со СМИ, корпоративные коммуникации, позиционирование компании, продукта или услуги, создание и управление имиджем, паблисити, связи с инвесторами (investor relations), финансовые коммуникации, спонсорство и «social branding», связи с государственными структурами, лоббирование, избирательные технологии, менеджмент событий, кризис-менеджмент, коммунальные проблемы.
- Исторически сложившимися принято считать следующие виды коммуникаций: античная риторика, религиозная коммуникация, судебная речь, парламентская речь, литературная коммуникация, рекламная коммуникация, массовая коммуникация и собственно PR.
- PR действует с помощью побуждения к действию определенных групп людей, основываясь при этом на социально-психологических аспектах. Данное воздействие мож-

Глава 2

но описать с помощью следующей цепочки: ценности, которые управляют потребностями, которые влияют на интересы, которые формируют отношения, которые проявляются в мнениях, которые мотивируют действия.

- Механизм передачи информации состоит из следующих составляющих: 1) ОБЪЕКТ — человек или организация, которая должна донести информацию; 2) ПОСРЕДНИК — субъект, помогающий осуществить данное действие; 3) ПОСЛАНИЕ (коммуникация); 4) КАНАЛ передачи информации — в большинстве случаев СМИ; 5) БАРЬЕРЫ восприятия; 6) ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ — получатели информации.
- При передаче информации необходимо, чтобы послание было составлено и подготовлено для данной аудитории и проходило через адекватные каналы информации. Для повышения результативности послания используют формулу «RASE»: R — это Research (исследование: анализ и постановка задачи); A — Action (действие: разработка программы и сметы); C — Communication (общение: осуществление программы информационно-коммуникативными средствами); E — Evaluation (оценка: определение результатов и внесение коррективов в программу).
- В 1984 году исследователи Дж. Груниг и Т. Хант предложили четыре модели коммуникации, применяемых в PR. Модель пресс-агента предполагает, что получателя убеждают, но при этом достижение полной правды не является обязательным. Модель общественной информации провозглашает правдивость одной из главных целей. Двусторонняя асимметричная модель отличается от предыдущей наличием обратной связи, а двухсторонняя симметричная модель переходит от монолога к диалогу. Выбор той или иной модели менеджером по PR связано с его умением, выбором руководства и целью данной коммуникации.

Темы для самостоятельного изучения

1. Сферы применения PR.
2. Конкретные исторические формы коммуникации.
3. Развитие PR-индустрии.
4. Общие принципы построения и оценки PR-деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Какова цель PR?
2. В каком году была основана международная ассоциация по PR?

Определение PR-деятельности

3. Перечислите исторически сложившиеся виды убеждающей коммуникации.
4. Зачем осуществлять PR-деятельность?
5. Каково социально-психологическое обоснование PR-деятельности?
6. Каков механизм PR-деятельности?
7. Что следует помнить при подготовке сообщения?
8. Как выглядит формула организации PR-деятельности, способствующая повышению эффективности посланий?
9. Охарактеризуйте модели коммуникации Дж. Грунига и Т. Ханта.

Практические задания

1. Практическое задание «Источник информации»

Каким образом, на ваш взгляд, качественные характеристики источника информации влияют на следующие параметры передаваемого сообщения:

- на первое восприятие ценности информации;
- «весомость» сообщения;
- доверие к сообщению;
- длительность воздействия на аудиторию.

Проанализируйте качественные характеристики следующих лиц и организаций как «производителей» информации:

- В.В. Путин;
- Коммунистическая партия Российской Федерации;
- Эдуард Лимонов;
- Валерия Новодворская;
- Владимир Жириновский;
- Борис Немцов;
- свой вариант.

2. Практическое задание «Смещение»

Выберите одну из широко обсуждаемых в СМИ политических, деловых либо международных тем. Подготовьте экспресс-информацию по выбранной теме на основе материалов 5 — 6 газет или журналов за последнюю неделю. Сделайте устное сообщение по теме.

Сообщение можно сделать с помощью различных средств коммуникации: выступления, газеты, пресс-релиза, радиорепортажа, телевыступления, с глазу на глаз.

Глава 2

Какую роль в каждом из случаев играют следующие факторы при формировании сообщения:

- слова;
- выражение лица;
- глаза;
- манера поведения;
- находчивость;
- само присутствие любимого лидера.

Согласны ли вы с мыслью о том, что все вышеперечисленные факторы и есть сообщение, влияющее на аудиторию? Аргументируйте свой ответ.

Рекомендуемые источники

1. *Варакута С.А., Егоров Ю.Н.* Связи с общественностью: Учебн. пособие. М.: ИНФРА-М, 2001. 246 с.
2. *Катлин СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М.* Паблик рилейшнз. Теория и практика: Уч. пос: Пер. с англ. 8-е изд. М.: Вильямс, 2000. 624 с: ил. С. 281 -310.
3. *Клебанова Л.* Героический бизнес: Немного о российской PR-истории // Сообщение. 2001. №1.
4. *Лучкин Д.* Почему пропаганда не есть PR, а PR не есть реклама // PRonline. 2001.
5. *Ньюсом Д., Терк Д.В.С., Кружеберг Д.* Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз: Пер. с англ. 7-е изд. М: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2001. 628 с.
6. Первая революция XXI века: PR-сообществу нужна стратегия развития // Сообщение. 2002. № 3.
7. Полигон демонстрации PR-вооружений: Фестиваль «Дни PR в Москве-2002» // Сообщение. 2002. № 3.
8. *Почепцов Г.Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
9. *Соколова Е.* Кристально чистый PR // Сообщение. 2001. №2.
10. *Соколова Е.* Хрустальный витамин для студентов: Второй конкурс студенческих работ в области развития связей с общественностью «Хрустальный Апельсин» определил 5 победителей и 10 дипломантов // Сообщение. 2001. №3.
11. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью. М.: Дело, 2000.
12. *White J., Mazur L.* Strategic Communications Management. Making Public Relations Work. Wokingham etc., 1995. P. 6.

Глава 3

КОММУНИКАТИВНОЕ ПРОСТРАНСТВО КДК СФЕРА PR ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Индустриальное общество — это массовое общество... — такое общество, в котором индивид становится лишь песчинкой, неотличимой от других, себе подобных существ. Он теряет свою индивидуальность — либо как игрушка демагогов, либо как объект рекламы и так называемых средств массовой информации, либо как «управляемый извне человек».

Р. Дарендорф

3.1. Коммуникативная модель PR-технологий

3.2. Коммуникация и распространение информации в обществе

3.3. Элементарные операции PR

■ 3.1. Коммуникативная модель PR технологий

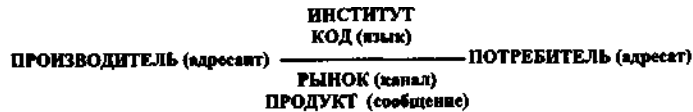
PR можно также трактовать как теорию коммуникативного воздействия, поэтому для нее весьма значимыми оказываются именно коммуникативные механизмы. PR — это всегда коммуникация, поскольку одна из важных его целей — взаимопонимание с общественностью, достигаемая через информированность и образованность участников рынка [2, с. 317]. Мы рассмотрим некоторые наиболее известные модели, опора на которые возможна в рамках PR.

Модель коммуникации Ишамара Эвен-Зоара

Наиболее известна сегодня модель коммуникации, предложенная Романом Якобсоном и усовершенствованная израильским семиотиком Итамаром Эвен-Зо-харом [4, 8]. Схема Р. Якобсона описывает производст- __ во одного высказывания, в то время как схема W

И. Эвен-Зохара описывает производство целого набора текстов¹.

Итак, они выделили шесть наиболее значимых составляющих процесса коммуникации, каждый из которых влияет на выбор того или иного варианта развития коммуникации.



Производителем (адресантом) в данной модели выступает некий симбиоз объекта и посредника, представляющий авторитет для адресата.

Потребитель (адресат) — не просто потребитель текстов, т. е. конечного продукта, а потребитель всей социально-культурной функции данной активности.

Институты включают в себя издательства, критиков, образовательные структуры, объединения писателей, все виды масс-медиа и т. п.

Рынок (канал) — сумма всех факторов, связанных процессами продвижения, продаж и покупкой литературного продукта, процессами «промоушена».

Код (язык) — правила производства и использования литературного продукта: «грамматика» и «лексикон» данного вида языка. Известно, что спецификация рекламных текстов по лексике и грамматике для конкретной потребительской группы повышает эффективность коммуникации от 1,5 до 4-х раз. Ошибка же даже в одном слове может приводить к потере всех затрат на коммуникацию [3].

¹ Текст — это не только то, что написано с помощью букв, слов и предложений, это также любой визуальный, звуковой или виртуальный объект, несущий в себе некоторые ассоциативные образы и смыслы. То есть текст, обычно воспринимаемый человеческим сознанием, представляет собой *совокупность знаков*. Согласно теории швейцарского лингвиста Ф. Де Соссюра, знак представляет собой наименьший элемент коммуникации внутри языковой системы: это может быть слово, фотография, звук, образ на телеэкране, элемент одежды и т. д. Как текст можно прочесть архитектуру здания, дизайн автомобиля, парковый ансамбль, порядок расположения сидящих на корпоративном совещании и т. п. Все это — тексты, наполненные скрытым смыслом и несущие определенный посыл. Задача PR — зная адекватный код (язык), «переводить» его и заставить звучать данный текст определенным образом. См. также [6, с. 32 — 33].

Продукт (сообщение) — сюда подпадает не только текст, но и варианты знакового поведения в целом. Известная максима гласит: «Канал является сообщением», то есть те или иные свойства канала коммуникации предопределяют то, что будет на нем сказано. Для PR это весьма существенно, поскольку, как показал, например, Д. Рисмен, именно телевизионный канал (точнее его преобладающий характер для современного состояния цивилизации) предопределил смену типажа «героя»: лидер производства уступил место лидеру потребления, что соответственно отразилось на модели поведения политика, который был вынужден вести себя как актер. Если для прессы главной была мысль, то для телевидения главной становится форма, манера подачи [7, с. 89].

В чем же причина такого пристального внимания PR к коммуникативным потокам? Дело в том, что PR видит свои цели в следующей последовательности воздействия: внесение изменений в коммуникативный поток, от которого возникают изменения в общественном мнении, которые могут привести к изменению в поведении. Все это схематически предстает в следующем виде (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Механизм воздействия коммуникативного потока на поведение индивида

У PR реально нет другого инструментария, как переориентация коммуникативных потоков. Но для того, чтобы подобные изменения в коммуникации достигли цели, и существует ряд параметров, которые следует выполнять.

Первый — это разговор с аудиторией на ее языке. Отсюда следует *стремление PR разговаривать с аудиторией с помощью сообщений с прогнозируемыми реакциями на них*. Представьте себе разницу между случайным и профессиональным разговором, что-то вроде беседы в поезде в противовес допросу.

Пап 3

Второй параметр — целеположение коммуникации. Профессиональный разговор не имеет ничего лишнего, все системно, все подчинено единой цели. Непрофессиональный разговор может иметь много случайных продолжений, не имеющих никакого значения.

И наконец, профессиональное сообщение оформляется по крайней мере в три возможных варианта: **вербальный, визуальный и событийный.**

■ визуальная и событийная коммуникация

Визуальная и событийная коммуникация воспринимается более непосредственно, легче проходит фильтры массового сознания, лучше запоминается. Это связано с тем, что эти две плоскости могут считаться в определенной степени «биологическими». И животное, и человек достаточно легко декодируют сообщения именно в этой сфере. Понимание же вербального сообщения предполагает знание кода (языка), поэтому распространение его более затруднено. Но в любом случае, например, политик в политических PR всегда является публичной фигурой и должен постоянно порождать сообщения для своей аудитории. Политик должен быть понятным и даже прозрачным для публики, только тогда он станет предсказуемым для нее. А предсказуемость и даже в чем-то стереотипность — верный путь к сердцу массового сознания [8].

Для профессионала интересны не просто сообщения с прогнозируемым эффектом, но и в определенной степени «сообщения-триггеры», задачей которых является переключение из одной сферы в другую. Мы сообщаем на одном уровне одно сообщение, пытаемся вызвать в результате реакцию на совершенно другом уровне.

Запуская в массовое сознание ряд сообщений вроде: хороший семьянин — хороший президент, хорошо выступает — хорошо думает и т. п., мы добиваемся того, чтобы массовое сознание вдруг осознало, что полученные сообщения сами сплетаются в над-ЭО — «хороший президент».

Цмнцииие шросшраисювв как сфера Рк-аишеяшиви

Вербальная сфера

В вербальной сфере выделяют следующие характеристики [8, с. 424 — 426]:

1. Интерпретация. Политик, выступая с интерпретациями тех или иных событий, задает свое отношение к ним, делая более прозрачным свою позицию. Еще в довоенное время директор ФБР Гувер понял, что, *давая первым ту или иную интерпретацию происходящему, можно всегда находиться в центре общественного внимания*, поскольку все последующие говорящие или пишущие на эту тему вынуждены считаться с первой интерпретацией, сделанной официальным лицом. Первая интерпретация также легче проникает в СМИ, поскольку в этот момент ощущается дефицит информации.

2. Кристаллизация. Удачная фраза политика может кристаллизировать общественную точку зрения по данному вопросу, что создает ее бесконечное цитирование из-за постоянных отсылок к ней. Например, фраза «хотели, как лучше, а вышло, как всегда» В. Черномырдина.

3. Обозначение. Использование того или иного слова в качестве обозначения явления вызывает одновременно иные контексты. Очень показательны слова одного из героев известного советского фильма «Собака на сене»: «Полную мы назовем — толстушкой!». Обозначение предполагает построение реакции на слово, а не на объект, который стоит за ним. Например, назвав чеченцев «бандформированиями», можно на следующем этапе вполне применять силу.

4. Переименование. Управление коммуникативной действительностью предполагает введение иных названий и имен для обозначения тех же реалий при смене политической или иной ситуации. Так, Санкт-Петербург становится Петроградом, затем Ленинградом, а потом опять Санкт-Петербургом. «Комсомольский парк» переименован в «Олимпийский». Снятие памятников также может рассматриваться как вариант переименования в визуальной сфере.

5. Детализация. Более сильным воздействием оказывается не только в случае говорения на языке аудитории, но и при использовании более детальных отсы- 3/

лок. Именно деталь имеет прямой выход на массовую аудиторию, поскольку дает не абстрактное представление, а конкретную картинку действительности. Таковую картинку, которая более эмоциональна, поскольку связана с конкретными переживаниями каждого. А это в свою очередь вызывает непосредственную реакцию и массового сознания. Один из классиков литературы говорил, что нельзя писать «пятак упал», когда можно написать «пятак упал, звеня и подпрыгивая». Массовому сознанию трудно удержаться в пределах абстрактного явления, оно должно быть четко материализовано. Продавец средства от тараканов не говорит, что «тараканы быстро погибают», он гордо заявляет: «Через две минуты они начинают выползать, а через десять минут уже валяются готовые».

6. **Сакрализация/десакрализация.** Употребление тех или иных слов позволяет резко завесить или занизить объект, поскольку выбор слова для описания несет в себе заранее заложенные оценки. Интересный пример приводит М. Фуко: в определенный исторический период богохульство перестало рассматриваться как вариант святотатства, а стало трактоваться как определенная форма безумия. «Богохульство не исчезло — оно обрело новый статус, стало неподвластным закону и не столь опасным, как прежде. Оно превратилось в одну из проблем беспорядка, в словесную экстравагантность — нечто промежуточное между помрачением ума и безбожием сердца» [10, с. 107]. В советское время «диссидентство» как феномен рассматривалось не как политическая оппозиция, но как вариант девиантного поведения, требовавший психиатрического лечения.

Итак, удачные варианты PR-моделей состоят из перевода ключевых сообщений, созданных для своей целевой аудитории, не на один, а на ряд языков, среди которых присутствуют вербальный, визуальный и событийный. Кроме того, коммуникативный объект должен носить еще более сложный характер, предполагая и разнообразную активность со стороны аудитории. Вовлечение аудитории в деятельность создает более сильное ощущение причастности, увеличивая эффективность воздействия. К примеру, та или иная спон-Эо сорская деятельность может осуществляться в форме

разнообразных конкурсов с участием представителей целевых аудиторий.

Таким образом, *сложно структурированный коммуникативный объект включает в действие не только передачу информации по ряду каналов, но и выведение аудитории на определенную поведенческую реакцию.* При этом действия, к которым привлекается аудитория, не должны требовать от нее слишком больших затрат интеллектуальной энергии, времени и сил. Это может быть самая элементарная активность типа сбора металлических пробок от бутылок данной фирмы, которая апеллирует к глубинным желаниям — стремлению обладать собственностью, стремлению к собирательству. В итоге такие действия делают аудиторию податливой для осуществления коммуникации в направлении, соответствующем задачам PR. При этом PR-акция преодолевает пространство и время, включая людей в собственный коммуникативный продукт.

В целом процесс коммуникативной работы можно представить как генерацию конкретных сообщений для данной аудитории в соответствии с заранее избранной стратегией для решения конкретной проблемы.

Таким образом, стандартную схему PR-воздействия можно упростить до трех элементов: проблема, целевая аудитория и ключевые сообщения. Триада делится на 2 уровня: **проблема** — уровень отправителя информации, **аудитория** и **сообщение** — уровень получателя информации. Эта схема действует в каждой из областей, где применяется PR-методология, каждый раз решая разные задачи. Так, в области политических PR задачей становится демонстрация компетентности, силы, способности принимать решения и нести за них ответственность.

Существенным моментом PR-работы является *создание сложного коммуникативного продукта*, где материальная составляющая играет такую же значимую роль, как и коммуникативная составляющая. Данный коммуникативный продукт является сочетанием ряда факторов, среди которых на первое место выходят следующие:

1) **многоканальность** (сообщение обязательно должно быть продублировано в вербальном, визуальном и событийном вариантах);

2) **сообщение должно строиться с точки зрения получателя**, а не отправителя, опираясь на его словарь, ценности, преимущества с его позиций;

3) в сценарном плане должны быть заложены ходы для другой стороны (в лучших вариантах PR-программ прослеживается вовлечение в действие аудитории, а не чистая обработка получаемой вербальной информации).

■ 3.2. Коммуникация и распространение информации в обществе

Средства массовой коммуникации не просто передают сообщения, они структурируют «реальность» путем отбора, акцентирования и интерпретации событий.

В. Вейсс

За свою недолгую историю наука о коммуникациях пополнилась многими трудами известных ученых о закономерностях распространения информации в человеческой среде. Здесь приведены некоторые выводы, на взгляд авторов, значимые для практики PR. Это модель «Лидеры мнений», диффузная теория и теория изменения мнений.

Лидеры Мнений

Исследования показали, что люди не меняют своих представлений сразу же после получения сообщения, но почему-то меняют их несколько недель спустя. Как оказалось, эти изменения происходят после обсуждения сообщения с теми, кого называют **лидерами мнений**. У них более высокий социальный статус, они лучше информированы. *При работе с населением следует ориентироваться на лидеров мнений, которые, в свою очередь, могут убедить всех остальных.* При этом для разного тематического содержания характерны свои лидеры мнений.

Например, в шестидесятые годы XX века для большинства интеллигентной молодежи СССР лидером мнений был американский писатель Эрнест Хемингуэй. Читая его книги, интервью, изучая его биографию и фотоизображения, молодые люди стремились во всем подражать своему кумиру и героям его произведений — в манере одеваться, отпускать и стричь бороду, общаться, пить определенные виды алкогольных

Иерархия пространства как сфера влияния

напитков. Можно предположить, что любая идея, высказанная писателем, была бы позитивно воспринята многими молодыми людьми того времени. В семидесятые годы для населения страны главным лидером мнений стал певец Владимир Высоцкий.

Иногда лидерами мнений становятся не только представители культурной элиты, но и известные ученые, профессионалы, общественные деятели, спортсмены. Особенно это заметно в политической практике России последних десяти лет: известный глазной врач возглавил политическое движение, физик — нобелевский лауреат Жорес Алферов входит в руководство коммунистической партии РФ, летчики-космонавты также участвуют в политической жизни страны. Таким образом, кредит доверия, символический капитал и репутация, приобретенные в одной сфере лидеров мнений, могут быть с известным успехом конвертированы в другую: популярный актер может порекомендовать определенный вид дорогого виски, ученый — новый бытовой прибор и т. п.

Теория коммуникации перешла от «одношаговой» к «двухшаговой» модели коммуникации, учитывающей роль лидеров мнений. Американские специалисты учитывают этот фактор при планировании кампаний: «Лидеры мнений являются целью американской пропаганды за рубежом. Для обработки мирного населения было подсчитано, что десять процентов арабских лидеров мнений (культурная элита) закроют весь арабоязычающий мир». Как видите, достигнуто более точное определение своей аудитории.

Для выявления лидеров мнений необходимым является знание их характеристик, а именно:

1. Гораздо больший интерес к СМИ, чем у обычных людей.
2. Использование гораздо большего числа источников информации, особенно в той области, где они и признаны как лидеры мнений.
3. Принадлежность к тому же или более высокому социально-экономическому классу, что и те, на кого они воздействуют.
4. Возрастное совпадение между теми, кто воздействует и на кого воздействует. Так, исследования показали, что неформальная информация в отноше-

нии кинофильмов в 66% случаев идет в одном возрастном потоке.

Однако знание характеристик еще не дает нам способ определения конкретного объекта. Для этого в мире широко используются следующие методы определения лидеров мнений:

- **метод самоопределения**, когда людей спрашивают, как часто они сами влияют на других людей. Однако этот метод в сильной степени зависит от того, насколько сам респондент в состоянии реально оценить свое личное влияние;
- **социометрический метод**, когда в группе опрашивают всех, пытаясь установить, к кому чаще обращаются за советом. Это дорогой анализ, который, к тому же, нельзя применять, если работать только с частичкой какой-то социальной системы;
- **метод ключевых информантов**, когда опрашиваются тщательно отобранные информанты для определения самых влиятельных людей в группе. Здесь сложностью является достоверность самих этих информантов;
- **объективный метод**, когда исследователь сам «помещает» людей в качестве лидеров мнения и затем измеряет результаты их воздействия. Это позволяет оценить возможности человека по воздействию на другого человека.

Диффузная теория

В 1930-х годах Эверет Роджерс обосновал диффузную теорию распространения идей, в рамках которой говорится о существовании следующих пяти ролей, характерных для коммуникативной передачи:

- **сознающий** — это человек, открывающий для себя идею;
- **интересующийся** — человек, который старается получить как можно больше информации о ней;
- **пытающийся** — человек, который старается проверить идею на других;
- **оценивающий** — человек, проверяющий, соответствует ли идея его интересам;
- **усвоивший** — человек, который интегрирует идею в свое собственное мнение.

Коммуникативное пространство как сфера PR-деятельности

С развитием данной теории пришло понимание механизма разделения аудитории: пассивная аудитория находится на первом, активная — на втором этапе диффузного распространения.

Позднее Э. Роджерс предложил разделение всей аудитории на пять типов: *инноваторы* (их около 2 — 3% аудитории), *ранние усвоившие* (13— 14%, и как оказалось, среди них большинство лидеров мнений), *раннее большинство* (34%), *позднее большинство* (34%), *поздние усвоившие* (16%).

Значимый для PR-деятельности вывод следующий: *для того чтобы идея «прижилась», следует убедить критическую массу — 5% от всей аудитории. А когда 20 % населения принимают какую-нибудь идею, ее уже невозможно остановить.*

Изменение мнений

Исследования влияния средств массовой коммуникации (СМК) в период избирательных кампаний, проведенные П. Лазарсфельдом в период президентских кампаний 1940-го и 1948-го годов в США, показали, что:

- 53% избирателей сохранили и даже утвердились в своем мнении в результате проведенной кампании;
- 26% сместились из нейтральной позиции в поддержку одной из сторон;
- лишь 5% переключились с одного кандидата на другого.

В качестве объяснения такого положения вещей приводятся два феномена. **Феномен избирательного восприятия**, когда сторонники того или иного направления (кандидата) реально *берут из потока масс-медиа только мнения, подтверждающие их точку зрения*. Проявлением этого может служить тот факт, что передачи о толерантном отношении к меньшинствам смотрят представители этих меньшинств. И второй — **феномен избирательного запоминания**. Индивиды лучше *запоминают те сообщения, которые соответствуют их представлениям*. Феномены имеют место и в случае любых других информационных кампаний, не только политических. Так, в одном из экспериментов, в которых проверялось воздействие статей о свя- ВЗ

зи курения с раком легких, в результате было установлено, что с аргументацией оказались согласны 54% некурящих, но только 28% курящих. Действительно, человек защищается от кардинального изменения своей картины мира, которое несет ему противоречащая информация.

■ 3.3. Элементарные операции PR

В своей основе PR опирается на ряд элементарных операций, выполняемых человеком в процессе обработки информации. Одной из таких операций является **присоединение**. Человек осуществляет отождествление двух объектов, находящихся рядом. Кстати, на этом строилось открытие понятия монтажа в кино, когда стоящие рядом два кадра из совершенно разных контекстов связывались зрителем в единую логическую цепь. Это же активно используется и в рамках PR. К примеру, в канун выборов губернатора Пензенской области позитивный имидж и электоральный потенциал действующего губернатора В.К. Бочкарева были усилены за счет имиджей таких лидеров мнений, как С.В. Кириенко (представитель Президента РФ), А.Любимов (директор ОПТ), В.Матвиенко (Правительство РФ). Но самым интересным с точки зрения избирательных PR было присоединение Геннадия Селезнева, спикера нижней палаты Парламента, одного из лидеров «левых сил». Важным является тот факт, что реальным соперником В.К. Бочкарева в тот момент являлся коммунист В.И. Илюхин, и его сторонники рассчитывали на единство левых сил. Присоединение произошло на почве издания десятилетника, который должен был выйти ко дню рождения М.Ю. Лермонтова. В СМИ прошла информация о том, что Председатель комиссии Г. Селезнев вполне удовлетворен работой комиссии и лично действиями В.К. Бочкарева. Присоединение лежит в основе моделирования поведения лидера. Электорат хочет присоединиться к сильному, уверенному в себе политику, поэтому западные специалисты учат лидеров не выдавать своего волнения. Вот пример высказывания по поводу нового турецкого премьера: «Загадочное лицо 49-летнего М. Иилмаза никогда не остается без улыбки. Возмож-

Ионидошное рросюранспип как сфера РН-деятеяности

но, она — неисчезаемый атрибут его имиджа, знак того, что не все так плохо, как это представляется оппонентам» [13].

С присоединением к отрицательным объектам надо, наоборот, бороться. Отсюда возникает проблема **дистанцирования** от отрицательного объекта (или от потенциального негатива), что является широко распространенным в рамках западных PR. Так, чтобы снять имидж «железной леди», М. Тэтчер пытались запечатлеть, к примеру, прогуливающейся с собакой по пустынному пляжу. В качестве одного из главных кандидатов в президенты США Альбер Гор на протяжении избирательной кампании 2000 года стремился избавиться от имиджа столичного чиновника, сноба и интеллектуала, далекого от обычных американцев. Для этого он стал появляться перед публикой в пиджаках более свободного покроя или спортивных свитерах, были внесены соответствующие изменения в его прическу и манеру держаться. Надо отметить, что его усилия в целом увенчались успехом, поскольку победа Джорджа Буша-младшего с его имиджем «простого техасского ковбоя» для многих и сегодня остается сомнительной.

PR ставит задачи поддержки нужного поведения и борьбы с отрицательным поведением. Поэтому важным аспектом PR становится **изменение отношения**, которое характеризуются в рамках следующих четырех функций: **утилитарной, эгозащитной, оценочной и когнитивной**.

1. **Утилитарная функция** оправдывает приверженность потребителя определенной марке именно потому, что в прошлом данная марка приносила ему положительные результаты.
2. **Эгозащитной функцией** объясняют использование человеком косметических и гигиенических товаров, которые помогают ему защищать свое «я», поднимать его выше.
3. **Оценочная функция** дает объяснение погоне за дорогими товарами, когда человек придерживается высокой оценки данного стиля жизни.
4. **Когнитивная функция** используется, чтобы рассказать человеку о преимуществах того или иного «товара».

Глава 3

При этом, как считают Шиффман и Каниок, один и тот же товар разными людьми мотивируется по-разному. Так, теннисная ракетка может ощущаться одним человеком как дающая больший контроль (утилитарная функция), или как отсылающая к мужскому имиджу, создаваемому рекламой с использованием знаменитостей (эгозащитная функция) [8, с. 158].

Маркетинговые стратегии предлагают также различные варианты изменения отношения. Среди них: изменение относительной оценки атрибутов, добавление атрибутов, изменение представлений о марках, изменение оценки марки.

1. В случае **изменения относительной оценки атрибутов** речь идет об одном и том же рынке, в котором один тип товара покупается из-за одного набора качеств, другой — из-за другого. Поэтому возникает возможность перевести на свою сторону чужих потребителей. Это удастся сделать за счет завышения атрибутов, приписываемых своему продукту, и занижения характеристик из чужого набора.
2. **Добавление атрибута** позволяет включить в рассмотрение новую характеристику, которая отсутствовала ранее. Иногда это сложно, так как все атрибуты уже использованы в случае известного продукта. Более верный путь — возникновение нового атрибута в результате технологического улучшения продукта.
3. В случае **изменения представления о марке** нельзя делать его слишком быстрым и сильным, поскольку потребитель наверняка отвергнет такое существенное изменение своих представлений.

Резюме

- Наиболее известной моделью коммуникаций в настоящее время является модель коммуникаций Р. Якобсона, которая была усовершенствована И. Эвен-Зохаром. Они выделили шесть основных составляющих информации: производитель, потребитель, институты (включая критиков, масс-медиа, издательства и т. д.), рынок (канал), код (язык), продукт. Данная модель коммуникативных пото-

Иоимашативное пространство как сфера РЯ-демельности

ков показывает, что изменение поведения людей происходит в результате изменения коммуникативных потоков и следующим за этим изменением отношений.

- Для повышения эффективности PR-коммуникаций важен перевод сообщений на несколько языков: визуальный, вербальный и событийный. Визуальная и событийная коммуникации, являясь биологически детерминированными, легко воспринимаются и лучше запоминаются. Вербальная сфера обладает следующими характеристиками: интерпретация, кристаллизация, обозначение, переименование, детализация и сакрализация (десакрализация). Наибольшей эффективностью обладает создание сложного коммуникативного продукта, включающего многоканальность, выбор адекватной формы послания и просчет ответной реакции.
- Существует несколько основных теорий распространения информации в обществе. Основополагающим в модели «ЛИДЕРЫ МНЕНИЙ» является наличие в группах людей — лидеров мнений, которые могут повлиять на отношение всей группы к определенным проблемам. ДИФФУЗНАЯ ТЕОРИЯ Э. Роджерса основывается на предположении, что в обществе существует 5 ролей (сознающий, интересующийся, пытающийся, оценивающий, усвоивший). Главная идея данной теории заключается в разделении людей на активных и пассивных, которые с разной скоростью усваивают информацию. Позднее Э. Роджерс разделил людей на пять типов: инноваторы, ранние усвоившие, раннее большинство, позднее большинство, поздние усвоившие. Теория «ИЗМЕНЕНИЯ МНЕНИЙ» сформулирована Лазарсфельдом. Согласно ей, при проведении избирательных компаний большая часть избирателей утверждает в своем мнении, гораздо меньше людей смещаются из нейтральной позиции в любую сторону, и совсем незначительное число людей меняют свое мнение. Это связано с феноменом избирательного восприятия и запоминания.
- В PR выделяют следующие виды элементарных операций: присоединение — отождествление двух или более объектов; дистанцирование — отделение от отрицательных объектов; изменение отношений. Последняя характеризуется в рамках четырех функций: утилитарная, эгозащитная, оценочная, когнитивная. Маркетинговые стратегии выделяют 3 вида изменения отношения: изменение оценки атрибута, добавление атрибута, изменение представления о марке.

Глава 3

Темы для самостоятельного изучения

1. Коммуникативные модели PR-технологий.
2. Распространение информации в человеческой среде: фреймовое представление.
3. Диффузная теория Э. Роджерса о пяти ролях, характерных для коммуникативной передачи информации.
4. Теория изменения мнений о распространении информации в человеческой среде.
5. Примеры использования элементарных операций PR: присоединение, дистанцирование, изменение отношения.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте модель коммуникаций И. Эвен-Зоара.
2. Перечислите возможные варианты оформления профессиональных сообщений.
3. Назовите элементарные операции PR. Приведите примеры элементарных PR-операций: присоединения, дистанцирования и изменения отношения.
4. В чем суть операций присоединения и дистанцирования?
5. В рамках каких функций характеризуется изменение отношения?
6. Назовите характеристики вербальной сферы.
7. В чем заключается стратегия коммуникативной работы?
8. Кого называют лидерами мнений? В чем сущность модели «Лидеры мнений»?
9. Как происходит изменение мнений?

Практические задания

1. Практическое задание «Коммуникационные потоки организации»

Проанализируйте коммуникационные потоки организации, с которой вы связаны (работаете, учитесь, проходите стажировку и пр.). Определите, можно ли их признать удовлетворительными? Разработайте комплекс средств коммуникации, который необходим для эффективного осуществления связей с общественностью. Что необходимо изменить, чтобы предложенная вами система заработала.

2. Практическое задание «Определение лидера мнений»

Ориентируясь на рассмотренные выше характеристики лидеров мнений и используя метод самоопределения и соци-

Иммунитативш пространство как сфера РЯ-деотельюсиш

ометрический метод, попробуйте выявить в своей группе лидеров мнений в следующих вопросах:

- учеба в институте;
- «ночная жизнь» города;
- проблемы жизни в общежитии;
- организация и управление собственным бизнесом.

Вопросы для обсуждения

1. Что вам удалось сделать без особых усилий?
2. Где возникли трудности?
3. Как вы их преодолели?

Рекомендуемые источники

1. *Беленков С.* Развитие общественных связей: новые тенденции коммуникации — призвание и смысл жизни // Сообщение. 2002. № 2.
2. *Джефкинс Ф.* Реклама. М.: ЮНИТИ, 2002.
3. *Дымышц М.* Условия и этапы социализации мифа. <http://www.marketingmix.ru/advpr.shtml>
4. *Even-Zohar I.* Polisystem Studies // Poetics Today. 1990. Vol. 11. №1.
5. *Катлин С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М.* Паблик рилейшнз. Теория и практика: Уч. пос: Пер. с англ. 8-е изд. М: Вильямс, 2000. 624 с: ил.
6. *Назаров М.М.* Массовая коммуникация в современном мире: методология анализа и практика исследований. М.: УРСС, 1999.
7. *Ньюсом Д., Терк Д.В.С., Крукеберг Д.* Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз: Пер. с англ. 7-е изд. М: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2001. 628 с.
8. *Почепцов Г.Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
9. *Федорова А.* Коммуникации на грани возможного // Сообщение. 2002. № 3.
10. Фуко М История безумия в классическую эпоху. СПб., 1997. И. *Храбрых А.* PR-остота лучше воровства // Карьера. 1999. № 12.
12. Час-Time. 1996. 17 мая.
13. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью. М: Дело, 2000.

Глава 4

ФОРМЫ ПОДАЧИ НОВОСТНЫХ МАТЕРИАЛОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ PR КОММУНИКАЦИЙ

«Средства массовой информации не просто передают сообщения, они структурируют «реальность» путем отбора, акцентирования и интерпретации событий».

В. Вейсс

- 4.1. Речи, их написание и произнесение
- 4.2. Выступления на радио и телевидении
- 4.3. Пресс-релиз
- 4.4. Пресс-конференции
- 4.5. Презентация

■ 4.1. Речи, их написание и произнесение

Слово обладает собственной и особой властью. Из ничего приходит оно, обретая смысл, и дает начало всему. Через слово способен человек общаться с миром на равных.

Н. Скотт Момадэй «Путь к горе дождей»

Не секрет, что речи и выступления для человечества являются важнейшей областью вербальных коммуникаций и всегда были существенным элементом социального управления. В них проступает особая магия слова, заставляющая людей замороженно вслушиваться в произносимые звуки. Часто подобная магия действует еще и потому, что в толпе люди переступают границы допустимой физической близости, поэтому начинают действовать чисто биологические закономерности, автоматически приводящие к повышенной возбудимости, облегчающей воздействие. Именно поэтому службы PR берут подготовку речей 70 в свои руки.

Юормы додачи новостных материалов и организация РИ-иммднмщиР

Пик значимости этого типа коммуникации приходится на время античности, когда умение говорить было обязательным для каждого образованного человека. До нас дошли такие имена, как Демосфен и Цицерон. Это имело и большое практическое значение, давало возможность, к примеру, защитить себя в суде. Западные лидеры тоже обучаются основам ораторского искусства в университетах, где всегда существуют дискуссионные команды, и университеты соревнуются друг с другом, как в нашем КВНе.

Пресс-секретарь президента России С. Ястржембский так описал технологию подготовки речи в Кремле (ТВ-Центр, 1998, 3 июня): «Болванка готовится спичрайтерами. Потом президент работает над текстом. Часто текст заворачивается».

Дэйл Карнеги в своей книге «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично» предлагает использовать три простых слагаемых при подготовке материала и произнесении речей: **уверенность в себе, ораторское искусство и поведение выступающего на трибуне** [7].

Уверенное поведение на трибуне/сцене зависит от целого ряда факторов. *Основной фактор — это уверенность в себе и в своих знаниях*, которая приобретает только с осознанием того, что вы действительно знаете материал, по поводу которого собираетесь выступить. Поэтому к выступлению желательно готовиться заранее и иметь по заданной теме не только нужный материал, но и даже его излишек (он вам не только не помешает, но и придаст уверенности в себе на трибуне). Очень важно заранее знать то, что вы будете говорить перед аудиторией, потому что если вы даже не планировали того, что скажете своим слушателям, то вам очень сложно будет придумать что-то действительно умное в тот момент, когда в голове у вас будет твориться полная каша.

Важным элементом является начало речи. Сегодня заранее подготавливают аудиторию музыкой и аплодисментами, доводя ее возбуждение до апогея, и лишь затем выпускают первое лицо. Даже в обычном выступлении всегда важно определенным образом выделить это начало [9].

Решая вопрос об аудитории, следует установить: в чем суть данного события, кто придет, будет ли это

разношерстная или однородная публика, возраст слушателей, их интересы, образование, отношение к оратору.

Выбирая тему, следует выяснить, что именно волнует выступающего, определить время выступления, ибо трудно удержать публику более 20 — 25 минут. Выступающий должен ориентироваться в длительности текста. Так, 6 страниц текста, напечатанного 14-м шрифтом через полуторный интервал, будут звучать около 10 минут.

Поскольку во время устного выступления слушатели не могут возвращаться к его началу, следует допускать некоторые повторения. То же касается и окончания речи, следует заранее предупредить о нем слушателей: «Перед тем, как покинуть трибуну...», «В завершение...», «Я знаю, что вы готовы послушать следующего выступающего, и перед тем, как уйти...». Постарайтесь избежать нашей любимой фразы «И последнее...», которую мы повторяем неоднократно, убивая в слушателях всякую надежду дожить до окончания выступления.

Текст, прочитанный двумя разными ораторами, не может звучать одинаково. *У каждого оратора есть своя манера выступления — своя визитная карточка.* Нет строго регламентированных параметров идеально произнесенной речи, как, например, нет двух одинаковых людей на свете. Однако существуют некоторые **правила ораторского искусства, придающие естественность речи выступающего.**

Выделяйте важные слова и подчиняйте им неважные. В любом предложении есть те слова, которые выражают суть нашей мысли, вот их-то нам и нужно «окрасить», сделать более выделяющимися на общем фоне. Это нетрудно, вы делали это и вчера и сегодня, когда легко и непринужденно беседовали со своими знакомыми.

1. *Говорите с модуляциями.* То есть на важных словах повышайте свой тембр голоса, а на не важных — стихайте. И это тоже вы делаете каждый день.

2. *Меняйте темп речи.* Один из великих ораторов своего времени — А. Линкольн, по свидетельству его библиографа, говорил два-три слова, на которые он хотел обратить внимание своих слушателей за то же время, что и пяток-другой слов не важных.

3. *Делаете паузу до и после важных мыслей.* Очень действенный прием при выступлении, помогает сосредоточить внимание аудитории на нужном фрагменте речи.

Еще одним слагаемым вашего успешного выступления является ваше поведение на трибуне. Сюда входят следующие составляющие:

1. Одежда.
2. Умение завоевать внимание аудитории еще до начала вашего выступления.
3. Улыбнитесь, и аудитория ответит вам позитивным настроением на ваше выступление еще до его начала.
4. Перед началом обязательно проветрите помещение, потому что если вы этого не сделаете, то вряд ли слушатели будут увлечены вашим выступлением, в то время как в аудитории будет ужасно душно.
5. Очень важно, чтобы на сцене не было никаких посторонних предметов, и тем более людей, потому как ничто так не отвлекает наше с вами внимание, как наблюдение за передвигающимся силуэтом уборщика во время выступления.
6. Ведите себя спокойно и уравновешенно, тогда и ваша публика будет спокойна.
7. Ну и о жестах, сопровождающих ваше выступление. Они должны быть свободными и естественными, как будто вы разговариваете со своим давним другом. Не нужно заимствовать жестикуляцию у других людей, потому что жесты выражают ваше отношение к данному материалу, ваше мнение по данной теме.

Есть еще ряд конкретных замечаний, помогающих тому, кто выступает, хотя предназначенных для того, кто пишет. Это **рекомендации для спичрайтера при подготовке текстов выступления** («спичрайтер» — от англ. *«speechwriter»* — человек, готовящий рукопись речи).

1. Все цифры в тексте записывайте только прописью, чтобы выступающему не пришлось считать нули.
2. Подчеркивайте выделяемые слова.
3. Оставляйте большие поля, чтобы выступающий мог дополнить речь своими замечаниями.
4. Повторяйте существительные. Избегайте местоимений, они запутывают слушателя.

5. Используйте простые слова и простые утвердительные предложения.
6. Не перегружайте текст подчиненными предложениями.

Итак, выступления как бы вновь формируют коммуникативную среду вокруг организации (проекта, проблемы), привлекают к ней внимание, восстанавливают в памяти ее прошлые успехи, служат указанием на будущее. В качестве примечания следует добавить, что уже существуют и компьютерные программы, облегчающие написание речей.

■ 4.2. Выступления на радио в телевидении

Радио потеряло свою центральную роль, но выиграло в повсеместном распространении и гибкости, приспособляя методы и темы передач к повседневной жизни людей... Успех телевидения есть следствие базового инстинкта ленивой аудитории.

М. Кастельс

Выступление на радио

Если авторы текстов надеются привлечь внимание красотой начертания букв, то на радио приходится полагаться только на смысл сказанного. В отличие от печатной прессы, на радио не любят длинных фраз и *стремятся излагать только факты, заинтриговав первым же абзацем*. Радио как канал коммуникации имеет множество плюсов. Слушая радио, мы одновременно занимаемся массой других дел. Именно поэтому радиоохват населения на удивление широк. Заметим, однако, что радиоаудитория не является целевой. Но случайный разброс здесь настолько велик, что радио заслуживает самого пристального внимания. В России сельское население всегда предпочитало радио, к тому же сегодня резко уменьшились тиражи газет как альтернативного источника новостей. Наконец, радио — это живой голос, способный передавать различные интонации.

Отмечается, что в качестве средства коммуникации радио имеет следующие преимущества.

Формы подачи новостных материалов и организация РИ-коммуникации

Дешевизна. Затраты на приобретение приемника и слушание передач невелики, что делает радио доступным практически каждому, а изготовление и передача в эфир радиопрограмм намного дешевле, чем телевизионных.

Охват и воздействие. Радиосообщения могут достигать людей, не пользующихся другими средствами массовой информации или находящимися в пути (в автомобиле, поезде, идущими пешком).

Человеческий голос и музыка. Хотя возможности радио в создании эффектов, оказывающих воздействие на аудиторию, ограничены по сравнению с телевидением, однако они намного превосходят возможности печатных носителей информации (газеты, журналы).

Отсутствие исключительных требований к вниманию. В отличие от чтения газет или просмотра телепередач, радио не посягает на все внимание слушателя. Слушая радио, человек может заниматься каким-то делом, например, работать или вести машину. Радио можно слушать в самых различных местах и ситуациях.

Заменитель общения. Радио часто включают, чтобы не чувствовать себя в одиночестве.

Интерактивность. Современное радио делает возможным открытый диалог в эфире между слушателем, ведущим и гостями студии. Позвонив по телефону или отправив сообщение на пейджер, каждый может задать вопрос, высказать мнение, принять участие в конкурсе и т. д.

Не следует забывать, предупреждает Г. Почепцов, что слушатель четко улавливает, когда вы переходите к чтению заранее написанного текста, поскольку там присутствуют совсем иные конструкции и иные слова [9, с. 214 — 215]. Обратите внимание на причмокивания, которые появляются, когда вы от волнения долго готовитесь начать.

Существует целая теория радиообращений. Так, достаточно эффективными считаются объявления в 10, 20 и 30 секунд, особенно если они наполнены не только словами. Запомнившаяся радиослушателю мелодия — это ключ к сознанию слушателя, примером чему может служить фирменная мелодия сети стоматологических клиник «Мастердент», постоянно звучащая в рекламных роликах компании на радио «Эхо Москвы».

Выступление на телевидении

Вы когда-нибудь говорили перед камерой? Кто выступал, знает, что уровень волнения здесь гораздо выше и спокойствие во время выступлений приходит не сразу. Надо учиться вести себя в достаточной степени свободно. Поэтому используйте постоянное общение с людьми из мира бизнеса и политики.

Просто говорение и произнесение зрелищно интересной речи — это две разные вещи. Если фигура выступающего неординарна для публики, слушатели будут с интересом воспринимать даже самые банальные высказывания и ситуации. Любому выступающему на телевидении нужно уметь легко перестраиваться, свободно конструировать интересные для данной аудитории тексты, пользоваться мимикой и жестами, вообще иметь приятные для телезрителя манеры. Говорящие головы бывают интересны лишь в том случае, если это умные головы.

Еще один важный момент — оставаться внутренне спокойным. Постарайтесь успокоиться, научитесь руководить своим нервным напряжением, без этого у вас не получится успешного выступления. Хорошо помогают дружеские советы близких, поэтому просите, чтобы ваши домашние чуть более критически посмотрели на ваше появление на телеэкране. Они подскажут вам те незаметные для вас, но видные зрителю привычки, от которых следует избавиться.

Зачастую выступление касается не одного вопроса, поэтому в процессе дискуссии постарайтесь как-то разделить сферы влияния. Не очень хорошо смотрится ситуация, когда горячие споры настолько увлекают, что люди принимают перебивать друг друга, не давая друг другу договорить до конца. Помните, что на вас будут смотреть не только родственники.

И самое главное — помнить о времени. К примеру, 90% людей, находясь в состоянии нервного возбуждения, стремятся говорить бесконечно долго, у них смещаются границы времени, им кажется, что они говорят не более двух минут, хотя прошло уже целых десять. Но не стоит постоянно смотреть на часы — это раздражает зрителя.

Шормы подачи новостных материалов ■ организация PR-коммуникаций

После нескольких рекомендаций перейдем к конкретным коммуникативным событиям, которые одновременно являются как частью журналистской профессиональной деятельности, так и частью PR-работы.

■ 4.3. Пресс-релиз

Пресс-релиз — один из распространенных способов передачи информации в СМИ. Содержание пресс-релиза может касаться следующей информации:

- изменения в руководстве компании;
- разработка и выпуск нового продукта или услуги;
- предстоящее событие, мероприятие;
- изменение в статусе компании (слияние, акционирование);
- выход на новые рынки;
- кризисные ситуации, аварии, происшествия;
- комментарии относительно важных событий в отрасли, стране и т. п.

В каждом конкретном случае выбирается одна (реже две) тема пресс-релиза, где могут даваться: описание событий, главных действующих лиц, аналитические комментарии, показательные статистические данные и, главное, интерпретация всего этого в нужном для PR-службы ключе. Практика показывает, что хороший пресс-релиз должен уместиться на одной странице формата А4, шрифт 12 кегль, Times New Roman. В редких случаях пресс-релиз состоит из 2 — 3 страниц, и тогда его рассылают под названием «информационный материал» или «аналитический обзор».

В формальном отношении пресс-релиз можно разделить на следующие составляющие [по 9, с. 54 — 55]:

1. **Заголовок.** Журналисты очень часто изменяют заголовки, однако наша задача — привлечь внимание к своему пресс-релизу, поэтому специалисту по PR придется тоже проявить творчество в поиске заголовка.
2. **Первый абзац**, так называемый «лид» (**lead**), где в 1 — 3 предложениях сообщается вся важная информация.
3. **Информационные параграфы.** Каждый последующий параграф будет сообщать читателю уже менее важную информацию.

4. **Дата написания и отправления пресс-релиза**, что служит показателем «свежести» информации для журналистов СМИ.
5. **Контакты.** Имя и телефон человека, с которым можно поддерживать контакт, то есть получить комментарии, уточнения, ответы на вопросы по теме пресс-релиза. В случае особо важного события следует предоставить и его домашний (мобильный) телефон.
6. **Фирменный бланк.** Следует использовать бланк учреждения или клиента, которому посвящен пресс-релиз или от имени которого он написан.
7. **Фотографии.** Используются редко в связи с тем, что большинство пресс-релизов пока рассылаются по факсу (и параллельно по электронной почте). Фотографии предоставляются по дополнительному запросу и обязательно содержат указание: кто, что, почему, где и когда запечатлен.

После рассылки пресс-релизов необходимо провести дополнительную работу с журналистами: ответственное лицо (PR-менеджер) обзванивает по телефону основные СМИ, куда был направлен пресс-релиз, и стремится получить следующую информацию:

- Был ли получен пресс-релиз?
- Дошел ли пресс-релиз до журналиста, специализирующегося по данной теме?
- Будет ли издание делать публикацию по теме или пресс-релизу?
- Какая дополнительная информация требуется?

Российский опыт взаимодействия со СМИ показывает, что идеальным является тот пресс-релиз, текст которого может быть без изменений опубликован журналистами как обычная авторская статья.

Американские консультанты М. Аронсон и Д. Спетнер добавляют еще одно правило, весьма понятное нашему читателю: никогда не отсылайте пресс-релиз в редакцию до того, как его одобряют на всех необходимых бюрократических ступеньках. Лучше получить подписи каждого лица, одобряющего данное информационное послание, чтобы потом не оказаться козлом отпущения [9, с. 213].

Пресс-релиз после события будет написан уже в прошедшем времени, будет содержать имена знаме-

Шормы подачи минетных материалов и организация РН-крммднпкацпй

нностей, которые присутствовали, упомянет, сколько людей приняло участие в мероприятии.

■ 4.4. Пресс-конференции

Большая часть информации, подаваемой СМК, носит Организованный характер. Таким же образом организуются и некоторые события. Специалисты по PR часто являются ответственными за создание событий, которые привлекут внимание клиентов [1, с. 93]. Одним из таких «создаваемых» событий становится пресс-конференция.

Пресс-конференцию можно определить как встречу журналистов с представителями организаторов (государственных учреждений, общественно-политических организаций, коммерческих структур), цель которой — предоставить СМИ фактографическую, проблемную и комментирующую информацию о событии, явлении, проекте и пр. Пресс-конференция предполагает авторитетность источника новостей (нюсмейкера), получение информации «из первых рук», возможность проверки сведений и уточнения версий с помощью вопросов.

Анализ российского рынка PR-услуг показывает, что средняя по качеству пресс-конференция обеспечивает значительно больший выход материалов в СМИ, чем самый блестящий пресс-релиз. Последний хорош на этапе подготовки события, в том числе пресс-конференции (как «разогревающая» информация), при его прохождении и после завершения акции (как дополнительный материал).

Пресс-конференции бывают корпоративными (внутрифирменными), региональными, общенациональными и международными. Подготовка и проведение конференций — это, как правило, объемная и кропотливая работа. Непосредственно для проведения пресс-конференции может быть создана специальная координационная группа по ее проведению, участниками которой являются работники разных структурных подразделений фирмы.

Работа по подготовке и проведению пресс-конференции начинается, как правило, за несколько недель

до ее официального открытия и заканчивается несколько позже окончания.

Что же важно учитывать при проведении пресс-конференции?

1. **Место.** Критериями для выбора места являются:
 - *статус* — подчеркивает значимость мероприятия;
 - техническое *оснащение* — возможность показа слайдов, видеороликов, проведения фуршета;
 - *удобство расположения* — журналисты, участники и гости не должны тратить много времени на дорогу, поиск зала и места для парковки автомобилей.
2. **Содержание.** Следует приглашать тех, кому профессионально близко содержание события.
3. **Визуальная сторона.** Что, кроме «говорящих голов», смогут увидеть журналисты, особенно телевизионщики.
4. **Время.** Время не должно совпадать с другими событиями этого дня, а также необходимо учитывать будущий выход газеты.

Итак, в целом приглашение на пресс-конференцию содержит элементы, которые, с одной стороны, должны привлечь, с другой, отсеять тех, для которых ее предмет не представляет профессионального интереса. Примерный перечень таков: цель события, место, где оно состоится, когда и почему нужно прийти, а не получить эту информацию по телефону, упоминание о еде и напитках и контактная информация для получения дополнительных разъяснений. Из опыта заметим, что хотя еда и напитки являются привлекательной стороной, они отвлекают внимание журналистов. В то же время легкий фуршет по завершении официальной части конференции является удобным для установления позитивных контактов с журналистами, а журналисты могут получить дополнительную информацию в ходе неформального общения с организаторами и участниками.

Каждому журналисту желательно предоставить максимум информации в письменной форме, чтобы облегчить ему процесс написания будущих материалов. Письменные материалы формируются в отдельную папку, которая называется пресс-кит или **ме-диа-кит** (*media-kit*). Пресс-кит содержит различные 80 виды материалов, потенциально полезных для СМИ,

и предназначен для ответа на наиболее вероятные вопросы прессы, появившиеся в процессе подготовки материала по поводу данного события. Медиа-кит может включать в себя:

- пресс-релиз, описывающий происходящее;
- биографии официальных лиц, которые будут выступать;
- копии речей, произнесенных на пресс-конференции;
- буклет компании или спонсоров события;
- слайды, схемы и статистические таблицы;
- фотографии.

К примеру, содержание пресс-кита, подготовленного для журналистов — участников межрегионального форума «Приватизация земли и реорганизация сельскохозяйственных предприятий в России» выглядело следующим образом [11, с. 114]:

Программа конференции.

- Список почетных гостей.
- Пресс-релиз.
- Письмо заместителя Председателя Правительства РФ Б. Немцова участникам форума.
- Буклеты «Росагрофонда», «Нижагрофонда», «Юагрофонда» и «Агромира».
- Программа приватизации земли и реорганизации сельскохозяйственных предприятий: смысл и этапы программы; правовые основы аграрной реформы; сведения о реформирующихся хозяйствах; экономические последствия реорганизации.
- Справочные материалы:
 - работа Британского фонда «Ноу-хау» в России;
 - работа Международной финансовой корпорации в России;
 - альманах «Росагрофонд» (фонд поддержки аграрной реформы и сельского развития);
 - информационные бюллетени: «Аграрная реформа» (Москва); «Земля и право» (Москва); «Земельная реформа на юге России» (Ростов-на-Дону); «Третейский суд и земельная реформа» (Ростов-на-Дону); «Нижагрофонд» (Нижний Новгород); «Твоя земля» (Орел).

Подготовка к пресс-конференции включает в себя также и составление списка возможных вопросов 81

и ответов. Нет ничего страшного, если какое-то время будет потрачено и на репетицию устного диалога. И репетиция всего события в целом тоже является важным элементом, способствующим его эффективному проведению.

Существуют многочисленные рекомендации по подготовке и проведению пресс-конференций. Авторы хотели бы предложить своим читателям обзор некоторых важных штрихов к организации данного события, основываясь на рекомендациях А.Н. Чумикова [11, с. 93 — 99] и собственном опыте проведения подобных мероприятий.

Время. Лучшими днями для пресс-конференции, применительно к российским условиям, являются вторник, среда и четверг. У понедельника наряду с известными минусами (начало недели, повсеместные совещания и планерки), имеются и свои плюсы: в условиях относительного информационного голода, образовавшегося за выходные дни, СМИ идут на информационные контакты гораздо охотнее. А вот если ваш «пятничный» материал не попал в субботние газеты, то к следующему выпуску (во вторник, поскольку в воскресенье и понедельник газеты не выходят) он, скорее всего, «состарится» и не выйдет.

Оповещение. Первый анонс следует дать за неделю, а повтор — за два дня до пресс-конференции. Распространение анонса менее чем за сутки до пресс-конференции приводит к сложностям с явкой СМИ, если, конечно, новость не является «горячей». Самой лучшей формой оповещения, конечно, являются визиты к редакторам СМИ, однако это не всегда приемлемо из-за отсутствия временного ресурса или достойных курьеров. Что касается рассылки анонсов-приглашений, то их лучше осуществлять вечером и ночью (когда каналы связи наиболее свободны) в режиме автоматического факса с дублированием по электронной почте. Не позднее чем за сутки до пресс-конференции целесообразно сделать третий, «контрольный», обзвон СМИ для выяснения вопросов: «Получено ли приглашение? Планируется ли явка? Не нужна ли какая-то дополнительная информация?» Если нет пространственных ограничений, то приглашать на пресс-конференцию можно любое количество гостей, не являю-

Формы подачи новостных материалов в организации РИ-информационных

щихся журналистами, но имеющих отношение к обсуждаемой проблеме. Это лишь поднимает статус пресс-конференции и увеличивает выход материалов в СМИ.

Оформление. Не стоит пренебрегать такой мелочью, как изготовление **указателей**: объявления на входе в здание, где будет проходить пресс-конференция, с обозначением этажа и комнаты; стрелки с текстом «пресс-конференция» внутри здания, таблички на двери пресс-конференционного помещения и указатель «регистрация» на столе, где фиксируется прибытие журналистов. Уместен указатель «раздевалка», если ее местонахождение не очевидно, в противном случае журналисты будут проходить в зал одетыми и развешивать одежду на стульях.

На стол, за которым будут сидеть участники пресс-конференции, ставятся **таблички** с их данными. При всей кажущейся простоте вопроса о тексте на этих табличках оптимальные варианты встречаются не слишком часто. Оптимум нарушается в сторону «недогруза», когда вместо имени-отчества пишут только инициалы; в сторону «перегруза», когда указывают должности и титулы. Наиболее приемлемый вариант — это фамилия, имя и отчество ньюсмейкера¹, написанные полностью, достаточно крупно и повторенные на обратной стороне таблички (чтобы участник пресс-конференции без проблем мог найти свое место за столом).

Нагрудные указатели — **бейджи** (с названием структуры, которая проводит пресс-конференцию, фамилией, именем и отчеством сотрудника), должны иметь все организаторы, чтобы журналисты видели, к кому они могут обратиться по различного рода процедурным и иным вопросам.

На стене за столом участников следует расположить **логотип** или аккуратно сделанную надпись с наименованием организации — организатора пресс-конференции. Во-первых, это как бы закрепляет ваши авторские права на данную пресс-конференцию, а кроме того, так вы с наибольшей вероятностью попадете в поле зрения телевизионных камер.

¹ Ньюсмейкер (англ. — *newsmaker*) — носитель новостей, человек, «делающий» новость.

Желательно, чтобы каждому участнику пресс-конференции был предоставлен персональный «джентльменский набор», включающий микрофон, бутылку минеральной воды, стакан, бумагу и ручку для записей.

Организация пресс-конференции. С организационной точки зрения на пресс-конференции существуют три роли: ведущий, ньюсмейкер и эксперт. Роли ведущего и ньюсмейкера целесообразно всегда разделять, поскольку первая предполагает фасилитацию (см. гл. 10), а вторая — ответственность.

Для определения числа сидящих в президиуме используется правило: «Чем меньше, тем лучше!», иначе рабочая пресс-конференция будет похожа на торжественное заседание, а если журналистов в зале окажется мало, то «президиум» будет выглядеть просто смешно. Обычно в президиуме находится от 3 до 5 человек, включая модератора (ведущего).

Встречать участников пресс-конференции необходимо сразу же после входа в здание и предусмотреть помещение, где они могли бы «присесть» перед пресс-конференцией, выпить чашку чая или кофе и побеседовать с организаторами. Постарайтесь оградить ньюсмейкера от общения с журналистами до пресс-конференции, поскольку последние могут попытаться сделать это, чтобы получить информацию первыми.

Нельзя забывать про такие, кажущиеся простыми на первый взгляд, истины, как **подготовка дополнительного персонала** (как основного, так и резервного) для сопровождения и обслуживания участников конференции; **техническое обеспечение** проведения пресс-конференции: оборудование специальных помещений, организация работы средств связи, обеспечение оргтехникой, транспортом, охраной и др.; и разработка культурно-развлекательной программы, **организация досуга**, неформального общения для лиц, приглашенных на пресс-конференцию.

Ход пресс-конференции. Практикуемая продолжительность пресс-конференции — 30 — 60 минут. Если она длится менее 30 минут, то ее называют «оперативный брифинг».

Обычно первым слово берет ведущий. Его задача — за 1 — 2 минуты заложить организационную основу дальнейшего хода пресс-конференции. Он объявляет

тему и устанавливает регламент ее проведения, который обычно включает выступления, вопросы-ответы и неофициальную часть. Предварительный «разогрев» журналистов вступительной речью и необходим, и полезен. Вступлением вы как бы задаете свои правила информационной игры. Порядок вопросов обычно регулируется очередностью поднятых журналистами рук или поступивших записок. Чтобы не возникала ситуация отсутствия вопросов, можно заранее попросить знакомых журналистов задать вопросы, позволяющие более полно раскрыть тему в интересующем устройстве направлении. То же самое можно поручить сотрудникам вашей организации. Наконец, можно произнести фразу вроде: «Перед пресс-конференцией нам было передано несколько записок (поступило несколько звонков) с вопросами» и т. д.

Успешное выступление на пресс-конференции характеризуется **информативностью**. Ее не смогут заменить ни «рассуждения на тему», ни даже самый высокий уровень компетентности. «Запрещенный» для пресс-конференции прием — молчание при ответе на нежелательный вопрос. Вариант ответа «У меня сейчас нет данных» или «Не знаю» значительно лучше, чем «Без комментариев» или «Не хочу отвечать». Если все же ошиблись, сразу признавайте ошибки и приносите извинения, в противном случае ошибки будут на все лады «смаковать» журналисты. В отношении поведения оптимальны естественность, умеренная эмоциональность и доброжелательность. Не смущайтесь от неудобных и даже провокационных вопросов, начните ответ на них с фразы: «Спасибо за такой острый вопрос».

Имейте перед глазами печатный текст. Известная поговорка «Хорош тот экспромт, который подготовлен заранее» на пресс-конференции весьма актуальна. Но учтите, что сплошное чтение полностью снимет эффект естественности, который желателен на пресс-конференции.

Удовлетворяя журналистов, используйте встречу с ними для решения дополнительных задач: собрать с пришедших информацию для включения в медиакарту, провести среди них социологический опрос по интересующим вас вопросам и т. д.

Особое внимание следует уделить прощанию. Поэтому определите ответственного, в задачу которого будет входить: благодарить гостей перед уходом, преподнести какой-нибудь скромный (но не бесполезный) подарок и ненароком намекнуть о возможном тесном сотрудничестве...

■ 4.5. Презентация

Эта форма выдачи информации может быть также названа «**пресс-конференцией плюс**», поскольку соответствующая часть (сбор журналистов и ознакомление их с некоторыми сведениями) присутствует на любой презентации [9, с. 103]. Пресс-конференция может перейти в презентацию и наоборот без всяких дополнительных действий.

Что же является отличительным признаком презентации? На презентациях информация «материализована» в виде нового предмета или явления: продукта, услуги, достижения, книги, закона и т. д. Презентуется то, что можно увидеть, потрогать или даже опробовать. Презентации чаще всего устраивают не только для СМИ, но и для потенциальных потребителей, покупателей, инвесторов, партнеров, влиятельных госслужащих и т. п., которые должны воспринимать презентуемое не только через СМИ, но и непосредственно. Полномасштабная презентация сложнее пресс-конференции и требует больших интеллектуальных, организационных и материальных затрат. Кроме того, в презентации обычно большее место отводится неофициальной части: банкету, музыкальной программе, шоу и т. д.

В арсенале методов и средств связей с общественностью презентацию можно рассматривать как самостоятельное мероприятие или акцию, сочетающуюся с выставкой, ярмаркой, деловой встречей, приемом делегации, проведением Дня открытых дверей и др.

В зависимости от характера и целей проведения все презентации можно условно разделить на следующие виды [9, 11]:

- презентация нового товара или услуги;
- презентация новой технологии;

Шврмы подано новостных материалов и оргаявзация РН-коммунищиО

- презентация предприятия в целом или его отдельного структурного подразделения (бюро, службы, отдела, филиала, регионального представительства и др.);
- презентация (представление) группы новых сотрудников фирмы;
- презентация нового проекта или идеи (по созданию продукта, освоению рынка, в социальной, природоохранной, гуманитарной и других сферах);
- презентация фирменного стиля (нового логотипа, названия);
- презентация достигнутых результатов предприятия (промежуточных или конечных), его структурного подразделения или отдельных работников в какой-либо сфере деятельности.

Главной целью любого из перечисленных видов презентаций являются эффективная передача информации об объекте презентации и обеспечение всесторонней поддержки со стороны контактной аудитории.

Схема проведения презентации предполагает цепь накладывающихся друг на друга событий, а именно [12, с. 235]:

- приглашение и встреча;
- пресс-конференционная часть;
- презентационная часть;
- неформальное общение;
- сопровождение (дополнение) общения;
- прощание и «одаривание».

На пресс-конференционную часть можно приглашать всех, но, скорее всего, 80 — 90% из числа журналистов эту часть проигнорируют [11, с. 104]. Пресс-конференционный блок стоит разделять с презентационным, поскольку органично перейти от одной части к другой достаточно трудно, а само разделение может выглядеть искусственным.

Неформальное общение — это либо коктейль (с напитками и минимумом закусок), либо фуршет («усиленный коктейль», который может включать горячие блюда, десерт, кофе и т. д.), либо обед (с выбором блюд из меню либо без такового). Общение обычно сопровождается негромкой фоновой музыкой, лучше «жи-

вой» (фортепьяно, джаз, камерный оркестр); возможны ненавязчивые и недлинные вокальные вставки.

Выделение специального этапа — «прощания» — продиктовано тем, что неплохо, если человек уйдет с презентации с подарком (книгой, бутылкой вина, компакт-диск и проч.). Если раздавать подарки в начале, они превратятся в некоторую обузу, которую некуда деть, а когда человек уходит — подарок окажется в самый раз.

И еще один важный момент: любая презентация — это фактически несколько презентаций одновременно, поскольку те, кто хвалит «именинника», изо всех сил презентуют себя, а организаторы действия активнейшим образом демонстрируют свои возможности. Журналисты становятся инструментом для первых, вторых и третьих.

Технология подготовка о проведения презентаций: практическое рекомендации¹

1. Сформулировать цели презентации. Целью может быть создание информационных поводов для представителей СМИ в целях продвижения нового товара, идеи, проекта и пр.

2. Определить целевую группу или группы. Это могут быть журналисты и руководители местных (региональных, федеральных) печатных и электронных СМИ, представители административной и политической элиты, партнеры, лучшие клиенты, друзья компании и пр.

3. Определить место проведения презентации. Мы предлагаем следующие требования к месту: известное, привлекательное и комфортное место, до которого удобно добираться. Как вариант: можно устроить сбор участников презентации рядом с известным местом, а затем автобусом отвезти участников к месту презентации. Помещение должно позволять свободно перемещаться всем участникам презентации, прежде всего — операторам телеканалов, а также иметь хорошее освещение и акустику. Место не

¹ Приведенные рекомендации использовались при проведении медиа-презентации «ПИВО XXI ВЕКА».

Формы водами новостных материалов и организация РИ-кммршщ

ДОЛЖНО вызывать негативных ассоциаций: связь с бандитами и т. п.

4. Оповещение о СОБЫТИИ и приглашение участников.

1. Событие проводить в четверг. Это даст возможность транслировать его в четверг во второй половине дня. Журналисты газет, которые верстают газеты в субботу и воскресенье, будут иметь лишний день на подготовку материала.
 2. О событии известить все СМИ в понедельник с помощью курьерской развозки по редакциям. Развозку начать с тех газет, которые выходят из печати во вторник, возможно, они дадут информацию о наступлении события. Приглашение должно иметь красивый дизайн.
 3. На роль курьера назначается красивая и уверенная в себе девушка. Если презентация проходит в городе с небольшим количеством СМИ (областной центр с числом жителей 300 тыс. — 1,5 млн чел.), то курьер вполне может встретиться с руководителем каждой газеты, каждого телеканала, лично вручить приглашение и убедить направить журналиста на событие. Ему придется объяснять, что специальной оплаты за публикацию не будет, но что событие действительно значимое и интересное, и для газеты будет престижно прислать своего представителя и дать о нем репортаж. Желательно сразу же выяснять, кто от данного СМИ примет участие в презентации.
 4. В среду необходимо прозвонить все редакции, напомнить о событии, спросить, придут ли журналисты и кто именно. В четверг утром повторить обзвон редакций, напомнить и уточнить, кто придет.
 5. Постоянно подчеркивать, что имена участников нужны для более эффективной организации презентации, для правильного оформления подарков. Желательно также убедить редакции СМИ в том, чтобы их представители своевременно, без опозданий, прибыли к месту презентации.
- 5. Регистрация участников.** Всех участников встречают и регистрируют специально выделенные для

этой цели сотрудники. Они отмечают прибывших согласно списку и выдают каждому участнику бейджик с фамилией, именем и названием СМИ.

6. Для ведения самой презентации следует пригласить постороннего человека. Человек должен иметь такие качества, как коммуникабельность, раскованность, уверенность, а также приятную внешность и внушающий доверие тембр голоса. Возможно привлечение известных журналистов, важно, чтобы отношение к ним соответствовало тематике презентации.

7. Для участников презентации приготовить подарки. Подарочный набор, имеющий отношение к презентуемому товару (проекту), набор фотографий, которые рассказывают о предыдущих мероприятиях компании. В ходе официальной части презентации можно сделать **коллективный снимок** участников с хозяевами компании, в то время, пока идет неофициальная часть, сделать фотографии и по окончании события **подарить** их каждому участнику.

8. Раздаточный материал для участников презентации. Должен включать информацию о состоянии рынков продукта, об истории компании, о сортах выпускаемого товара, высказывания известных людей о предмете презентации. Материал должен быть красиво оформлен, распечатан на принтере, переплетен.

9. В ходе неофициальной части презентации нужно **предусмотреть** возможность того, чтобы те журналисты, которые захотят взять **эксклюзивное интервью**, удовлетворили бы свою потребность. Для этого им нужно **подсказать**, у кого из хозяев презентации и компании им можно получить эксклюзив.

10. Список потенциальных участников. Имея такой список, вам будет намного легче угадать, а если удастся, то и спроектировать ход пресс-конференции.

Резюме

- Написанием речи в PR занимается спичрайтер. Его задачей является не просто написание текста, а составление речи, подходящей для выступающего человека. Основные правила спичрайтинга таковы: пишите цифры прописью, подчеркивайте главные слова, оставляйте большие поля, избегайте местоимений, используйте простые слова и простые

Формы подачи новостных материалов и организация РН-коммуникациО

- утвердительные предложения. Среди основных слагаемых произнесения речи можно выделить уверенность в себе, ораторское искусство и поведение на трибуне.
- Выступление на радио имеет ряд преимуществ, связанных с массовостью радиоаудитории, но у него есть свои особенности, которые стоит учитывать при произнесении речи на радио. Стремитесь излагать только факты и используйте возможности собственного голоса. Выступая на телевидении, старайтесь следить за своими жестами и мимикой, стремитесь оставаться спокойным и обязательно следите за временем.
- Пресс-релиз является одним из важнейших способов передачи информации в СМИ. Он может быть посвящен различным событиям, касаться следующей информации: изменения в руководстве компании, разработка и выпуск нового продукта или услуги, предстоящее событие, мероприятие, изменение в статусе компании (слияние, акционирование), выход на новые рынки, кризисные ситуации, аварии, происшествия, комментарии относительно важных событий в отрасли или стране. Составными частями пресс-релиза являются заголовок, первый абзац («лид»), информационный параграф, дата написания, контакты, фирменный бланк и различные приложения (фото).
- Пресс-конференция является одним из способов создания события. Она предполагает встречу журналистов с представителями организаций с целью рассказа о событиях и комментариев к ним. При подготовке пресс-конференции важно выбрать место проведения, время, содержание и визуальную сторону. Значимую роль в пресс-конференции играет медиа-кит (письменные материалы), он включает в себя пресс-релиз, биографию выступающих, копии речей, буклеты, слайды, фотографии и проч.
- Презентация близка по сути к пресс-конференции, но имеет материализованный предмет обсуждения — продукт, услугу, книгу, достижение. Презентация может быть посвящена новому товару (услуге), новой технологии, новой организации, результатам деятельности. Организация презентации включает: определение целей, выбор целевой группы и места проведения, составление списка участников, оповещение события, регистрацию участников, наличие хорошего ведущего и подарков, раздаточный материал, а также предварительное планирование возможных контактов и эксклюзивных интервью.

Темы для самостоятельного оздчелоя

1. Подготовка выступления на телевидении.
2. Профессия «спичрайтер».
3. Правила подготовки медиа-кита для пресс-конференции.
4. Подготовка презентации.

вопросы для оОсждения

1. Какие три слагаемых предлагает использовать Д. Карнеги при подготовке материала и произнесении речей?
2. В чем особенности и отличия выступлений на радио и телевидении?
3. Какую информацию несет в себе пресс-релиз?
4. Назовите основные правила написания пресс-релиза.
5. Спичрайтер — это профессия или искусство?
6. Что такое пресс-конференция и как ее лучше проводить ?
7. Что такое презентация? В чем основные отличия презентации и пресс-конференции? В каких случаях лучше использовать презентацию?
8. Для чего предназначен пресс-кит?

Врашичесне задания**1. Ораммченое задано «Подгошоока мсидшш»**

Очень часто руководству и специалистам отделов PR-фирм и компаний на различного рода мероприятиях приходится обращаться к аудитории с кратким выступлением. Подготовьте подобное выступление по указанным поводам [10, с. 56]:

- Церемония открытия автозаправочной станции нового типа.
- Праздничный ужин по поводу юбилея компании.
- Представительский прием в честь освоения крупной компанией новой отрасли производства.
- Открытие выставки достижений фирмы промышленной отрасли.

2. Практические задаове «Составление иресс-реша»

На основе рекомендаций, предложенных ниже, а также в тексте лекции, составьте пресс-релиз для следующих новостей:

Ширмы подача новостных материалов и организация РН-иммунициР

1. Фирма выпустила новый продукт на рынок.
2. Переход контрольного пакета акций компании к новому владельцу.
3. Открытие нового коммерческого банка.
4. Открытие нового оптового магазина в сети.
5. Начало строительства новой сверхсовременной гостиницы.
6. Проведение крупного спортивного мероприятия.

Рекомендации по составлению пресс-релиза [10, с. 112-113]

1. Используйте только одну сторону листа.
2. Оставляйте достаточно широкие поля слева и справа.
3. Распечатывайте материал только через полуторный интервал.
4. Не делайте никаких подчеркиваний, даже в заголовке. Редакторы предпочитают сами решать, что им нужно выделить.
5. Пресс-релизы, содержащие какую-нибудь новость, должны иметь заголовок, передающий суть новости, но он не должен быть «заумным». Редакторы предпочитают давать свой заголовок.
6. Готовьте пресс-релизы на специальных бланках организации, содержащих название, адрес организации и номер телефона, по которому можно позвонить в дневное и ночное время.
7. По возможности, пресс-релизы должны быть краткими, чтобы их можно было уместить на одной странице. Если это невозможно, то в нижнем правом углу страницы нужно указать «см. далее».
8. Старайтесь избегать, насколько это возможно, заглавных букв. Заглавные буквы должны употребляться только в именах, фамилиях, географических названиях и других именах собственных, например в названиях компаний или продуктов.
9. Даты пишутся следующим образом: 6 января 1997 г.
10. Числительные от одного до девяти пишутся прописью, а далее цифрами. В очень больших числах пользуйтесь словами «тысяча» и «миллион».
11. Слово «процент» предпочтительнее, чем знак «%». Температуру лучше писать развернуто, например, «тридцать градусов Цельсия».

3. Ролевая игра «Размещение сообщения»

Задача состоит в том, чтобы разместить в СМИ подготовленный пресс-релиз.

Для перевода своего сообщения на язык, понятный аудитории, политический деятель может обратиться к специалисту по написанию речей — спичрайтеру. Написанная речь должна быть изложена в форме пресс-релиза. Пресс-секретарь выбирает из написанной речи то, что по его мнению является самым существенным.

Редактор газеты может переработать поданный пресс-релиз с учетом ментальное™ групп населения, имеющих наибольшее значение для данной газеты.

Обыграйте в группе следующую ситуацию: распределите роли (политического деятеля, спичрайтера, пресс-секретаря, редактора газеты) и произведите процесс отправления и кодирования сообщения, исходя из следующих условий:

- 1) политик-из крыла левых, газета представляет интересы крайне правых слоев населения;
- 2) политик-либерал, газета представляет интересы левых;
- 3) политик-коммунист, газета позиционируется как центристская.

4. Врэхпшеское щгт *Щгтт мерипа»

Подготовьте перечень материалов, которые должны войти в «медиа-кит», для готовящейся медиа-презентации по следующим поводам:

1. Фирма выпустила новый продукт на рынок.
2. Переход контрольного пакета акций компании к новому владельцу.
3. Открытие нового коммерческого банка.
4. Открытие нового оптового магазина в сети.
5. Начало строительства новой сверхсовременной гостиницы.
6. Проведение крупного спортивного мероприятия.

Как вы намерены использовать данный медиа-кит?

Рекомендуемые вспошкв

1. Aronson M., Spetner D. The Public Relations Writer's Handbook. N.Y., 1993. P. 17.
2. Levin DM. Publicizing the «Impossible» // Public Relations Journal. 1989. Febr.
3. Варакута С.А., Егоров Ю.Н. Связи с общественностью: Учебное пособие. М: ИНФРА-М, 2001. 246 с.
4. Гринфельд М. Презентация в стиле NLP: Как сделать презентацию эффективной // Сообщение. 2002. № 2.

5. Зарецкая Е.Н. Риторика. Теория и практика речевой коммуникации. М: Дело, 1998.
6. Ильин В.Я. Особенности журнальной и газетной рекламы: Рекомендации по подготовке рекламного обращения // Корпоративный менеджмент. 2002. № 2.
7. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Пер с англ. Рязань: Текст-Р, 1990.
8. Катлин СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейшнз. Теория и практика: Учебное пособие: Пер. с англ. 8-е изд. М: Вильяме, 2000. 624 с: ил.
9. Почетцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
10. Рева В.Е. Связи с общественностью: история, теория, практика: Учебное пособие. М., 1997.
11. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. М: Дело, 2000.
12. Ульяновский А. Мифодизайн рекламы. СПб.: Изд-во Института личности, 1995. 300 с.
13. Шелленберг А. Лабиринт. Мемуары гитлеровского разведчика. М.: Дом Бируни, 1991.

**МЕНЕДЖМЕНТ НОВОСТЕЙ
И КОНСТРУИРОВАНИЕ НОВОСТНОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Следует всегда помнить, что мы не можем управлять событиями, а должны прилагаться к ним.

Эпиктет

- 5.1. Менеджмент новостей. Профессия «спин-доктор»
- 5.2. Механизмы управления новостной информацией
- 5.3. Приемы конструирования новостной информации
- 5.4. Продвижение новостей: оптимизация формы и стиля подачи новостного материала
- 5.5. Слухи, их особенности и факторы распространения

■ 5.1. Менеджмент новостей. Профессия «спин-доктор»

Нельзя плыть по волнам, надо ловить ветер, который эти волны рождает.

Жан-Мари Дрю

Современное общество уже давно характеризуется как общество информационное¹. Все сферы жизни, начиная со стратегий транснациональных компаний и заканчивая повседневностью обычных людей, меняются, оказываясь помещенными в информационное пространство и глобальные деловые связи. Информация из некоторого вспомогательного инструмента постепенно превращается в один из главных двигателей нашей жизни. Информация обеспечивает как индивидуальный комфорт и благополучие, так и прогрессивную динамику общества в целом.

¹ Футурологи и социологи говорят сегодня о вступлении человеческого общества в информационную эпоху. Этот переход основан на революции в информационных технологиях, которые в 1970-х годах заложили основу для новой технологической системы, получившей распространение по всему миру. Причиной беспрецедентного расширения пространства бизнес-коммуникаций становится их неразрывная взаимосвязь с информационными технологиями.

Менеджмент новостей и конструирование новостной информации

Естественно, что в этой ситуации буквально на всех рынках — политическом, экономическом, культурном и т. д. — разворачивается серьезная конкуренция за то, чья именно информация будет востребована и применена. Заметим, однако, что независимо от сложности задачи процесс использования информации начинается с простого ознакомления с ней. Иначе говоря, успех данного акта зависит от двух моментов: попадет ли сообщение в СМИ, а если да, то в каком объеме. При этом сейчас становится все более уместным говорить не о СМИ (средствах массовой информации), но СМК (средствах массовой коммуникации), куда включены не только традиционные газеты, журналы, радио и телевидение, но также Интернет, мобильная и спутниковая связь.

Главное и в первом и во втором понятиях — словосочетание «массовая информация/коммуникация». Специалисту по PR, постоянно работающему в среде массовой коммуникации, важно понимать, что это такое.

Как и для многих других понятий в гуманитарном знании для массовой коммуникации не существует какого-то одного, всеми принимаемого определения. Поэтому остановимся на некоторых определениях, которые довольно часто встречаются в профессиональной литературе:

- Массовая коммуникация — систематическое распространение сообщений среди численно больших рассредоточенных аудиторий с целью воздействия на оценки, мнения и поведение людей [14, с. 344].
- Массовая коммуникация включает институты, посредством которых специализированные группы используют технологические устройства (пресса, радио, кино и т. д.) для распространения символического содержания большим, гетерогенным и рассредоточенным аудиториям.
- Массовая коммуникация представляет собой институционализированное производство и массовое распространение символических материалов посредством передачи и накопления информации [10, с. 10].

Массовая коммуникация имеет следующие особенности:

1. Канал сообщения представляет собой сложные технологические системы распространения информации (например телевидение).
2. Сообщения массовой коммуникации представляют собой результат массового производства с зачастую повторяемой сложной структурой.
3. Публичный характер и открытость.
4. Ограниченный и контролируемый доступ к средствам передачи (как технически, так и юридически — например цензура).
5. Опосредованность и асимметричность отношений передающей и принимающей стороны.
6. Множество реципиентов, то есть тех, кто воспринимает информацию.

Специалистов по PR в этой связи интересует вопрос — как повлиять на СМИ, чтобы целевые аудитории через них получили мощный и ясный сигнал в нужном направлении [10, с. 12 — 11].

Наиболее распространенным и наиболее явным способом является управление самими СМИ с использованием административно-правовых регуляторов. Например, посредством ужесточения или, напротив, либерализации механизмов регистрации СМИ: привлечения их к ответственности за различного рода нарушения, контроля за содержанием СМИ со стороны органов власти; путем выдачи или невыдачи им финансовых дотаций; через изменение возможностей для получения необходимой информации и т. д. [12, с. 137]. Однако значительно более плодотворен подход, основанный на управлении информацией как таковой.

Итак, перед нами ясно обозначенная сфера, связанная с ролью общественного мнения в демократическом государстве. Поскольку новости являются отражением внимания общественного мнения по тому или иному вопросу, а точнее говоря, способствуют росту внимания общественности к тому или иному событию, то менеджмент новостей и становится тем инструментарием, который дает возможность вводить элементы управления в информационно-событийный ряд. Менеджмент новостей можно представить следующей схемой (рис. 5.1) [12, с. 143].

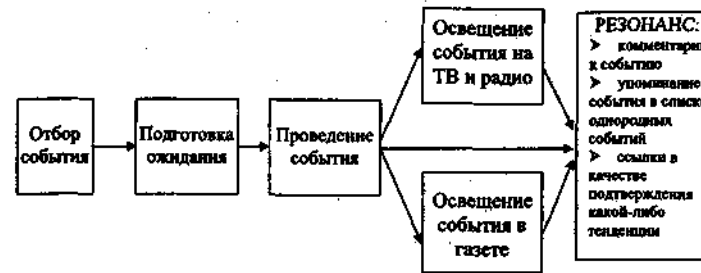


Рис. 5.1. Этапы менеджмента новостей

Конечно, события отбираются исходя из интересов канала коммуникации, в противном случае в него трудно будет попасть. С другой стороны, от того, какое событие выбрано, зависит окончательный выбор каналов коммуникации.

Подготовка ожиданий включает и обработку аудитории. Так, например, перед неудачным завершением скандала по поводу несправедливого судейства Российской олимпийской сборной в Salt Lake City в 2002 г., население России подготовили к тому, что если мы выиграем в хоккее, то все простим. И лишь затем последовало событие «прощения, и без победы». Сюда относится и победа на думских выборах 2000 г. никому не известной партии «Единство». Об этом же говорит Б. Брюс: «Работа спин-доктора является гибкой техникой, которая может применяться не только для того, чтобы «фиксировать» результаты событий (речи, интервью, дебаты и проч.) после события, но также управлять ожиданиями события, которое будет иметь место» [10, с. 141].

На стадии освещения события очень важно правильно выбрать канал коммуникации, поскольку здесь переигрывать прессу приходится не методом запретов, а методом интеллектуальных находок. Одним из приемов является подготовка такой коммуникации, которая не допускает журналистской редакции. Так, Хиллари Клинтон в период скандала старалась не давать интервью печатным изданиям, поскольку ее слова могли изменить или перифразировать с неизвестным результатом. Зато она выходила «вживую» на радио, на CNN или на утренние телевизионные шоу,

где ее сообщение никто бы уже не смог изменить, поскольку все сразу идет в эфир [12, с. 144].

Как видим, возможно **продолжение жизни события** с помощью специально сконструированного цикла прохождения новостей, как то: комментарии к событию, дополнительные подробности, упоминание события в списке однородных событий, ссылки в качестве подтверждения какой-либо тенденции и т. д.

Здесь важно знать, что как отрицательное, так и положительное событие имеет определенный срок жизни. Если его не подпитывать новыми сообщениями, то за срок 7 — 10 дней оно полностью «выветривается» из массового сознания. Поэтому в ряде случаев нет нужды в опровержениях, поскольку «негатив» умрет и сам.

Ситуация с развитием способов управления событиями в мире способствовала появлению достаточно модной и пока еще редкой профессии «**спин-доктор**» (англ. *spin doctor*). Наибольший спрос на спиндоктора связан с исправлением освещения события в медиа-кругах, после того как информационное развитие приняло неблагоприятный оттенок. Само слово «*spin*» означает «верчение, кружение», то есть — это представление событий в более благоприятном виде. Сегодня зачастую именно эту деятельность определяют как менеджмент новостей.

Так, Д. Уотте дает следующее определение рассматриваемой профессии: «*Спин-доктора являются частью медиа-команды, их задачей становится изменение того, как публика воспринимает событие, или изменение ожиданий того, что может произойти*». Здесь необходимо постоянно состояние реакции, и это не просто «рука на пульсе», а проведение тех или иных действий в ответ на то или иное развитие событий. Он приводит следующие пять типов использования «спина» [по 12, с. 140]:

1. До-спин — подготовка перед событием.
2. После-спин — наведение блеска на событие.
3. Торнадо-спин — попытка перевода общественного интереса в другую сферу.
4. Контроль кризиса — менеджмент событий, выходящих из-под контроля.
5. Уменьшение ущерба — менеджмент событий, которые уже не контролируются, с целью предотвращения нанесения дальнейшего ущерба.

Иногда мы слышим выражение, что происходит «раскручивание» человека или события. В новостной плоскости произошедшее событие может тормозиться или ускоряться. В этих случаях задачей спин-доктора становится правильное использование следующих приемов своего инструментария для ускорения или торможения события.

ТОРМОЖЕНИЕ СОБЫТИЯ:	УСКОРЕНИЕ СОБЫТИЯ:
недопуск	акцент на важности
замена новой ситуацией	присоединение к другому важному событию
смешение акцентов (например: «А судьи кто?» или «Сам дурак!»)	использование комментариев

Продуманные PR-акции используют приемы ускорения. Так, например, интересным примером замены новой ситуацией может служить появление Клинтона в движущемся кресле, когда он поранил ногу. Это сразу же вытеснило скандальную историю с Моникой Левински с первых страниц газет, хотя, очевидно, что он не специально ранил ногу по совету своей команды по управлению кризисом [12, с. 141].

В период предвыборных баталий задачей кандидата, обладающего почти монопольной властью над СМИ, становится недопуск сообщений, подготовленных в штабе конкурентов, что демонстрируют региональные выборы губернаторов и мэров в России. Кандидат, являющийся действующим чиновником, использует всю мощь своего административного влияния для ослабления оппозиционных СМИ, поддерживающих конкурентов.

■ 5.2. Механизмы управления новостной информацией

Хитрость «белого» PR заключается... в интерпретации правдивых цифр и фактов, включая компоновку (манипулирование) информации. Так, об одном правдивом факте можно громко крикнуть, а о другом лишь прошептать; десятый по значимости факт выдвинуть на первое место, а первый по значимости — на десятое.

Г. Почепцов

Практике PR известны следующие механизмы конструирования новостной информации, позволяющие также и управлять сообщениями СМИ.

1. Формирование собственного информационного потока. Известная поговорка гласит: «Начало — это дела половина!». Для PR это значит, что начавший первым имеет Огромное преимущество. На первом, «валовом» этапе целевой группе дается максимально большой объем информации. От чьего бы имени вы не выступали — в любом случае необходимо попытаться захватить монополию на информацию о себе хотя бы для того, чтобы вас узнали и к вам привыкли. Некоторые бросят ваше сообщение в урну, другие попытаются «угадать», что вы хотите «протоколкнуть», третьи выступят с какой-нибудь критикой, но она минимально опасна, поскольку базируется на ваших собственных источниках, а значит, вы всегда сможете ей противодействовать путем корректировки поставляемой информации; четвертые начнут предлагать варианты рекламных расценок за размещение ваших материалов или «черный» PR. А тому, кто запросит дополнительную информацию, нужно выдать ее незамедлительно, поскольку этого вы и добивались, а кроме того, это мостик к перспективному информационному партнерству.

2. Сегментирование информационного потока, манипулирование информацией. Процесс манипулирования может быть определен как недопустимый или неэтичный, если он направлен на прямой обман потребителей информации (использование заведомо ложных цифр и фактов). Значительно сложнее обстоит дело с понятием «ложная оценка»: «ложное» с точки зрения одного субъекта может быть «истинным» с позиции другого, отсюда данное словосочетание приобретает весьма относительный философский контекст. А употребление тезисов типа «мы говорим только правду и обходимся без манипулирования» носит и вовсе идеалистический характер.

Сознательное манипулирование информацией представляет собой цивилизованную игру-конкуренцию по существующим в обществе правилам, в процессе которой используются определенные **приемы работы с информацией** для ее оптимального воздействия на потребителя. К их числу относятся следующие:

1. Умолчание. «Невыгодная» информация изымается, остается только «выгодная».

Менеджмент новацией у структурированной компании! Ифирмацаа

- 2. Перестановка.** Необходимые информационному субъекту позиции выносятся в начало материала, в то время как прочие, иногда действительно значимые, «задвигаются» в конец.
- 3. Привлечение авторитетного посредника.** Подыскивается авторитетный источник, передающий ту же самую информацию. Из его уст она звучит убедительнее.
- 4. Подгонка опросов и рейтингов.** Подбирается и опрашивается такая совокупность людей, чье мнение работает на решение нужной задачи.
- 5. Подбор цитат.** Предоставляются некомментируемые цитаты, в комплексе работающие на требуемый результат.
- 6. Эмоциональная подпитка.** Использование эмоциональных материалов и оборотов в условиях нехватки конкретных фактов и цифр.
- 7. Монтаж.** Выбор из большого количества фото-, видео-, аудиоматериалов таких, которые представляли бы некоторый объект в невыгодном или, напротив, выгодном ракурсе.

Комплексным примером манипулирования является технология расстановки информационных акцентов во время выборной кампании,

1. Сначала, в ходе так называемого «идентификационного этапа» кампании, кандидат «очеловечивается», исходя из того образа, который был бы наиболее приемлем для избирателей. Цель этапа — получить рефлексию избирателей в виде установок «этого мы знаем» и «он вроде ничего».
2. Но на следующем этапе позитивный человеческий образ дополняется позициями, свидетельствующими о дееспособности кандидата как политика (аргументационный этап), и в ход идут программы, предложения, акции и проч.
3. Очередной информационный акцент — сопоставление с оппозицией. Выдается нейтральная или неблагоприятная информация о других кандидатах, предлагается избирателю сравнить «нашего» с «не нашим» и сделать соответствующие выводы.
4. Наконец, накануне выборов появляется информационный акцент совсем другого свойства. Если предыдущие этапы удались — приглашение

избирателей участвовать в выборах (Все на выборы! Сделай свой выбор! Даже из двух зол — выбирают!). Если же кампания, по существу, проиграна — предложение бойкотировать выборы, потому что «все равно ничего не изменится».

3. Приоритетная поставка информации, информационное партнерство. Когда вы почувствуете, что ваша информация пользуется доверием со стороны СМИ, нужно идти дальше. Выбираются достаточно влиятельные или в наибольшей степени работающие с вашими целевыми аудиториями СМИ, с которыми заключается джентльменское соглашение: мы вам — эксклюзивную («только вам» либо «вам первым») информацию, вы нам — бесплатную информационную поддержку. Когда такое соглашение хотя бы на принципиальном уровне достигнуто, начинается информационный обмен, постепенно перерастающий в информационное сотрудничество, а затем и в более глобальные формы взаимодействия в рамках решения важных для обеих сторон проблем.

4. Оптимизация формы и стиля подачи материалов. Приемлемое содержание необходимо «упаковать» в столь же приемлемую форму. Ведь от того, что одно издание принято называть «солидным» или «официальным», а другое — «желтой прессой», не увеличивается количество людей, читающих первое, и не уменьшается число поклонников второго. Поэтому для пользы дела придется либо заводить собственное «желтое» СМИ, либо проталкивать информацию в уже существующий аналог, окрашивая ее в соответствующие «популистские» тона.

СМИ — это в конечном счете высокоразвитая абстракция. И для того чтобы серьезный политический анализ донести до читателей «Московского комсомольца», его нужно препарировать в такой форме, чтобы этот материал стал приемлемым для аудитории с пониженными интеллектуальными запросами, от массовости и симпатий которой зависит экономическое выживание. Это не значит, что для МК неприемлемы глубокие аналитические материалы — просто нужно их соответствующим образом обработать.

Подробнее на оптимизации формы и стиля подачи материалов мы остановимся в пункте 5.4.

■ 5.3. Приемы конструирования новостной информации

Люди не могли бы жить в обществе, если бы не водили друг друга за нос.

Ф. де Ларошфуко. Максима № 87.

Важным критерием попадания информации в СМИ является ее новостной характер. Выделяют новости «первого порядка» и рядовые новости. Но как быть в ситуации, когда в вашей компании или проекте длительное время не возникает «рейтинговых» новостей? И что делать, если новостей в данный момент нет вообще, а привлечь внимание к себе необходимо? Нужно добиваться аналогичного эффекта, работая с «сырой» и на первый взгляд неинтересной информацией. Итак, дальнейший разговор посвящен приемам креативной компоновки и эффективной подачи новостей.

Итак, **новость** является способом привлечения внимания к некоторой структуре, личности или замыслу, ведущим к установлению позитивных взаимоотношений, влияющим на увеличение продаж товаров или услуг, на рост авторитета в обществе и т. д. [12]. Привлеченное внимание нужно как минимум «поддерживать на плаву», а как максимум — усиливать, создавая контекстные новости. Получается своего рода бег на длинную дистанцию, размер которой никем не ограничен. Любая остановка ведет к угасанию интереса к тематике новости. Как сделать так, чтобы новость «постоянно» жила?

Один из самых очевидных, распространенных и не стареющих приемов — *привязка новости к «круглой» дате*. Отнестись к ней необходимо не как к дню в календаре, а как к жизненному событию, продолжительному и многоступенчатому, лишь формально обозначаемому этим днем. Повод для выдачи информации необязательно привязывать к празднику, а можно и к той дате, когда произошло или должно будет произойти важное для общности событие. Более того, и событие, и связанный с ним праздник можно просто придумать. Придумывание праздников — один из самых распространенных методов продвижения информации на Западе. Хорошим примером применения такого метода может служить информационная кампания, развернутая в США в 1984 г. в связи с предстоящей продажей компа-

нией «Макдональдс» 50-миллиардного гамбургера. Отсчет начался за две недели до предполагаемого события, когда количество проданных гамбургеров стало равняться 49 млрд 990 млн шт. В день достижения юбилейной отметки на сцену отеля «Grand Hyatt» в Нью-Йорке под музыку из рекламных роликов «Макдональдс» был вывезен новый гриль, и президент американского отделения Эдд Рензи лично приготовил 50-миллиардный гамбургер для Дика Макдональда, одного из братьев — основателей компании. Событие навеяло ностальгию на многих журналистов по всей Америке. Они представили репортажи с обзором работы местных отделений «Макдональдса» и воспоминаниями о забегаловках своей молодости. Исторические реминисценции появились и в новостных, и в тематических выпусках, а само событие освещалось как важная социальная веха. Около 120 СМИ распространили сообщение о юбилее по всему миру: при этом одни подсчитывали, сколько кетчупа, картошки, маринованных огурцов и лука ушло на 50 млрд гамбургеров; другие — как умно поступили изначальные инвесторы «Макдональдса» в 1955-м. Эти сообщения получили около 300 млн откликов аудитории [12].

В России широко распространены праздники в форме презентации по случаю открытия нового офиса, профессионального дня (например, День металлурга, который празднуется рафинированными менеджерами, сидящими в московских офисах стальных олигархий и не разу не видевших процесса выплавки чугуна) или даты создания фирмы. А вот компания «РУСАЛ» («Русский алюминий») устроила вечер-презентацию нового логотипа компании в зале «Атриум» Большого театра с участием Святослава Белзы, Спивакова и других звезд. По итогам праздника была опубликована обширная статья в журнале «Компания».

Любопытен прием *«предложение события на выбор»*, когда вы, не будучи уверенными в том, что ваше событие с удовольствием «проглотят» СМИ, придумываете ему «в довесок» второе, желательное иного профиля. В преддверии своего учредительного съезда одна из партий разослала в СМИ пресс-релиз с анонсом сразу двух событий: 12 февраля партия проведет шоу-турнир по контактному каратэ, а 15 февраля — свой учредительный съезд. Прием сработал, и партия

была многократно упомянута СМИ в различных контекстах.

Но и в одном событии стоит поискать *различные составляющие*, что может существенно расширить спектр СМИ, освещающих вашу новость. В 1997 г. предполагалось провести презентацию нового журнала «Дорожный патруль». Было ясно: новость принадлежит к числу событий на рынке СМИ, которые не очень любят распространяться о своих конкурентах. Журнал сотрудничал с ГАИ, и руководство нового издания попросило учредителей пригласить на презентацию руководителей Госавтоинспекции, что привнесло в информационный спектр правовую и автомобильную проблематику. Далее: журнал являлся «младшим братом» одноименной передачи на ТВ-6, и на пресс-конференцию был приглашен руководитель канала Э. Сагалаев, что прибавило к информации телевизионный аспект. Наконец, было декларировано создание нового информационного холдинга — таким образом освещался экономический срез проблемы. В итоге информационная совокупность получилась довольно весомой и принесла желаемые плоды.

Сделать или «умножить» новость способна и *демонстрация разных взглядов, подходов к одной и той же проблеме*. Так, однажды Международный пресс-клуб столкнулся с необходимостью проведения пресс-конференции директора по связям с общественностью российского представительства компании «Филип Моррис» Э. Уайта. Было очевидно, что СМИ скорее всего воспримут эту пресс-конференцию в качестве рекламной акции и вряд ли станут о ней писать. Тогда был избран другой путь: «Два подхода к развитию бизнеса: совместная пресс-конференция Э. Уайта и председателя совета директоров корпорации «Довгань» В. Довганя».

Неплохой эффект дает *усиление новости за счет присутствия влиятельных людей (opinion leaders)*. Более того, если в пресс-конференции участвуют руководители области, округа, государства, известные бизнесмены или политики, можно вообще не ломать голову над привлечением журналистов — они все равно придут на встречу и выдадут в СМИ свои комментарии.

Следующий прием повышения значимости новости — *сочетания ее с общественно важной проблемой*. В данном случае проблему желательно, с одной стороны,

максимально конкретизировать, а с другой — проверить ее на предмет «затертости». Так, «производственная» новость об открытии новой технологической линии по производству лекарств в городе Забодаеве прозвучит совсем по-иному, если фоном для нее станет развитие темы обеспечения дешевыми и качественными лекарствами отечественного производства малообеспеченных слоев населения. Впрочем, с этим приемом нужно быть осторожнее — нельзя явно ставить муху рядом со слонем.

Но чаще получается так: информационный повод присутствует, но он явно связан с личным или корпоративным интересом, отчего материал попадает в СМИ «с большим скрипом». Значит, нужно *превратить проблему в общественно значимую*. Например, борьба за земельные участки среди девелоперских и строительных фирм Москвы трансформируется в тему строительства недорого жилья для молодых семей.

Еще один прием Г.Г. Почепцов [12] описывает формулой «*солидные люди плюс значимая проблема*». В начале 1998 г. не слишком известный адвокат решил встретиться с журналистами для разговора о деле С. Михайлова — российского бизнесмена, арестованного в Швейцарии еще в конце 1996 г. После ряда последовательных креативных шагов, данная встреча из потенциально слабого по своей информативности события превратилась в мощную акцию, породившую немалое число разноречивых комментариев. Посмотрим разосланный в СМИ анонс этого мероприятия: «Новые подробности «дела Михайлова». Для справки: 17 октября 1996 г. в Швейцарии был арестован российский бизнесмен Сергей Михайлов. 15 месяцев он находится в женевской тюрьме Шан-Долон по обвинениям в причастности к организованной преступности, отмывании денег, незаконном приобретении недвижимости и нарушении закона о проживании иностранцев в Швейцарии. Почему Генеральная прокуратура РФ считает С. Михайлова невиновным, а московский РУОП — преступником? Почему швейцарские власти в настоящее время рассматривают вопрос о предоставлении политического убежища бывшему сотруднику РУОП майору Н. Уповору, совершившему незаконные действия в отношении С. Михайлова? Почему агент ФБР США Р. Левинсон дает ложные пока-

Мшцмешп новостей и шсиррриваие шестивИ ифориации

зания против С. Михайлова, а адвокаты США, Швейцарии, России, Бельгии, Израиля направляют заявление в Европейскую комиссию в защиту С. Михайлова? Почему С. Пограмкову — адвокату С. Михайлова отказано во въезде в Швейцарию для выполнения своих профессиональных обязанностей? — ответы на эти и другие вопросы прозвучат на пресс-конференции в МПК 30 января в 13.00 с участием видных юристов и адвокатов: С. Пограмкова (Россия), К. Магне (Бельгия), президент Ассоциации бельгийских адвокатов), Р. Кларка (США, бывший министр юстиции США), А. Реймона и Р. Изенеггера (Швейцария), А. Кроника (Израиль). Журналистам будут представлены пакеты документов, подтверждающие невиновность С. Михайлова, включая тексты заявлений в Европейскую комиссию и МИД РФ...»

Лучше *интриги* — только скандал. С одной стороны, устройство настоящих скандалов специалистом по «паблик рилейшнз» вряд ли будет признано этичным. С другой стороны, кто мешает истолковать некоторое событие как скандал или даже сочинить какой-нибудь безобидный скандальчик?

Но к каким бы ухищрениям вы ни прибегали, *новость не может состояться без информации*. Приходилось встречать немало гражданских и военных государственных деятелей очень высокого ранга, которые терпели провалы из-за того, что непрерывно отчитывались о проделанной работе, не рассказывая при этом ничего нового. А отвечая на острый и злободневный вопрос, говорили так: «Могу вас заверить, что здесь принимаются все предусмотренные законом меры...». Эффект от таких «откровений» был близким к нулю или даже негативным.

■ 5.4. Продвижение новостей: оптимизация фирмы ц стипя подача новостного материала

Радикализм — это завтрашний консерватизм в сегодняшнем освещении.

Амброз Бирс

Итак, основной вес новости формируется за счет ее содержания. В то же время путем использования ряда

специальных приемов можно прирастить к первоначальному весу новости и «дополнительную весомость», создание которой лежит на пути оптимизации формы и стиля подачи новостного материала.

Верный способ такого «дополнения» — *сообщить новость быстрее других*. Конкуренция за право первыми обработать источник свежей новости между пресс-центрами, информационными агентствами, печатными и электронными СМИ столь высока именно потому, что если первый выход информации «съедается», условно говоря, на 100%, то последующие — все меньше и меньше. Практическая же рекомендация для PR-структуры здесь заключается в следующем: начиная работать с некоторым клиентом — поставщиком информации, позаботьтесь о выяснении того, не ведут ли аналогичную деятельность другие субъекты информационного рынка, а затем боритесь за право «первой ночи».

Логическим продолжением названного способа является *подача новости как эксклюзивной*. Другими словами, вы не только объявляете новость первыми, но и подчеркиваете исключительный характер акции: новости представляются «только здесь, только сейчас», «только для данной аудитории», «только один раз» и т. д.

Новость станет значительно весомее и тогда, когда вы сумеете придать ей мониторинговый характер. Следуя этой же логике, вес любого события усиливается, когда оно становится *звеном в цепочке нескольких, объединенных единым замыслом событий*.

Дополнительный вес новости возникает и за счет *разбивки ее на части*. Так, ежегодно проводимый в России телевизионный конкурс «Тэфы» развивается как бы по нарастающей: пресс-конференция с объявлением условий проведения конкурса в очередном году — еще одна с оглашением номинантов — заключительное презентационное действие с объявлением победителей и вручением призов.

Количество информационных акций вокруг одной и той же новости при желании можно увеличивать и дальше: *анонс новости — изложение новости — комментарии новости — дополнительные подробности — промежуточные итоги — окончательные итоги*

и т. д. Например, когда Президент РФ отправлял в отставку правительство, монополию на анонс и изложение этой новости естественным образом имели пресс-служба Администрации Президента РФ и соответствующий департамент аппарата Правительства РФ. Что оставалось делать независимым пресс-центрам? Наиболее креативные, из них выбирали путь комментирования новости и привлекали для этих целей руководителей ведущих исследовательских центров. Что предпринимали СМИ, имеющие еженедельный или ежемесячный график выхода? Они занимались поиском дополнительных подробностей в виде, например, этапов биографии новых государственных лидеров или «кухонных разговоров» о вызревании решения об отставке в президентском окружении. Далее вниманию СМИ представлялись итоги консультаций в Государственной думе по поводу поведения при утверждении предложенной президентом кандидатуры нового председателя правительства и, наконец, окончательные итоги в виде объявления нового состава правительства.

При прочих равных условиях значительно больший выход в СМИ имеет та новость, которая *максимально подробно изложена* в раздаваемых журналистам материалах.

В продвижении новости в СМИ важную роль играет фотография. Во-первых, не каждое издание имеет возможность посылать на ваше мероприятие фотокорреспондента; во-вторых, большинство газет и журналов не заинтересуются сюжетами типа «говорящие головы», если, конечно, последние не принадлежат президенту, премьер-министру и приравненным к ним ньюсмейкерам. Другое дело — фотографии событий, о которых вы рассказываете. В 1997 г. проходило первое в мире автомобильное восхождение на Эльбрус, которое было обеспечено соответствующей информационной поддержкой. Журналистам — участникам «победной» пресс-конференции было ясно: речь идет о рекламе автомобиля Land Rover Defender-90, поэтому с бесплатным прохождением материала могут возникнуть сложности. Однако многие репортеры, а вместе с ними и редакторы не устояли перед качественными красочными

ми фото горно-снежных пейзажей, прелесть которых контрастно подчеркивала впечатляющая по размерам и форме машина.

Не лишним будет напомнить и о том, что журналисты — обычные живые люди, которые в большинстве случаев не прочь выпить-закусить, да еще получить в подарок какой-нибудь сувенир. Вот почему так важны *материальные слагаемые* вашей пресс-конференции или презентации. Конечно, на них одних вы никогда не вытянете свою новость, но создать подходящую атмосферу сумеете вполне. О чем конкретно идет речь? О фуршете с бокалом вина или рюмкой водки, о чашке чая или кофе с пирожным, если пресс-конференция проходит утром или вы испытываете трудности с деньгами.

В завершение приведем **набор техник Д. Левина**, помогающих, по его словам, «продвигать даже невозможное» [6, с. 189]:

- **думайте визуально** — даже в случае печати — свой рассказ необходимо строить вокруг фотографий, таблиц, диаграмм и т. п.;
- **расширяйте выходы** — следует работать со всеми средствами коммуникации, стремясь к максимальному охвату;
- **создавайте уникальные события** — они могут включать спортивное состязание, выступление, юбилей, встречу один на один;
- **разнообразьте свой подход** — ищите новые коммуникативные стратегии;
- **создавайте вехи** — необязательно ждать появления своего «миллионного посетителя», чтобы напомнить аудитории о себе;
- **легитимизируйте рекламу** — часто журналист отвечает, что это интересно и почему бы вам не купить для этого сообщения рекламную площадь; чтобы этого не происходило, следует перефокусировать свои идеи на общество, правительство, проблемы, причины, образование, культуру;
- **делайте сами работу журналиста** — о своем событии следует думать с позиции журналиста, т. е., что может заинтересовать в нем аудиторию, а не ваше собственное начальство.

■ 5.5. Слухи, их особенности и факторы распространения

Чтобы свободой можно было обладать, ее тоже надо ограничить.

Эдмунд Берк

Слухи — это элемент устной коммуникации. Даже сегодня, когда мир охвачен индустриализованными формами массовой коммуникации, они присутствуют везде, поскольку слух соответствует человеческой природе общения. Устная коммуникация иногда недооценивается, хотя репутация формируется во многом в этой сфере. Японцы давно определили, что в ситуации личной коммуникации очень эффективно создавать репутацию, например врача, или утверждать действительность того или иного лекарства [12, с. 261]. Естественно, что наличие в сфере устной коммуникации слухов, которые достаточно часто возникают в условиях дефицита информации, тоже является приметой кризиса, и поэтому работа с ними также входит в сферу действия PR.

Особую эффективность направленные слухи демонстрируют во время военных действий, сея в рядах противостоящей армии и у мирного населения пораженческие настроения. Во время вторжения во Францию в 1940 году немцы использовали слухи, распространяемые под видом официальных сообщений французских властей с помощью радио и листовок, для создания панических настроений среди французского мирного населения. Результаты превзошли все ожидания.

В целях доведения информации до целевых аудиторий не исключена и ее спонтанная, а на самом деле спровоцированная или сознательно предусмотренная «утечка», позволяющая достигать желаемого эффекта. Например, многие продавцы тех или иных товаров и услуг **уверены**, что большинство покупателей приходят к ним не в результате знакомства с рекламой, а после того, как им рассказал о «хорошей вещи» знакомый, родственник или сосед. Определяющими факторами распространения слухов являются: **источник, альтернативное содержание, дискомфорт и «подкормка» опровержениями.**

Попробуем определить механизм воздействия фактора «Источник». Средний россиянин рассуждает так: газеты коррумпированы, политики лицемерны, бизнесмены продают черное под видом белого, и наоборот. То ли дело, когда информация исходит от *близких людей*: родственников, приятелей, соседей, сослуживцев и т. п. Доверие к ним объясняется просто: «свой не обманет» [1].

Случайные *встречные*, не замеченные ни в чем плохом просто в силу малой известности: попутчики в транспорте, стоящие рядом в очереди, собутыльники... Все эти люди имеют в глазах слушателя одно достоинство: «А какой смысл им меня обманывать? Мы ведь никогда больше не увидимся!»

Еще одна возможность — так называемые, *личные авторитеты*. Для больного — это врач, оказавший ему помощь, для призывника из деревни — выдавший виды прапорщик, для спортсмена — тренер, для мелкого воришки — «вор в законе». В роли такого «авторитета» может выступить приехавший в захолустье житель столицы с атрибутами «крутого».

Если проанализировать эти примеры, то оказывается, что для распространения слухов важно, чтобы:

а) между источником и потребителем информации существовала авторитетная дистанция (возрастная, материальная, иерархическая и т. п.);

б) присутствовал элемент восхищения собеседником хотя бы по одному параметру, необязательно относящемуся к существу слуха (самый сильный, самый богатый, самый красивый);

в) источник принадлежал к кругам, которые недоступны слушателю («Знакомая тетка работает в Белом доме...» или «Вчера на свадьбе сидел с одним полковником...»).

Другая причина особой эффективности слухов связана с их содержанием. Наиболее эффективна явно или мнимо запретная альтернативная информация, содержащая элементы опровержения или отрицания каких-либо общеизвестных или общедоступных сведений. Желание выделиться из серой толпы находит свое отражение и в желании владеть «другой», необычной информацией.

Слух пользуется успехом, если имеет дискомфортную информацию, т. е. такую, которая вызывает

Менеджмент известий и психологическое воздействие информации

страх, тревогу, возмущение, прерывает обычный ход событий. Практика показывает, что влияние негативных слухов по сравнению с позитивными значительно более сильное. Возможно, это следствие недоверия к власти или особенность человеческой психики: вспоминая прошлое, мы останавливаемся на событиях, выходящих за рамки повседневности, но не саму повседневность. Негативный слух живуч еще и потому, что его порой невозможно опровергнуть, ибо сталкиваясь с необходимостью доказывать, что «ты не верблюд». Невозможно, строго говоря, доказать, что Некто вообще не берет взятку. Можно доказать, что он не взял в конкретной ситуации от конкретного лица и даже вообще никогда не был замечен в лихоимстве. Но невозможно со 100% уверенностью утверждать, что он не брал в других обстоятельствах или не возьмет в будущем. И сколько здесь простора для домыслов и предположений, а значит, и для слухов.

И наконец, четвертый фактор, определяющий живучесть злонамеренной и досужей молвы, — ее «**подкормка**» **всевозможными опровержениями**. Кто-то даже пошутил, что слухам не верят до тех пор, пока их не начинают опровергать.

Резюме

- Массовая коммуникация — систематическое распространение сообщений среди численно больших рассредоточенных аудиторий с целью воздействия на оценки, мнения и поведение людей. Массовая коммуникация имеет следующие особенности: 1) канал сообщения — сложные технологические системы; 2) сообщение в ней является результатом массового производства; 3) открытость и публичный характер; 4) контролируемый доступ к средствам передачи (цензура); 5) асимметричность отношений передающей и принимающей сторон; 6) множество получателей информации.
- Менеджмент новостей позволяет вводить элементы управления в информационно-событийный ряд. Основными его этапами являются: отбор событий, подготовка ожидания, проведение события, его освещение и резонанс (комментарии, упоминание, ссылки на него). Человек, занимающийся менеджментом новостей и исправле-

Паи 5

нием ошибок оповещения событий, именуется «спин-доктором». Существует пять способов использования спина: 1) до-спин — подготовка к событию; 2) после-спин — наведение блеска на событие; 3) торнадо-спин — перевод интересов в другую сферу; 4) контроль кризиса; 5) уменьшение ущерба после события. Задачей спин-доктора является правильное использование его инструментов для ускорения или торможения событий.

- PR известны следующие механизмы конструирования новостной информации: формирование собственного информационного потока, сегментирование информационного потока, манипулирование информацией, приоритетная поставка информации, информационное партнерство, оптимизация формы и стиля подачи информации.
- Основными приемами конструирования новостной информации являются: «привязка» к круглой дате, «событие на выбор», различные составляющие, демонстрация разных взглядов, присутствие влиятельных людей, наличие важной проблемы, скандал и различные сочетания вышеперечисленных способов.
- Для увеличения значимости новости используют следующие приемы: сообщение новости быстрее других, подача новости как эксклюзивной, предоставление новости в цепочке событий, наличие комментариев к новости, подведение итогов, наличие фотографий.
- Слухи являются элементом устной коммуникации. Чаще всего они возникают в условиях дефицита информации, являются признаком наличия кризиса. Поэтому работа с ними входит в обязанности специалиста по PR. Факторами распространения слухов являются: источник (важно наличие дистанции, восхищение собеседником и его недоступность слушателю), альтернативное содержание дискомфорта, и подкормка опровержениями.

Темы ря самостоятельного изучения

1. Профессия «спин-доктор». Ее появления и распространение.
2. Морально-этические аспекты профессии «спин-доктор».
3. Конструирование событийного ряда.
4. Основной и дополнительный вес новости.
5. Слухи, их распространение и борьба с ними.
6. Развитие событийного ряда на примере предвыборной кампании кандидата в президенты России.

Мнецеиэгс новостей у шмрупрованне иовестнвй информации

Вопросы для обсуждения

1. Можно ли сформировать общественное мнение? Если да, то как происходит это формирование?
2. Этично ли быть «спин-доктором»?
3. В чем состоит работа «спин-доктора»?
4. Какие стадии прохождения новости/события в пространстве массовых коммуникаций можно выделить?
5. Какие инструменты существуют для торможения и ускорения события в СМИ?
6. Сформулируйте приемы конструирования новостной информации.
7. Какие существуют способы усиления новости? Вспомните примеры усиления новости?
8. Что такое слухи? Какие факторы влияют на силу их воздействия?
9. В чем сила и слабость слухов как новостного канала?
10. Нравятся ли вам те новости, которые вы смотрите по телевидению?
11. Какое СМИ вам кажется наиболее правдивым? Как выбрать СМИ, которому можно доверять?
12. Как вы думаете, есть ли связь между вспышками заболеваний сибирской язвой с трагедией в США, между атипичной пневмонией и войной в Ираке (2003 г.) ?

Практические задания

1. Ррнпшнк заданно «Разработка сНышвш-шоспнге ряда»

Ознакомившись с предложенными в таблице 5.1 преимуществами и недостатками основных и вспомогательных СМИ, разработайте событийно-новостной ряд с целью получения оптимальных информационных выходов по следующим информационным поводам (для следующих событий):

1. Возможное повышение цен на компьютерные комплектующие в связи с пожаром на одном из заводов в Малайзии.
2. Магазин предоставляет 10-процентные скидки каждый последний день месяца.
3. Открытие новой областной больницы (в ходе предвыборной кампании).
4. Выход на рынок телевизоров с качественно новыми характеристиками, основанными на новых технологиях.
5. Прохождение на следующей неделе в городе международного семинара по проблеме «отцы и дети».
6. Возвращение на родину из эмиграции всемирно-известного писателя.

Таблица 5.1
Преимущества и недостатки средств массовой информации [11, с. 420]

СМИ	Преимущества	Недостатки
ТЕЛЕВИДЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Сочетает в себе визуальные, звуковые элементы и элементы движения. • Позволяет провести физический показ продукта. • Высокая степень доверия, связанная с незамедлительностью сообщения. • Большое влияние сообщений. • Огромная аудитория. • Хорошая идентификация продукта. • Популярное средство массовой информации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сообщение ограничено конкретными временными рамками. • У потребителя нет возможности навести справки о сообщении. • Иногда тяжело организовать трансляцию сообщения. • Большие временные затраты. • Значительный процент избыточной аудитории — сообщение получают не только целевые аудитории, но и те, кому оно не предназначено. • Высокие производственные затраты. • Плохая передача цвета.
РАДИО	<ul style="list-style-type: none"> • Выборочность географических рынков. • Хорошее насыщение местных рынков. • Легко изменить рекламный материал. • Относительно низкие затраты. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сообщение ограничено конкретными временными рамками. • У потребителя нет возможности навести справки о сообщении. • Отсутствие визуальных эффектов. • Большой процент избыточной аудитории, сообщение получают также и те, кому оно не предназначено.

ЖУРНАЛЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Выборочность аудитории. • Охватывают более богатых потребителей. • Престиж для рекламодателя. • Могут передаваться читателями друг другу после прочтения. • Огромная читательская масса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Часто в обращении находятся дубликаты. • Обычно не могут доминировать на местном рынке. • Большие перерывы между датами выпуска. • Отсутствие незамедлительности сообщения. • Иногда высокие производственные затраты.
ГАЗЕТЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Выборочность географических рынков. • Легко изменить рекламный материал. • Охватывают общественные группы с самыми разными уровнями дохода. • Легко планировать выпуск рекламы. • Относительно низкие затраты. • Хороший вид СМИ для рекламы производителей и дилеров. 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая стоимость для охвата национального масштаба. • Краткосрочность жизни сообщения. • Большой процент избыточной аудитории — сообщение получают не только целевые аудитории, но и те, кому оно не предназначено. • Различия в размерах и форматах. • Большой разброс цен для местной и национальной рекламы. • Иногда плохое воспроизведение цвета.

ДИРЕКТ-МЕЙЛ	<ul style="list-style-type: none"> ● Большая степень выборочности. ● Сообщение может быть очень персонализированным. ● Незначительная конкуренция со стороны других реклам. ● Легко оценить эффект рекламы. ● Предоставляет легкие инструменты для действий потребителя. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Часто имеет плохой имидж. ● Может стоить очень дорого. ● Много ограничений на почтовые отправления. ● Проблемы с поддержанием и обновлением списков для рассылки.
КОММУНИКАЦИИ В МЕСТАХ ПРОДАЖ	<ul style="list-style-type: none"> ● Презентация сообщения происходит в местах продаж. ● Большой простор для творчества. ● Способность продемонстрировать продукт в действии. ● Хорошее воспроизведение цвета. ● Высокая ценность эффекта повторемости. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Безразличие дилеров к организации презентации. ● Длительный период производства. ● Высокие затраты на единицу. ● Проблемы отгрузки. ● Проблемы с помещениями и транспортом.

НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА (на стационарных щитах)	<ul style="list-style-type: none"> ● Выборочность географических рынков. ● Высокая ценность эффекта повторемости. ● Большой физический размер. ● Относительно низкие затраты. ● Хорошее воспроизведение цвета. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Часто имеет плохой имидж. ● Сообщение должно быть кратким. ● Большой процент избыточной аудитории — сообщения получают не только целевые аудитории, но и те, кому оно не предназначено. ● Высокая стоимость использования в национальном масштабе. ● Мало творческих специалистов.
РЕКЛАМА НА ТРАНСПОРТЕ	<ul style="list-style-type: none"> ● Выборочность географических рынков. ● «Плененная» аудитория. ● Очень низкая стоимость. ● Хорошее воспроизведение цвета. ● Высокая ценность эффекта повторемости. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Не может использоваться во всех сферах. ● Большой процент избыточной аудитории — сообщения получают не только целевые аудитории, но и те, кому оно не предназначено. ● Внешняя среда может нанести удар по репутации. ● Мало творческих специалистов.

КИНОФИШИ, АНОНСЫ	<ul style="list-style-type: none"> Выборочность географических рынков. «Шлененная» аудитория. Большой физический размер. Хорошее средство информации для производителей и дилеров. 	<ul style="list-style-type: none"> Не может использоваться во всех сферах. Большой процент избыточной аудитории — сообщение получают не только целевые аудитории, но и те, кому оно не предназначено. Высокие производственные затраты. У потребителя нет возможности новости справки о сообщении.
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ РЕКЛАМНЫЕ СРЕДСТВА ИНФОРМАЦИИ	<ul style="list-style-type: none"> Уникальная презентация. Высокая ценность эффекта повторения. Обладает качеством «пара». Относительно длительный период жизни. 	<ul style="list-style-type: none"> Может быть предметом временных увлечений. Сообщение должно быть коротким. Затраты на единицу могут быть относительно высокими. Эффективность сложно измерить.
ПРОСПЕКТЫ И БУЖЛЕТЫ	<ul style="list-style-type: none"> Дают возможность для подробной презентации сообщения в местах продаж. Заменяют персональную презентацию в месте продаж. Дают потенциальным покупателям хороший справочный материал. Хорошее воспроизведение цвета. 	<ul style="list-style-type: none"> Далеко не всегда используются дилерами. Затраты на единицу могут быть относительно высоки. Мало творческих специалистов. Эффективность измерить сложно.
КОМПЬЮТЕРЫ	<ul style="list-style-type: none"> Высокая степень персонализации. Создательны и гибкость. Предназначены для использования дома, в офисе и на расстоянии. 	<ul style="list-style-type: none"> Ограниченная группа пользователей. Высокие затраты.

2. Пргкпшш зл»1 «Педгшш шомо по формуле шисашш тт-ш шіісілі (шошы 3-х цедлшшх)»

Необходимое умение заключается в том, чтобы суммировать имеющуюся информацию и изложить факты в порядке убывания их важности и в рамках располагаемого времени или печатного места. Все, что не войдет, остается «за скобками».

Напишите новость, основываясь на предложенной в рекомендациях схеме, чтобы раскрыть одну из тем:

- Победа местной футбольной команды в чемпионате и переход в вышестоящий дивизион.
- Банкротство крупного производственного акционерного общества.
- Крупная авария на местной теплоэлектростанции в четвертой декаде декабря.
- Введение двух новых региональных налогов.
- Учеными выведена новая порода коров, мясо которых обладает сильным жиросжигающим свойством.

Проведите проверочное тестирование по следующей схеме.

Написание «жестких новостей» (новость в 3х предложениях)

Первая строка (Top Line) должна отвечать на вопросы: **Что произошло? Где произошло? Когда произошло? Кто стал участником этого события?**

Top line должна «продавать» данную новость слушателю. Ее следует делать короткой и «ударной», обеспечивающей попадание «в десятку».

Слушатель должен быть способен понять то, о чем вы рассказали в новости. Необходимо заставить его дослушать новость до конца, чтобы узнать о ней больше. В случае с новостями, поданными в «местном» ракурсе, Top Line должна содержать название данного населенного пункта, города, области.

Например: Шахтеры Екатеринбурга заблокировали ту часть железной дороги, которая проходит через город.

Основная новость. В основной новости говорится: **Как это происходило? Почему это произошло?**

Данная часть должна быть выстроена с точки зрения логики, т. е. иметь начало, середину и конец. Если задача Top

Line — сразу «захватить» внимание аудитории, то вторая строка должна содержать дополнительные детали, поясняющие данную новость.

Например: Они оказывают поддержку тем своим коллегам в России, которые надеются на то, что блокирование железнодорожного сообщения заставит их руководство согласиться с их требованиями об увеличении заработной платы. Последняя строка раскрывает нам: Что означает данное событие?

Последняя строка завершает новость, как бы делая некое заключение и/или говоря о последствиях данного события. *Например: Сегодня идет 10 день, с тех пор как забастовщики блокируют работу железных дорог страны (вывод), вынуждая тысячи людей прибегать к альтернативным средствам передвижения (последствия).* Проверка

Прочитайте первые два предложения. Понятен ли смысл новости, даже если вы слышите о ней впервые? Понятен ли смысл новости только из первого предложения. Если оба раза вы ответили «да», то, возможно, новость написана хорошо.

3. Цитта работа: «Разра1егака свбыишо-иштшо ода»

Слушатели разбиваются на группы по 4 - 7 человек. Каждая группа строит свою работу в следующем порядке:

- а) выбор события для построения событийно-новостного ряда;
- б) подготовка (создание, объединение и согласование цепочки событий) событийно-новостного ряда;
- в) выступления и обсуждение;
- г) оценка выступлений и определение лучших.

Рекомендуемые кшонш

Александрова А. Проверка слуха // Карьера. 2002. № 1.
Бортник Е.М., Короткое Э.М., Никитаева А.Ю. Управление связями с общественностью: Учебное пособие / Под ред. проф. Э.М. Короткова. М.: ФБК-ПРЕСС, 2002. 128 с.

Глушакова Т. Эффективная реклама: базовые подходы // Корпоративный менеджмент. 2002. № 4.

Менеджмент ивише! і шмрдирвваное новостной информации

4. *Данилов В.* СМИ и PR: возможна ли игра по правилам? // Сообщение. 2001. № 1.
5. *Ильин В.Я.* Особенности журнальной и газетной рекламы: Рекомендации по подготовке рекламного обращения // Корпоративный менеджмент. 2002. № 2.
6. *Катлин С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М.* Паблик рилейшнз. Теория и практика: Уч. пос: Пер. с англ. 8-е изд. М.: Вильямс, 2000. 624 с: ил.
7. *Levin D.M.* Publicizing the «Impossible» // Public Relations Journal. 1989. Febr.
8. *Мамонтов А.* Слухи и современное общество: Трансляция информации о компании по немедийным каналам // Сообщение. 2002. № 2.
9. *Михайлов С.* Технологии развития общественных связей между компаниями и СМИ // Сообщение. 2001. № 3.
10. *Назаров М.М.* Массовая коммуникация в современном мире: методология анализа и практика исследований. М.: УРСС, 1999.
11. *Ньюсом Д., Терк Д.В.С., Крукеберг Д.* Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз: Пер. с англ. 7-е изд. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2001. 628 с.
12. *Почепцов Г.Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624.
13. Реклама и PR против глобализации // PRonline. 2001.
14. Философский энциклопедический словарь. М., 1989. 344 с.
15. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью. М.: Дело, 2000. 271 с.
16. *Щедровицкая М.* О важности слухов в условиях диктатуры СМИ // Сообщение. 2002. № 3.

Глава 6

Однажды Гоголь переоделся Пушкиным и пришел в гости к Державину, Гавриле Романовичу. Старик, уверенный, что перед ним и впрямь Пушкин, сходя в гроб, благословил его.

Д. Хармс

- 6.1. Возникновение имиджа. Имиджевые характеристики
- 6.2. Персональный имидж. Типология имиджа
- 6.3. Корпоративный имидж
- 6.4. Модель корпоративного имиджа А.Н. Чумикова
- 6.5. Стратегия конструирования имиджа и политика информационной открытости
- 6.6. Инструментарий имиджмейкера

■ 6.1. Возникновение имиджа. Имиджевые характеристики

ИМИДЖ — наиболее экономный способ порождения и распознавания сложной социальной действительности. Имидж — это символический образ объекта, основанный на результатах обработки информации. *Наш имидж, как картинка нас в глазах других, в ряде случаев становится важнее нас самих.*

На выборах мы избираем имидж, а не конкретные платформы или конкретных людей на избирательных участках. Имидж помогает выкристаллизовывать и упорядочивать все информационные потоки. Имидж, как идеализированная картинка, подлежит управлению скорее и эффективнее, чем сам кандидат, и к этому впервые пришли американцы на президентских выборах Р. Никсона [12, с. 173]. Избиратель никогда лично не пересечется с кандидатом, но он обязательно пересечется с его имиджем. Насколько это правило выглядит циничным, настолько оно справедливо как правило работы с аудиторией. А любые закономерности, увеличивающие эффективность воздей-

Управление имиджем

Итак, почему именно имидж становится реальным средством воздействия на массовое сознание? Дело в том, что с *массовым сознанием мы можем работать только с помощью коммуникативной единицы, которой и является имидж.* В общении одного человека с другим возможно применение физических единиц.

Условный пример: топором, а не словом можно убить или запугать человека. Но для массового сознания топор не возымеет действия. Здесь следует концентрироваться на коммуникативных действиях, реализуя их через слово.

Физический объект ⇔ Индивидуальное сознание

Коммуникативный объект ⇔ Массовое сознание

Составляющими частями имиджа являются имиджевые характеристики, которые Г. Почепцов условно разделяет по следующим направлениям [12, с. 175]:

- **биологические** (демонстрирующие агрессивность или силу);
- **коммуникативные** (как зависящие от канала типы телегенности);
- **социальные** (моделирующие чисто человеческие характеристики, которые считаются населением позитивными);
- **мифологические** (являющиеся «подведением» объекта к имеющимся стереотипным представлениям);
- **профессиональные** (отражающие требования массовой аудитории к внешним и частично внутренним представлениям о данном типаже профессии);
- **контекстные** (задающие зависимость от своего оппонента).

Так Рейган, как сильный президент, приходил на смену Картеру, как слабому президенту. И все характеристики приводились в резонанс с системой представлений среднего гражданина [12, с. 175].

Задачей специалистов становится поиск реализаций данных характеристик (см. табл. 6.1) в вербальной, визуальной и событийной сферах.

Однако работа с массовым сознанием отличается тем, что мы не можем передать весь объем информации. Невозможно представить абсолютно полное со-

Таблица 6.1
Использование типов имиджевых характеристик в PR

ТИП	С ЧЕМ РЕЗОНИРУЕТ	ПРИМЕР ХАРАКТЕРИСТИКИ	ПРИМЕР РЕАЛИЗАЦИИ
Биологический	с врожденными реакциями животного происхождения	сильный, агрессивный	командирский голос, уверенная речь, режущий взмах руки и т. п.
Коммуникативный	с особенностями канала коммуникации	телегенный	приятная улыбка, умение рассмеяться и пр.
Социальный	с семейными представлениями	доброта, внимание к другим	открытость, встреча с улыбкой, внимательное слушание в чужую речь и пр.
Мифологический	со стереотипными представлениями достаточно давнего характера	«рыцарь»	расправляется с «врагами»
Профессиональный	с представлениями аудитории о профессии	компетентность, успех на предыдущем поприще	умет говорить, отвечать на сложные вопросы
Контекстный	с характеристиками оппонента	«сильный» на фоне «слабого»	отсутствие компромата

общение о бизнесмене или политике. И это заставляет нас делать следующие шаги:

1. Трансформировать его в соответствии с требованиями канала передачи (для ТВ — это одни возможности, для радио — другие, для газеты — третьи);
2. Сделать выбор характеристик для передачи, ограничиваясь только малой их частью, поскольку весь объем характеристик передать невозможно. Берутся только те характеристики, которые заранее «обречены на успех»;
3. Обеспечить совпадение (гармонизацию) характеристик с требованиями канала передачи. Идеален в этом плане тот политик, чьи естественные характеристики совпадают с нормами канала.

■ 1.2. Персональный имидж. Типология имиджа

В современной политике, если лидер заявит: не обращайте внимания на мою личную жизнь; вам нужно знать только насколько я хорош как законодатель или администратор и что я собираюсь предпринимать на рабочем месте, — это будет равнозначно политическому самоубийству. Вместо этого мы приходим в восторг, узнав, что консервативный

президент Франции поужинал с семьей из рабочего класса, — пусть даже несколькими днями ранее он поднял налоги на заработную плату в промышленном производстве...

Ричард Сеннет

Принимая решение в условиях дефицита информации, в ряде случаев из-за отсутствия времени, а то и просто нежелания думать, мы заменяем построение сложного и углубленного портрета человека его имиджем — знаковым заменителем, отражающим его основные черты. Например, президенту страны в одной ситуации нужно добиться имиджа компетентного лидера, способного принимать сложные решения даже в самых сложных условиях, а в другой — продемонстрировать свою близость к простому народу с помощью имиджа самодура-выпивохи. Имидж, как объект коммуникации, должен настолько сильно воздействовать на нас, чтобы мы поверили ему, и могли идти за ним, не задумываясь.

В самом общем виде персональный имидж можно определить как знаковую характеристику личности, включающую форму и содержание. Имидж — субъективный образ личности, который воспринимается окружающими. Формирование и изменение имиджа возможно в результате изменений и комбинаций следующих компонентов:

- объективные внешние данные личности (физиогномика, мимика, моторика, тембр голоса);
- поведенческие особенности (манера и стиль речи, стиль одежды, походка и т. д.);
- социальные и профессиональные характеристики (образование, социальный статус, профессия);
- самовосприятие (как личность воспринимает себя в контексте окружения);
- восприятие референтными группами, то есть группами, с которыми личность взаимодействует без посредников (в качестве посредников выступают масс-медиа — СМИ);
- публичный образ, созданный с помощью посредников — средств массовой коммуникации. Публичный образ обычно ориентирован на целевые группы, с которыми личность не вступает в непосредственной взаимодействии.

В практике PR задачей имиджмейкеров часто является формирование и продвижение публичного имиджа.

Каждый человек старается показать себя с лучшей стороны, акцентируя те или иные свои характеристики. Мы *интуитивно* делаем это, к примеру, в ситуации первого знакомства с человеком, которому мы хотим понравиться. Таким образом, имидж представляет собой наиболее эффективную подачу сообщения, которая в состоянии обойти имеющиеся в каждом человеке разнообразные фильтры. Отсюда и возникает идея имиджа, как публичного или внешнего «Я» человека, которое часто может отличаться от его частного «Я». Английская исследовательница Энери Семпсон говорит о личностном имидже, как о сочетании ряда внешних и внутренних факторов, задающих самоимидж, воспринимаемый имидж и требуемый имидж. Самоимидж вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения. Воспринимаемый имидж — это то, как видят нас другие. Требуемый имидж — это имидж, который требует определенных имиджевых характеристик от ряда профессий: военная форма придает авторитетность или судебная мантия отделяет от обыденности бытия.

Если рассматривать шире, то можно выделить три основных подхода к имиджу: **функциональный** (типы по виду функционирования), **контекстный** (эти типы в разных контекстах) и сопоставительный [12, с. 174].

Применяя функциональный подход, мы можем говорить о следующих типах имиджа: зеркальный, текущий, желаемый, корпоративный и множественный.

1. Зеркальный — это имидж, свойственный нашему представлению о себе.
2. Текущий — этот вариант имиджа характерен для взгляда со стороны (коррелирует с воспринимаемым индивидуальным имиджем). Именно эта область значима для PR, поскольку недостаточная информированность, непонимание и предубеждение формируют имидж объекта (политика, товара, проекта и др.) не в меньшей степени, чем реальные поступки. Задачей здесь становится выбор не столько благоприятного, сколько ситуативно-верного типа имиджа.

3. Желаемый — этот тип имиджа отражает то, к чему мы стремимся. Часто встречается в самоописаниях организаций или партий.
4. Корпоративный — это имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений или результатов ее работы. Сюда входят и репутация организации, и ее успехи, и степень стабильности. Примером создания имиджа организации (в широком смысле) может служить серия книг, фильмы или телесериалы, как то сериал «Менты», «Улицы разбитых фонарей», «Спецназ», «Бригада» или появившееся в середине 1990-х годов многочисленные «воровские» книжные серии отдельных писателей.
5. Множественный имидж образуется при наличии ряда независимых структур вместо единой корпорации. К хорошему единому имиджу стремятся, например, авиакомпании, использующие собственную символику, единую униформу и т. д. Сопоставительный имидж используется, когда мы сравниваем имиджевые характеристики двух или более объектов, например, политических претендентов, компаний, продуктов.

В рамках контекстного подхода заслуживают внимания следующие контекстно-обусловленные типы имиджа.

1. Мифологический имидж, под которым понимается, например, построение поведения лидера с учетом сложившихся в данном обществе мифов.
2. Моделируемый (стратегический) имидж — это тот образ личности, который стремятся создавать личные имиджмейкеры лидера и привлеченные специалисты [5, с. 53]. Моделирование имиджа распространено в практике политического PR.
3. Закрытый имидж, который был характерен для многих советских вождей. Он интересен тем, что каждый потребитель может вписывать в него те черты, которые сам считает наиболее убедительными.

■ 6.3. Корпоративный имидж

ИМИДЖ имеет не только «человеческий» облик. Он является неотъемлемой частью любой корпорации (фирмы, предприятия, организации, объединения). Сильный кор-

поративный имидж становится необходимым условием достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха. Он дает эффект приобретения организацией определенной рыночной силы, приводит к снижению чувствительности к цене, уменьшает заменяемость товаров (защищает организацию от атак конкурентов), облегчает доступ фирмы к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, человеческим и т. д.

Наряду с торговой маркой («брендом») и репутацией имидж является ключевым нематериальным активом компании. Успешное управление всеми тремя видами нематериальных активов, которые тесно между собой связаны, не только приносит реальную прибыль для компании, но также существенно повышает ее рыночную стоимость и инвестиционную привлекательность в перспективе. Стоимость крупнейших транснациональных компаний (Ай-Би-Эм, Бритиш Петролеум, Кока-Кола, Майкрософт) на 70 — 80% состоит из стоимости нематериальных активов.

Репутация складывается в результате непосредственных деловых «фул-контактов» компании со своими клиентами и партнерами. Они становятся носителями информации о позитивной или негативной репутации. Имидж же целенаправленно формируется за счет опосредованного воздействия через СМИ и различного рода специальных мероприятий. Чем еще имидж отличается от репутации, так это тем, что репутация складывается на основе прошлых лет, свершившихся фактов, а для построения имиджа можно использовать не только былые и нынешние достижения, но и проекты компании на будущее, а также общественно значимые предложения и «прогрессивные» взгляды руководителей компании. Ведь даже лишь публично проанонсировав какой-то проект, компания уже набирает имиджевые очки. При этом имидж и репутация тесно связаны, а поэтому, когда мы управляем имиджем, это влияет на репутацию, и наоборот, результаты репутационного менеджмента оказывают влияние на имидж.

Таким образом, имидж организации есть целостное **восприятие** (понимание и оценка) **организации различными группами общественности, формирующейся на основе хранящейся в их памяти информации о различных сторонах деятельности организации**

[15]. Иногда корпоративным имиджем называют совокупность представлений, образов и ассоциаций, возникающих у целевых аудиторий в связи с конкретной организацией. Имидж — это наиболее сложный и многоликий аспект корпоративной идентификации. Создание имиджа — медленный процесс и изменения не будут эффективными до тех пор, пока имидж не устоится в сознании целевой аудитории.

Структура имиджа организации имеет иерархическое строение (рис. 6.1). Каждый уровень иерархии оказывает воздействие на соседний верхний уровень посредством композиции соответствующего вклада (приоритетов) элементов нижнего уровня по отношению к элементу верхнего уровня. Структуру имиджа организации составляют представления людей относительно организации, которые условно можно разделить на восемь групп (компонент) [15]:

1. Имидж товара (услуги). Этот имидж составляют представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар. Функциональная ценность товара — основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар; дополнительные услуги (атрибуты) — то, что обеспечивает товару отличительные свойства.

2. Имидж потребителей товара. Для товаров широкого потребления имидж пользователей товара включает представления о стиле жизни, общественном статусе и характере потребителей.

Стиль жизни — индивидуальные социально-психологические особенности поведения и общения людей.

Общественный статус потребителя — показатель положения потребителей товара в обществе, который основан на существовании таких социальных позиций, как пол, возраст, образование, профессия, жизненный цикл семьи и т. д., а также оценке значимости указанных позиций, выражаемых в понятиях «престиж», «авторитет» и др.

Характер потребителей представляет собой совокупность устойчивых психологических черт личности, оказывающих влияние на ее поведение.

3. Внутренний имидж организации. Под внутренним имиджем организации понимают представления сотрудников о своей организации.

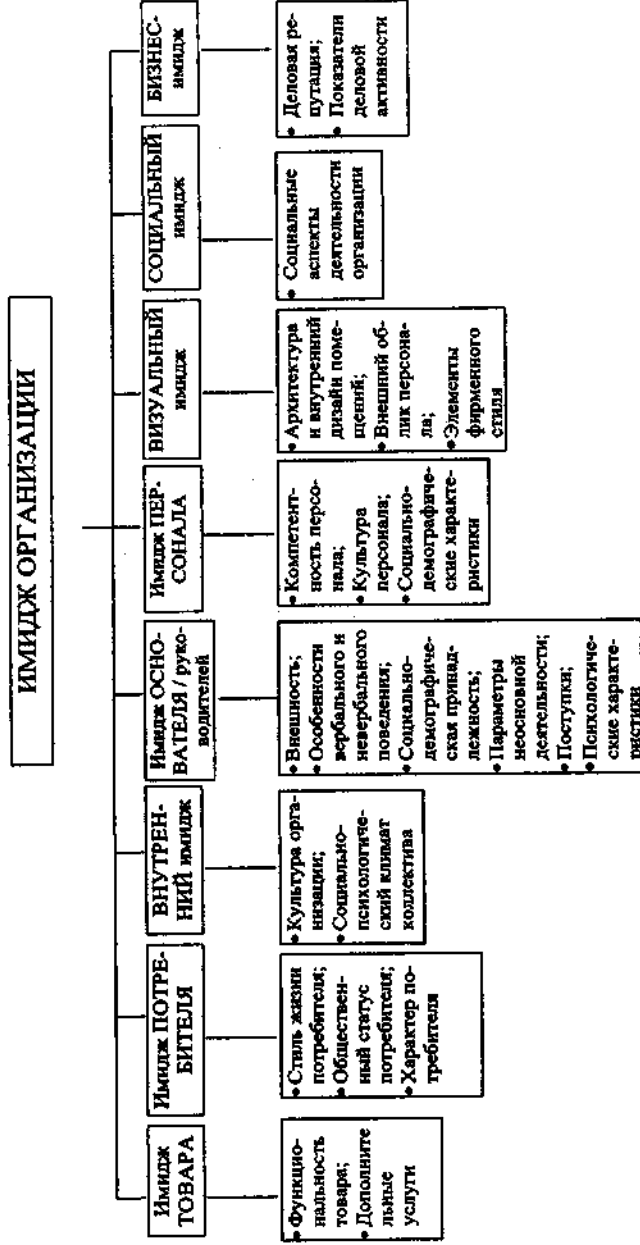


Рис. 6.1. Структура имиджа организации

Культура организации. В результате успешной социальной адаптации новые работники становятся носителями культуры организации и в последующем передают ее новому поколению. Второй уровень структуры управления персоналом может быть назван «уровнем отношений», так как его составляют система власти, или отношений руководства и подчинения; система внутренних коммуникаций, опосредующих отношения между руководителями и подчиненными, а также между работниками; система взаимодействия (отношений) с внешней средой. И третий уровень — уровень мотивации — включает систему аттестаций — оценки работы персонала на основании принятых в организации критериев; систему вознаграждений; систему социальных трансфертов (трудовых и социальных льгот); систему идентификации.

Социально-психологический климат в организации — социально-психологическое состояние коллектива, результат совместной деятельности людей, их межличностных отношений, детерминированных не столько объективными условиями, сколько субъективной потребностью людей в общении, и ее удовлетворением.

4. Имидж основателя и основных руководителей организации включает представления о намерениях, мотивах, способностях, установках, ценностных ориентациях и психологических характеристиках основателя (руководителей) на основе восприятия открытых для наблюдения характеристик, таких как внешность, социально-демографическая принадлежность, особенности вербального и невербального поведения, поступки и параметры неосновной деятельности, или точнее контекст, в котором действует(ют) основатель (руководители) организации.

Внешность является наиболее открытой для наблюдения характеристикой человека, не требующей для своего опознания длительного времени, представляет собой один из источников невербальной информации о человеке.

К особенностям вербального и невербального поведения относятся мимика, жестикуляция, улыбка, контакт глаз и, наконец, речь, которая характеризуется тембром, тоном, громкостью голоса, артикуляцией и произношением.

Социально-демографические характеристики — пол, возраст, уровень образования, доходы, жильё, жизненный цикл семьи и т. д.

Поступок — форма поведения человека в определенной ситуации. Именно поступки служат основой для выделения черт личности.

Параметры неосновной деятельности составляют социальное происхождение, этапы профессиональной карьеры, семейное окружение, интересы, мнения, активность личности вне работы.

5. Имидж персонала. Это собирательный обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты.

6. Визуальный имидж организации. Это такие представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере и фасаде офиса, торговых и демонстрационных залах, внешнем облике персонала, а также фирменной символике.

Самыми крупным элементом визуального имиджа организации является фирменный стиль, относящийся к сфере корпоративной рекламы. Создание особого фирменного стиля — это способ, благодаря которому организацию можно опознать и отличить от других. Он достигается с помощью особого дизайна и охватывает все, что создает физическое единообразие: фирменный цвет, логотип, форма и одежда, унификация внешнего вида офиса, печатной продукции и прочих мелочей, таких как посуда, значки служащих, корпоративные сувениры и т. д. [3, с. 357].

Стиль — одна из старейших форм коммуникации, которая всегда преследовала практические цели. Основная идея всегда состояла в том, чтобы создать стиль через *единообразие*¹. При разработке фирменного стиля специалисты рекомендуют придерживаться шести следующих принципов:

¹ История развития фирменного стиля в России неоднозначна: в частном бизнесе его признаки появились около десяти лет назад, то есть вместе с рождением самого частного бизнеса. С другой стороны в СССР для внутренних и внешних целевых аудиторий широко использовались приемы корпоративной рекламы: достаточно вспомнить довольно успешное позиционирование на международном рынке в советское время авиакомпании «АЭРОФЛОТ» и туристического бюро «СПУТНИК».

Управление имиджем

- максимально отработать существующий фирменный стиль — не всегда он требует радикального обновления;
- новый стиль создается только при необходимости;
- учитываются международные аспекты и отраслевые аспекты (например, для завода хлебобулочных изделий может не подойти стиль, принятый в банковской сфере);
- учитываются особенности национального и регионального стиля (например, ряд торговых залов сети Макдональдс в центре Москвы оформлены не только с использованием элементов стиля a'la rues, но даже с учетом исторических особенностей районов, где размещаются эти торговые залы);
- разрабатывается способ его претворения в жизнь (например, логотип должен быть таким, чтобы он был одинаково узнаваем как на авторучке, так и на уличном рекламной щите. Немаловажно удобство работы с фирменным стилем для дизайнеров и полиграфистов — следует избегать «сложных» цветов и прочих трудно воспроизводимых деталей);
- обязательно коммерческое использование стиля, чтобы его могло увидеть как можно большее число представителей целевых аудиторий [3, с. 362].

7. Социальный имидж организации. Социальный имидж организации — представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества. Социальный имидж организации может быть выражен посредством миссии, философии, специальных социальных и экологических программ. Например, к 2003 году по сравнению с другими российскими нефтяными компаниями, корпорация ЮКОС в лице руководителя М. Ходорковского акцентировала большее внимание общественности на корпоративных программах по защите окружающей среды, социальных программах для населения, живущего в регионах деятельности компании, информационной и финансовой открытости для государственных органов и т. д. Все это в совокупности позволило ЮКОСу в западном сообществе бизнесменов в короткие сроки приобрести репутацию чуть ли не единственной российской «олигархии»,

ведущей цивилизованный бизнес по европейским стандартам. В свою очередь, это работало на привлечение зарубежных инвестиций в развитие компании.

8. **Бизнес-имидж организации** — представления об организации как субъекте определенной деятельности. В качестве основных детерминант бизнес-имиджа предпринимательских организаций выступают деловая репутация, или добросовестность/недобросовестность в осуществлении предпринимательской деятельности, а также деловая активность организации, индикаторами которой являются: объем продаж; относительная доля рынка; инновационность технологии и степень ее освоения; патентная защита; разнообразие товаров; гибкость ценовой политики; доступ к сбытовым сетям.

Имидж организации обладает относительной стабильностью. Требуется длительное время и необходимы большие усилия, чтобы изменить представления людей, так как человек всегда идет по пути достижения максимальной внутренней согласованности. Согласно теории когнитивного диссонанса [16], представления, чувства и идеи, вступающие в противоречие с другими представлениями, чувствами и идеями индивида, приводят к нарушению гармонии личности, к ситуации психологического дискомфорта. Испытывая потребность в достижении внутренней гармонии, человек готов предпринимать различные действия, которые способствовали бы восстановлению утраченного равновесия. Поэтому очень важно, чтобы каждый элемент структуры имиджа был информационно заполнен самой организацией. В противном случае массовое сознание в силу определенных стереотипов наполнит содержанием недостающий элемент самостоятельно, что не всегда может пойти на пользу организации: в последующем, внедряя в массовое сознание новую информацию, придется преодолевать барьер уже существующей установки.

Имидж может быть несколько различным для различных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может по-разному восприниматься (или стремиться к специфическому восприятию) инвесторами, госструктурами, местной и международной общественностью. Например, для широкой национальной общественности

предпочтительна гражданская позиция компании. Для международной общественности глобальные компании стремятся быть «корпоративными гражданами мира». Для партнеров важна высокая конкурентность позиции. Кроме того, существует внутренний имидж организации — как представление персонала о своей организации. Можно сказать, организация имеет несколько имиджей: для каждой группы общественности — свой. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее и емкое представление об организации (рис. 6.2) [1].



Рис. 6.2. Взаимодействие корпоративного имиджа с различными группами общественности

Какие же еще требования предъявляются к имиджу корпорации, чтобы он в полной мере мог соответствовать ожиданиям целевых аудиторий? Попробуем суммировать общие признаки имиджа, которые реально складываются на практике.

Во-первых, имидж должен **опираться на маркетинговые характеристики компании**: ее торговую марку, логотип и прочее.

Во-вторых, «образ корпорации» должен **быть правдоподобным, достоверным**, чтобы целевые аудитории могли доверять имиджу компании. Стратегия информационной открытости является одним из ключевых элементов развития имиджа компании.

В-третьих, образ должен быть **ярким и конкретным**. Он лучше срабатывает, если апеллирует к чувствам, быстро воспринимается, когда сосредоточивается на определенных чертах и ярко высвечивает один или несколько характерных признаков корпорации.

В-четвертых, образ корпорации должен быть **простым**, чтобы отвечать архетипическим ожиданиям сознания целевых групп. Наиболее эффективен имидж простой и быстро запоминающийся.

Имидж вовсе не дает нам полное строгое аналитическое представление о компании, имидж должен стать отдельной ценностью и использоваться при всяком удобном случае. Имидж — это впечатление, производимое компанией или институтом на одну или несколько целевых групп. Имидж — это совокупность деталей, скорее, несколько деталей, оказывающих эмоциональное воздействие.

■ В.4. Модель корпоративного имиджа А.Н. Чичикова

Рассмотрим модель корпоративного имиджа, предложенную А.Н. Чумиковым [18, с. 50—66].

1. Корпоративная философия как фундамент большого дома. Один из важнейших пунктов алгоритма построения имиджа — корпоративная философия, которая включает в себя создание морально-этических, деловых норм, принципов, кредо, которыми руководствуются работники фирмы или участники проекта. Выполняет роль внутреннего, организующего начала, оформленного своего рода общественным договором, добровольно заключенным причастными к нему людьми. Некоторые требования к формированию корпоративной философии фирмы:

1. Чем уникальнее корпоративная философия, тем она более работоспособна. В то же время лучше, если философия апеллирует к некоторым базовым общечеловеческим понятиям (жизнь, труд, честь, семья, братство, дружба, взаимопомощь, свобода и т. д.), способствующим ее более глубокому укоренению в сознании аудитории.
2. Уникальность хороша, если только она не противоречит каким-либо международным, государственным или региональным нормативным актам.
3. Зачастую корпоративная философия предъявляет более жесткие требования к сотрудникам

компании, чем это предусмотрено действующим законодательством.

2. История-легенда как надземный фундамент. Если корпоративная философия создает подземный фундамент фирмы, то его надземная часть полностью состоит из того, что принято называть историей фирмы. История придает фирме вербальную, а затем и внутреннюю осязаемость. Если истории нет, то нужно придумать легенду, не забывая при этом о правдоподобии. Чем богаче история, тем солиднее будет выглядеть и фирма.

На практике история-легенда может быть связана как с фирмой, так и с ее основателем или одним из руководителей, такой человек формально или неформально становится символом фирмы (например, Билл Гейтс или Владимир Довгань).

В российской PR-практике акцентация внимания аудитории на истории компании не всегда уместна: многие отечественные частные фирмы и корпорации возникли менее 10 лет назад. И когда новоиспеченный банк в своем буклете, особенно рассчитанном на зарубежную аудиторию, с гордостью подчеркивает, что работает уже целых четыре года, у западных коллег это вызывает в лучшем случае ироническую улыбку, а в худшем — нежелание сотрудничать: большинство серьезных финансовых институтов и крупных компаний на Западе имеет как минимум двадцатилетнюю историю.

В Российских условиях более успешно показал себя другой прием обращения к истории, когда крупная ИБГ (интегрированная бизнес-группа)¹, владеющая большей частью собственности в определенной отрас-

¹ ИБГ — интегрированная бизнес-группа. По мнению многих специалистов — это основная форма существования российского бизнеса. Представляет собой совокупность предприятий (юридических лиц), которые в силу сложившихся между ними связей регулярно выступают в некоторых важных аспектах как единое целое. При этом связи могут быть формальными или неформальными, прозрачными или непрозрачными для внешнего наблюдателя, основанными на отношениях собственности или нет. По отраслевому составу российские группы чаще всего являются диверсифицированными, а их структура — самая разнообразная: от классических холдингов до структур, в которых предприятия связаны между собой лишь неформальными взаимными обязательствами их основных собственников или управляющих. Примеры ИБГ — «Консорциум Альфа-групп», «Империя» Ходорковского, Газпром, «Красный Октябрь», «РУСАЛ», «Балтика» и др. Подробнее см. *ПанноЯ.Ш.* Олигархи. Экономическая хроника 1992-2000. М.: ГУ-ВШЭ, 2000.

ли, символически отсчитывает дату своего рождения с момента строительства первого завода отрасли. Например, на интернет-сайте «РУСАЛ» можно найти краткую историю всех предприятий и отечественной алюминиевой отрасли в целом.

Особую активность в продвижении собственного имиджа за счет «исторической» составляющей проявил Сбербанк России в 2001 году, когда исполнилось 160 лет Указу Николая I о создании Сберегательных касс в России. К этой дате Сбербанк России приурочил целую программу PR-мероприятий, включающую посещение Президентом РФ филиала Банка и встречу с сотрудниками; выпуск подарочного издания об истории и современности банка; открытие мемориальных досок в регионах, извещающих о создании первых отделений Сберкасс в XIX веке; размещение имиджевых материалов в СМИ об истории банка, выпуск тематических сувениров и многое другое.

3. Внешний облик дома. Наличие дома — это гарантия надежности, основательности для предприятия или банка, так как люди любят знать, где живут те, с кем они работают. Потребитель постоянно видит образ дома с экранов телевизоров, на страницах разнообразных печатных СМИ.

Образы домов абсолютно различны. Так, «дом» компании «Марс» — офис, выглядит весьма открыто: перегородки в этом доме абсолютно прозрачны. «Домом» ГИБДД (ГАИ) является патрульная машина, а «домом» компании «Рибок» — вообще вся планета, которая заселена теми, кто любит спорт, преодоления и победы.

4. Обитатели дома. Это значимая черта любого имиджа и любой фирмы. Обитатели «дома», могут быть как реальными людьми, то есть это обслуживающий персонал фирмы или банка, так и вымышленными, например, ковбой из страны «Мальборо» (Marlboro) или домохозяйка, которая убеждает своих соседей попробовать новый «Comet».

И реальные, и вымышленные обитатели нашего дома говорят на языке, понятном определенной целевой аудитории, что достигается путем употребления особых слов, модных оборотов речи, профессионального сленга и т. д. Этот язык также может дополняться сим-**142** волическими словами или фразами, выполняющими

такую же роль узнавания на вербальном уровне, что и визуальный образ фирмы.

В свою очередь **имидж персонала фирмы** (реальные обитатели дома) рассматривается с двух сторон:

- **Формальная сторона** корпоративного поведения персонала, например особенности внешнего облика. Для персонала банка служебная одежда выглядит совсем по-другому, нежели для работников закусочной.
- **Содержательная сторона**, которая выражается в коммуникациях, как между персоналом фирмы и потенциальным заказчиком, так и между самим персоналом фирмы. Данная сторона корпоративного поведения регламентируется в «Уставе принципов и морально-этических ценностей», в Положении о персонале или Корпоративном кодексе.

5. За воротами дома: флора и фауна. Потребитель сопоставляет у себя в голове тот мир, который предлагает ему фирма, и тот мир, в котором он находится в данный момент. Для более полного и осмысленного понимания информации о фирме, преподнесенной в виде определенного имиджа, нужно нарисовать тот окружающий мир, который находится вокруг обитателей нашего дома (друзей и недругов). К друзьям (положительным конструктам) окружающего мира можно отнести знакомых тети Аси, из рекламы нового «Аса». Примером отрицательной конструкции могут служить такие абстрактные недруги, как перхоть, жирные пятна, боль. Применяя новое средство, мы стреляем из лука стрелой — таблеткой, и поражаем врага — боль.

6. Развитие отношений с обществом. Чем большего объема продаж мы хотим достичь, тем больший объем внимания потребителей мы должны привлечь на свою сторону. Для достижения этой цели компании проводят разнообразные акции, от «сэмплингов»¹ в определенной сети магазинов, до проведения всевозможных конкурсов в национальном, региональном масштабах. Например, мы помним о программе компании Проктер энд Гэмбл

¹ Сэмплинг — форма продвижения товара в торговых залах супермаркетов. Заключается в том, что молодые люди в одежде с фирменной символикой компании предлагают покупателям бесплатно попробовать ее товар, обычно это напитки и продукты питания — кофе, газированная вода, пиво и т. п.

«Борьба с кариесом», направленной на улучшение здоровья детей младших классов, которых учили правильно чистить зубы. За счет этих программ компания приобрела большой сектор потенциальной аудитории.

7. Небо над домом. Общий фон компании, который остается у потребителя после проведения PR-мероприятий, должен быть благоприятным, и соответствовать уже давно определенным стандартам имиджа; например, банк — надежность и солидность, закусочная или кафе — непринужденность и стильность, губернатор — сила, уверенность, ответственность.

И при решении оперативной PR-задачи, и при анализе предложения об участии в благородном, престижном мероприятии — в каждом случае необходимо тщательно взвесить, насколько предполагаемые действия вписываются в имеющийся имиджевый контекст, и что нужно сделать для того, чтобы их место в данном контексте было наиболее ограниченным.

■ 6.5. Стратегия конструирования имиджа и политика информационной открытости

К конструированию имиджа можно подойти с двух сторон: подстроиться под сложившуюся обстановку или подстроить сложившуюся обстановку под себя. В первом случае используется принцип «Мы говорим на вашем языке о своих интересах», во втором, — «Мы говорим на своем языке о ваших интересах».

Если речь идет о малоизвестной компании, которая хочет продвигать свой товар на российском рынке, то целесообразней подстроиться под сложившуюся обстановку. Примером конструирования такого имиджа может служить компания «RJ Reynold International» которая на данный момент является владельцем бывшей «АС-Петро» и настоящей «RJRI-Петро», выпускающей сигареты такой торговой марки, как «ПЕТР I» в России, «АРСЕНАЛ» — в Украине, «ЧИНГ ИСХАН» — в Казахстане [18, с. 66].

Если речь заходит о довольно известном объекте, то целесообразней подстроить окружающую обстановку под себя. Примерами может служить предвыборная кампания любого политика или имидж фирмы SONY.

Формирование корпоративного имиджа тесно связано с политикой прозрачности, поскольку имидж

создается посредством коммуникаций на основе той информации, которую получают целевые группы о компании из разных источников, главным образом из СМИ. **Транспарентность¹ (информационная открытость)** основана на эффективном управлении информационными потоками от компании к реальным и потенциальным клиентам и инвесторам, информирование о компании, ее услугах, новинках, программах, социальной деятельности, в конце концов — даже о факте ее существования.

Основными принципами информационной открытости компании являются регулярность и оперативность предоставления информации, доступность для большинства акционеров и иных заинтересованных лиц, достоверность и полнота ее содержания, соблюдение разумного баланса между открытостью общества и соблюдением его интересов.

Одним из важных элементов прозрачности компаний в России является внедрение мировых стандартов открытости финансовой отчетности. Однако это не единственное направление информационной политики преуспевающей компании. Акционерам и инвесторам требуется доступная, регулярная и надежная информация, в том числе в целях контроля за исполнительными органами корпорации и вынесения компетентных решений об оценке их деятельности. С другой стороны, крайне важно, чтобы требования по раскрытию информации не вступали в противоречие с корпоративными интересами, и не раскрывалась конфиденциальная информация, так как это способно причинить вред имиджу компании.

Однако любое ограничение в раскрытии информации должно быть строго регламентировано. Целью

¹ От фр. «la transparence» (прозрачность). Первоначально означало прозрачность информации касающейся финансовой деятельности компании для инвесторов и деловых партнеров. В России термин прозрачность получил распространение после одного из выступлений В.В. Путина, который сказал о необходимости прозрачности финансового сектора в России. Осенью 2001 года прошла конференция, которая называлась «Транспарентность финансовых институтов России». В новом контексте прозрачность означает более особую информационную политику корпораций, построенную на принципах открытости в отношении общественности. После 2001 г. состоялось еще 2 крупных международных форума, посвященных различным аспектам прозрачности российского бизнеса.

раскрытия информации о компании является донесение этой информации до сведения всех заинтересованных в ее получении лиц в объеме, необходимом для принятия взвешенного решения об участии в общественных или иных действиях, способных повлиять на финансово-хозяйственную деятельность компании. О каких же сторонах жизни компании следует рассказать своим целевым аудиториям? Таких сторон несколько:

1. **Слияние или разъединение.** Если одна компания сливается с другой или когда компания разделяется на несколько самостоятельных фирм, необходимо сообщить о новом бизнесе и его новообразованной структуре. PR позволяют это сделать достаточно быстро и успешно. Недавно одна из крупных российских страховых компаний (РОСНО) была аффилирована немецким лидером по оказанию страховых услуг. Целевые группы были вовремя информированы о данных изменениях, и, таким образом, российская компания не утратила своего позитивного имиджа и репутации, а даже дополнила их новым позитивным элементом.

2. **Кадровые изменения.** Основным капиталом компании, как правило, являются ее руководители и служащие. Позитивные PR топ-менеджмента компании укрепляют ее позиции и являются важным моментом транспарентности, так как клиентам, акционерам и инвесторам небезразлично, кто управляет компанией. Также это служит демонстрацией того, что компания ценит свои кадры и гордится ими.

3. **Информирование о мощностях и услугах.** Финансовый и производственный потенциал компании, товары, спектр и объем услуг, предоставляемых ей, — все это является частью имиджа, так же как надежность и другие показатели.

4. **Информирование об истории роста.** Растущая компания, которая постоянно развивается и крепнет, умеет пользоваться своими возможностями, является такой организацией, с которой люди хотят иметь дело. Это также именно та организация, в которую инвесторы хотели бы вкладывать деньги, а клиенты пользоваться ее услугами. Таким образом, рассказ о компании как динамично развивающейся организации заслуживает внимания при корпоративном PR.

5. **Упор на финансовую стабильность и прочность занимаемых рыночных позиций** — одно из самых значимых составляющих имиджа компании. Имидж, делающий акцент на прочном финансовом и рыночном положении, завоевывает доверие и привлекает к организации клиентов и инвесторов. Очевидно, что ежегодно публикуемый финансовый отчет является необходимым, но далеко не единственным способом развития имиджа в этом направлении.

6. **Изменение названия организации.** Иногда организации изменяют свое название. Чтобы новое название «застряло» в памяти людей, о нем следует широко заявить. Лишь при условии постоянного повторения люди узнают о новом названии и новом имидже компании.

7. **Чрезвычайные ситуации.** Все компании иногда попадают в чрезвычайные обстоятельства, например, возникают пожары, поломки компьютерной сети, происходят перерывы в предоставлении услуг, выпуске товаров. Наилучшим способом разъяснить позицию компании (не опасаясь, что что-то будет извращено или неправильно доведено до ведома общественности журналистом или редактором) является открытое информирование посредством СМИ. Подобный подход позволяет дать исчерпывающую информацию о причинах возникновения проблемы, шагах по ее преодолению и тем самым сберечь свою репутацию.

■ 6.6. Инструментарий имиджмейкера

В данном подразделе предлагается краткий обзор приемов и инструментов, которыми пользуются практикующие имиджмейкеры и PR-специалисты. При конструировании имиджа необходимо умело пользоваться инструментарием имиджмейкера, в который входят: позиционирование, мифологизация, эмоционализация, дистанцирование, визуализация и внедрение модели восприятия.

Визивнирише

Позиционирование мы можем себе представить $\cdot \wedge$ как помещение объекта в благоприятную для него ин- Γ'

формационную среду. Самым элементарным примером позиционирования можно считать те или иные наименования. К примеру, назвав чеченцев «бандформированиями», можно оправдать широкий круг противодействующих им мероприятий, невозможных при борьбе с чеченцами-«повстанцами». Позиционирование можно представить себе как вытягивание в объекте тех характеристик, в которых наиболее заинтересован потребитель. Именно потребитель, потому что его интересуют преимущества объекта для него самого, а не для кого-то другого.

Для целей практического применения позиционирование можно представить как серию из трех последовательных операций: **трансформация, утрирование и перевод** (рис. 6.3). При трансформации мы ограничиваем объект только теми характеристиками, которые интересны потребителю. Затем мы утрируем эти нужные нам характеристики, полностью уходя от характеристик, которые не являются сильными, с точки зрения потребителя. И наконец, для усиления подаваемого сообщения мы осуществляем «перевод» предлагаемой совокупности выбранных характеристик для передачи по разным каналам коммуникации (см. также п. 3.1).



1. ТРАНСФОРМАЦИЯ
 2. УТРИРОВАНИЕ
 3. ПЕРЕВОД
1. **ВЫБОР** из всей совокупности характеристик объекта только тех, которые интересны потребителю.
 2. **УСИЛЕНИЕ** выбранных характеристик и полный уход от характеристик, которые не являются сильными, с точки зрения потребителя.
 3. **ПЕРЕВОД** совокупности выбранных характеристик для других каналов для возникновения резонанса.

Рис. 6.3. Механизм позиционирования

Мвфогнзацм

Эффективная коммуникация не столько задает новые сообщения, сколько апеллирует к уже имеющимся в нашем сознании представлениям. Мифологиза-

ция является подстройкой под уже имеющийся в массовом сознании миф. Мифы отнюдь не являются анахронизмами прошлого. В широком понимании мифы задают правила устройства нашего мира. Как говорил один из героев братьев Стругацких: «...миф есть описание действительного события в восприятии дурака и в обработке поэта». Человеческое сознание вообще мифологично, если миф рассматривать в качестве «нейтрализатора между всеми культурными бинарными оппозициями, прежде всего между жизнью и смертью, правдой и ложью, иллюзией и реальностью» [13, с. 170]. Так, мифами являются следующие утверждения: «Отец — глава семьи», «Дети должны хорошо учиться», «Здесь так не делают», «Светлое завтра». Примерами наиболее часто используемых мифов служат следующие:

- Партийные мифы (идеология партии; истинность выводов ее апологетов).
- Государственные мифы (администрация района отвечает за всю свою территорию).
- Семейные мифы (мужчина — защитник, женщина — хранительница очага).
- Детские мифы (волшебное слово «спасибо», роль «честного слова»).
- Исторические мифы (роль народных масс и личности в истории).
- Управленческие мифы (руководитель всегда прав, организация должна быть построена по функциональному признаку, управление и менеджмент — одно и то же, природа менеджмента и управления различна) и др.

Итак, прием мифологизации учитывает имеющиеся в сознании потребителя имиджа мифы и усиливает их в целях продвижения этого имиджа.

Эмоцооиащация

В коммуникации очень важным является правильное соотношение рациональных и эмоциональных составляющих воздействия. Письменный текст по форме ориентирован рационально, поскольку в процессе его прочтения требуется совершить перевод текста в эмоциональные представления. Визуальная или звуковая

информация более эмоционально окрашена, легче проходит фильтры аудитории и лучше запоминается.

Эмоционализация — это переориентация сообщения на язык и цели аудитории, то есть максимально разумная стратегия с точки зрения говорящего, если перед ним стоит задача понравиться аудитории. Попробуем выделить пути проникновения эмоций в наши сообщения (являющиеся соответственно инструментами эмоционализации).

1. Конкретизация — рассказ о конкретном объекте может стать главным источником эмоций.
2. Сопереживание — как подстраивание под чужую эмоцию.
3. Заимствование чужих эмоций — это ссылка на чужие победы, чтобы сделать их своими, привлекая тем самым дополнительных сторонников.

Значительная часть телевизионной рекламы пива построена на эмоционализации — рекламируется не пиво как алкогольный напиток, а живое, теплое общение в дружеской компании вместе с пивом марки «ВВВ».

Дистанцирование

Мы говорили уже об этом механизме выше. Применительно к имиджу добавим, что частой задачей политика является необходимость уберечь свой имидж от явно негативных ассоциаций. Так, президенты убирают премьер-министров, перекладывая на них груз негативных эмоций и дистанцируясь от вины за принятые шаги.

Особую роль дистанцирование имеет в случае кризисных ситуаций. «Источником зла» становятся как внешние факторы: непредвиденные обстоятельства, деловой и политический климат в регионе; так и внутренние: нерадивые подчиненные, оставшиеся с былых времен здания, сооружения, связи, которые «непосильным ярмом лежат на предприятии». Прекрасным примером дистанцирования служит успешное лоббирование российскими автопроизводителями повышения налоговых пошлин на ввоз поддержанных иномарок. Свою неспособность организовать производство качественных ав-томобилей они объясняют конкуренцией со стороны 1 Зи дешевых иномарок, ввозимых в Россию.

От чего руководитель никогда не должен дистанцироваться, так это от процесса управления. Еще лучше, если дистанцирование от источников кризиса «густо приправлено» заявлениями о контроле над ситуацией, предложениями о «конкретных» мерах по управлению (исправлению) ситуацией и пр. При этом нужно оговориться о безусловном соблюдении профессиональной этики и недопустимости откровенного обмана.

Визуализация

Памятуя необходимость имиджевого воздействия сразу по нескольким каналам, отметим, что самым важным из них является отнюдь не вербальный, а визуальный канал. Так, Тони Блэр демонстрируется английской прессой в визуальных ракурсах, которые соответствуют типу читателей газет. Блэр в резиновых сапогах — для сельских жителей, Блэр с сигарой — для молодежи, Блэр в соборе — для верующих.

Президент РФ В. Путин также периодически меняет свой визуальный образ, обращаясь к разным аудиториям: наряду со строгим костюмом он появляется перед публикой в форме морского офицера, каске шахтера, горнолыжном костюме, свитере спортивного покроя, кимоно дзюдоиста и т. п.

Имидж испытывает сильнейшее воздействие от сравнения визуального образа объекта с визуальным образом собеседника. Так, во время одной из встреч Р. Рейган вышел к М. Горбачеву в пиджаке, в то время как Горбачев был одет по-зимнему. В результате публика увидела «молодого» Рейгана и «старого» Горбачева [11, с. 174].

Внедрение модели поведения

Важным феноменом управления общественным мнением следует признать введение не только самой информации, но и одновременное введение моделей ее позитивного восприятия и оценки. Массовое сознание нуждается в определенных подсказках, в определенных опорных точках, которые помогают ему вырабатывать свое мнение.

Данный механизм работы основан на выводах психологов о том, что для человека гораздо комфортнее иметь представления, которые поддерживаются другими, а не

отвергаются ими. Человек сам стремится в более комфортную для себя ситуацию, которая в данном случае выступает как поддерживающая его представления.

В заключении главы приведем пример четырехтактной модели имиджевой компании, предлагаемой Г. Почепцовым. В соответствии с названием, работа над созданием имиджа строится в 4 этапа, основным из которых является конструирование образа [11, с. 175].

1. Определение требований аудитории, а именно, определение требуемого сегмента общественности и стереотипов его восприятия.

2. Определение сильных и слабых сторон объекта. Четкое определение негатива необходимо, поскольку именно туда и будет направлен удар противника.

3. Конструирование образа поведения и характеристик объекта под требование аудитории. Нужно не столько маскировать слабые стороны объекта, сколько усиливать положительные моменты (вспомним механизм усиления и затухания события). Именно такая стратегия признана сегодня более эффективной.

4. Перевод требуемых характеристик объекта в вербальную, визуальную и событийную сферы.

Резюме

- Имидж — символический образ объекта, основанный на результате обработки информации. С массовым сознанием можно работать только с помощью коммуникативной единицы, которой и является имидж. Из-за невозможности передачи полной информации о конкретном человеке специалисты по PR формируют имидж следующим образом: трансформируют его в соответствии с каналом передачи, осуществляют отбор только тех характеристик, которые «обречены» на успех, поиск каналов, которые наиболее совпадают с природными характеристиками человека.
- Выделяют следующие имиджевые характеристики: 1) биологические (агрессивность, сила); 2) коммуникативные (зависят от телегенности); 3) социальные (человеческие характеристики, считающиеся позитивными); 4) мифологические («подведение» человека под стереотипы); 5) профессиональные (представление аудитории о данной профессии); 6) контекстные (зависимость от оппонента).

Упрощение имиджем

- Персональный имидж можно определить как знаковую характеристику личности, включающую форму и содержание. Компонентами персонального имиджа являются: внешние данные личности, поведенческие особенности, социальные и поведенческие характеристики, самовосприятие, восприятие референтными группами и публичный образ.
- Корпоративный имидж подразумевает целостное восприятие организации различными группами общественности, формирующееся на основе хранящейся в их памяти информации о различных сторонах деятельности организации. Необходимо различать имидж и репутацию. Репутация формируется стихийно, она может быть положительной и отрицательной. Имидж же формируется целенаправленно, при этом он может создаваться на основе прошедших, настоящих и будущих событий.
- Имидж организации складывается на основе восьми компонентов: имидж товара, имидж потребительского товара, внутренний имидж организации, имидж руководителей, имидж персонала, визуальный имидж, социальный имидж, бизнес-имидж организации. Имидж корпорации, по Чумикову, включает: 1) корпоративную философию; 2) историю; 3) внешний облик; 4) мифологических обитателей и персонал; 5) окружение; 6) отношение с обществом и 7) общий фон.
- При конструировании имиджа необходимо уметь пользоваться инструментарием имиджмейкера, в который входят: позиционирование, мифологизация, дистанцирование, визуализация и внедрение модели восприятия.

Темы для самостоятельного изучения

1. Основы имиджелогии.
2. Конструирование персонального имиджа.
3. Роль корпоративной философии и фирменной истории в формировании имиджа организации.
4. Корпоративная идеология.
5. Имидж известного политика, бизнесмена, телезвезды и т. д.
6. Имидж известной компании.

Вопросы для обсуждения

1. Для чего нужен имидж? Каково его содержание?
2. Почему именно имидж становится реальным средством воздействия на массовое сознание?

3. В чем заключаются проблемы имиджа российского бизнеса?
4. Охарактеризуйте использование типов имиджевых характеристик в PR.
5. С какими типами имиджа имеет дело специалист по PR?
6. Назовите составляющие корпоративного имиджа.
7. В чем суть модели имиджа, предложенной АН. Чумиковым?
8. Назовите основные приемы конструирования имиджа.
9. Как узнать, насколько удачно выбран имидж того или иного человека или компании? Насколько вы будете реагировать на него, т. е. эффективно ли он выбран?
10. Какие шаги вы сами предпримете для того, чтобы создать тот или иной имидж.
11. Проанализируйте высказывание: «половину жизни работаешь на имя, а потом имя работает на тебя. В каких областях деятельности это выражение может стать правилом?»
12. В чем заключается политика информационной открытости?

Практическое задание

1. Тест «Пересмотр своего имиджа» (М. Спиллейн)

Оцените свои качества согласно следующим правилам: за каждый компонент таблицы, оцененный вами как «исключительный», вам засчитывается 3 очка, за каждый компонент, оцененный как «сверх нормы», — 2 очка, за каждый «средний» — 1 очко. За оценку «недостаточный» вы не получаете ни одного.

Компонент имиджа	Недостаточный	Средний	Сверх нормы	Исключительный
Данные голоса				
Коммуникабельность				
Умение преподнести себя				
Умение вести себя в обществе				
Этикет сервировки				
Искусство контакта взглядом				
Подача руки				
Осанка				
Физические данные				
Ухоженность				
Умение одеваться				
Изысканные манеры				

Ключ

- Если вы получили менее 8 очков, ваш имидж губит вас. Остается тайной, как вы вообще еще не потеряли работы.
- Если вы получили от 9 до 12 очков, вы господин(жа) «Посредственность», которая пусть много и не напортит, но у людей, рассчитывающих на вашу карьеру, то есть у нынешних и будущих работодателей, вы набрали ничтожно мало очков.
- Если вы приписали себе от 13 до 24 очков, ваше будущее вполне многообещающее, но ваш имидж неровен: в некоторых аспектах — неплох, в некоторых — неудовлетворителен.
- Если вы набрали 25 - 36 очков, знайте: ваш имидж вполне состоятелен, и нет сомнений, что вы поработали над собой. Возможно, ваше счастье в том, что родители привили вам правила хорошего тона, знания застольного этикета и воспитали в вас умение со вкусом одеваться. Остальными аспектами вы, несомненно, овладели с помощью тренинга, пособий или в подражании другим. Отлично.

2. Практическое задание «Выбор имиджа для организации»

Величина предприятия или организации в значительной степени влияет на принципы личного имиджа сотрудников. Большие компании с более формальной системой коммуникации и иерархией руководства хорошо функционируют под прикрытием профессиональности — классические костюмы, хороший сдержанный вид и соответствующие аксессуары. Но здесь существуют исключения: к примеру, компании, истоки которых лежат в иной предпринимательской среде. Успешные предприниматели и одновременно «инакоборцы», они отрицают многие традиционные предпринимательские ценности и опыт. Им не приходится соблюдать правила, они достигли всего вопреки им.

Вопросы и задания:

1. Каким компаниям, по вашему мнению, наиболее подходит имидж; отрицающий классику?
2. Какие шаги вы бы предприняли для создания имиджа такой компании?

3. Практическое задание «Разработка имиджа компании»

Учитывая приведенные характеристики корпоративного имиджа, попробуйте разработать концепцию имиджа:

- 1) собственной организации;
- 2) завода по производству минеральной воды;
- 3) магазина, продающего компьютеры;
- 4) рекламного агентства;
- 5) банка.

Основные характеристики корпоративного имиджа:

1. Имидж должен опираться на маркетинговые характеристики компании: ее торговую марку, логотип и прочее.
2. «Образ корпорации» должен быть правдоподобным, достоверным, чтобы целевые аудитории могли доверять имиджу компании. Стратегия информационной открытости является одним из ключевых элементов развития имиджа компании.
3. Образ должен быть ярким и конкретным. Он лучше срабатывает, если апеллирует к чувствам, быстро воспринимается, когда сосредоточивается на определенных чертах и ярко высвечивает один или несколько характерных признаков корпорации.
4. Образ корпорации должен быть простым, чтобы отвечать архетипическим ожиданиям сознания целевых групп. Наиболее эффективен имидж простой и быстро запоминающийся.

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте приведенные факторы эффективного корпоративного имиджа.
2. Почему эти факторы влияют на имидж компании?
3. Что еще формирует образ компании в глазах клиентов и партнеров помимо указанных выше пунктов?
4. Разработайте варианты имиджа, целесообразные с точки зрения следующих подразделений организации: производственного, маркетингового, финансового отделов и отдела по связям с общественностью. Определите, какой суммарный имидж организации сложился бы при реализации предложенных вами вариантов.

4. Практическое задание «Оценка имиджа менеджера»

Задание выполняется в форме исследования, состоящего из анкетирования, подсчета и анализа ответов респондентов на вопросы.

Упаковка имиджем

1. Вначале каждый из слушателей пытается дать и зафиксировать на бумаге ответ на вопрос: «Что вы думаете о В. Жириновском, Г. Зюганове, С. Кириенко, Ю. Лужкове, В. Путине, Г. Явлинском?..».

2. Вторым шагом становится заполнение каждой таблицы, в которой оцениваются свойства политиков следующие категории качества: деловые качества; нравственные качества; идеологические характеристики; личные характеристики.

Личность	Деловые качества	Нравственные качества	Идеологические характеристики	Личные характеристики
В. Жириновский				
Г. Зюганов				
С. Кириенко				
Ю. Лужков				
В. Путин				
Г. Явлинский				

3. На третьем этапе необходимо свести все записанные данные в одну таблицу, желательнее представленную на общем обозрении. Здесь каждый озвучивает свой результат. Начиная с момента, когда разнообразие ответов будет достаточным, респонденты могут либо настаивать на своем варианте ответа, либо присоединиться к уже написанному.

4. Аналитический этап. Подсчитываются суммы по каждому критерию. Аудитория совместными усилиями делает выводы.

Рекомендуемые источники

1. *Алешина И.В.* Корпоративный имидж: стратегический аспект // Корпоративный менеджмент. 2002. № 4.
2. *Алешина И.В.* Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М: Тандем; Гном-Пресс* 1997. 255 с.
3. *Джефкинс Ф.* Реклама. М.: ЮНИТИ, 2002.
4. *Зверьков В.* Имидж все: Как предохраниться от нежелательного сопротивления рекламе // Сообщение. 2001. № 1.
5. *Ильясов Ф.* Политический маркетинг. Искусство и наука побеждать на выборах. М : ИМА-пресс, 2000.

6. Ист Лайн: тайны корпоративного PR // Pronline. 2001.
7. Казанская О. Имидж — все! // Карьера. 1998. № 4.
8. Катлин СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейшнз. Теория и практика: Уч. пос: Пер. с англ. 8-е изд. М: Вильямс, 2000. 624 с: ил.
9. Мещанинов А.А. Образ компании. М.: Новости, 2001.
10. Новинский Б. Корпоративное бессознательное: Как сделать корпорацию культурной? // Сообщение. 2001. № 3.
11. Почепцов Г.Г. Имиджелогия. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000.
12. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
13. Руднев В.П. Словарь культуры XX века. М.: Аграф, 1997. 170 с.
14. Связи с общественностью в политике и государственном управлении / Под. ред. В.С. Комаровского. М: РАГС, 2001.
15. Томилова М.В. Модель имиджа организации: Детальный анализ структуры имиджа компании // Корпоративный менеджмент. 2002. № 1.
16. Ульяновский А. Мифодизайн рекламы. СПб.: Изд-во Института личности, 1995. 300 с.
17. Федорова А. Русское поле экспериментов: Единственный способ подправить имидж российского PR — всерьез заняться имиджем России // Сообщение. 2001. № 4.
18. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. М.: Дело, 2000.

Глава 7

МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НД ПОТРЕБИТЕЛЯ ИНФОРМАЦИИ

- 7.1. Потребностные мифологии
- 7.2. Мифологические аргументации
- 7.3. Бизнес-ритуалы
- 7.3. Бизнес-ритуалы
- 7.4. Корпоративный праздник как бизнес-ритуал

Мы победили: настала эра триумфа капитализма! Мы покорили мир от Пекина до Балтимора, от Санкт-Петербурга до Сингапура. Западные политические лидеры с трудом сдерживают довольные улыбки, когда осматривают новые биржи ценных бумаг...

К. Нордстрем, Й. Риддерстрале
«Бизнес в стиле ФАНК»

(за два года до биржевого кризиса в США)

О чем приведенный эпиграф? ...Как вы поняли его, до того как прочитали подпись в скобках? ...А после этого? ...Вам не интересно, почему высказывание не завершено? ...Как вы думаете, о чем говорится дальше? И еще...

Одно можно сказать точно: «Наш мир сплошь пронизан мифами».

Зачастую под **современным мифом** в PR понимается сообщение, злонамеренно искажающее суть некоторой проблемы и пути ее разрешения (подробнее см. гл. 12). Если разбираться более детально, то можно выделить мифы, граничащие с простым обманом, и мифы, определяемые как некоторые объективно обусловленные в потребительском обществе идеи. Известный антрополог К. Леви-Строс полагал, что сами ___ по себе мифы не несут никакой функции, они лишь **1Эи**

служат выражением базовых категорий человеческого разума, выраженных в виде серий противоречащих друг другу оппозиций: левое и правое, сырое и вареное, мужское и женское. Любой **миф** — лишь комбинация этих и некоторых других элементов. В то же время Р. Барт рассматривает мифы как систему коммуникации, состоящую из системы не только из письменных текстов, а также из продуктов кино, спорта, фотографии, рекламы и телевидения [1, с. 172—173]. Идеи, заложенные в мифах, изменяют мировоззрение и пути удовлетворения потребностей человека. В основу систематического описания мифов авторы предлагают положить классификацию потребностей человека. Среди психологов, философов, культурологов получили распространение разные определения основных потребностей человека, и если попробовать составить список потребностей человека, выделяемых различными авторами, то получится следующее [8].

1. В пище, дыхании, движении, отдыхе (физиологические потребности).
2. В безопасности, уверенности, положительной самооценке (экзистенциальные потребности).
3. В слиянии с каким-либо существом.
4. В творчестве.
5. В познании, освоении мира.
6. В проявлении воли.
7. В мировоззрении
8. В сверхсмысле.

Пути удовлетворения потребностей в значительной степени зависят от мировоззрения человека. Языки (в т. ч. и знаковые системы), которыми владеет человек, определяют его видение мира. Предъявление событий, изображений и смыслов, обладающих некоторыми неизменными формальными элементами, их организация и динамика способны воздействовать на человека и корректировать его мировоззрение [по 8 — Дж. Гибсон, 1988].

Попробуем выяснить структуру мифологических механизмов воздействия на человека, осуществляемых в рамках коммуникативного пространства, взяв за основу исследования родоначальника мифодизайна А. Ульяновского.

■ 7.1. НошреВносяные мифологии

Итак, мифологии, определяющие мировоззрение и жизнедеятельность (а иногда и мыследеятельность) человека, обусловлены человеческими потребностями, которые приведены выше. Следуя этой логике А. Ульяновский предлагает следующую классификацию потребностных мифологий [8, с. 137—144].

Таблица 7.1
Потребности человека как основа потребностных мифологий

ПОТРЕБНОСТИ ЧЕЛОВЕКА	ПОТРЕБНОСТНЫЕ МИФОЛОГИИ
1. В пище, дыхании, движении, отдыхе (физиологические потребности)	Волшебность
2. В безопасности, уверенности, положительной самооценке (экзистенциальные потребности)	Псевдоэкзистенциальность
3. В слиянии с каким-либо существом	Ложное слияние
4. В творчестве	Ложное творчество
5. В познании, освоении мира	Качественные искажения информации. Замена деятельности наблюдением
6. В проявлении воли	Ложные препятствия, опасность
7. В мировоззрении	Искажения мировоззрения
8. В сверхсмысле	Символичность, загадочность

Представим их более подробно, указав в скобках номер эксплуатируемой потребности.

1. Волшебность

Вариантами волшебности могут быть следующие. • Усиление (волшебная палочка). Данная мифология обещает каждому чудесное усиление своих ресурсов, которое связывает с обладанием неким предметом (например, «Если каждый мужчинаворачи-

ваются вам вслед — значит, вы использовали духи «Импульс»).

- **Антропоморфность (5).** Мифология эксплуатирует особенность нашего мышления, одушевляющую объекты окружающего мира и заставляющую ждать этого одушевления. Например, в рекламе леденцов «GOLIA ACTIVE BLUE» используется образ мужчины вместо мотора автомобиля. Или «НОВЫЙ ПЕНТАЛГИН» (парень в стиле «а la Бэтмен»), выхватывающий девушку из лап слуг дьявола.
- **Тотемичность (5,7).** Мифология придает объектам статус загадочных и могущественных существ, перед которыми не долго и оробеть, обладание ими так приятно. Например, в рекламе «RENAULT-LAGUNA» ракурс съемки автомобиля таков, что потребитель оказывается ростом всего в несколько сантиметров. Более того, за автомобилем возносятся вверх огромный сверкающий символ розы ветров.

2. Псевдоэкзистенциальность (2)

- **Ложные смыслы жизни.** Смысл жизни декларируется в следовании вторым условным действиям. Например, следование моде, накопление денег, посещение модных клубов и т. д.
- **Замена процесса обладанием (псевдосчастье).** Человек с определенными личностными проблемами может превратить свою жизнь в безрезультатную попытку преодоления этих проблем через владение различными объектами. Например, реклама телевизора «SAMSUNG-BIO»: «Принесли телевизор в дом — и окружающая обстановка заполнилась шелестящими тропическими растениями, пением появившихся диковинных птиц и... чуть ли не шумом водопада под окном. Все счастливы — все ожидает, как только в доме появился телевизор «BIO» от «SAMSUNG».
- **Бегство от действительности (развлечения, гиперинформированность, трансы).** Это реклама туристических туров, компьютерные игры, демонстрация Гран-при различных конкурсов и шоу, информационные программы, алкоголь. Примерами телерекламы могут служить реклама с Ю. Миньшиной в кли-

Мшоды воздействия и воюреВишеяя тфврмачна

пах «DIROL Лесная ягода» и «DIROL Вишня», а также множество других роликов, визуализирующих «освежающие» эффекты жевательных резинок. • **Стремление отгородиться.** При применении этой мифологии вас будут стараться убедить, что совершение некоторой последовательности действий, владение некоторыми объектами даст вам покой и безопасность. Например, полицейские в видеоклипе, рекламирующем аудиосистему, настолько чувствуют себя в безопасности, что даже толпа, перевернувшая их автомобиль, остается для них незамеченной.

3. Ложное слияние (3)

3. Фромм разделял Эрос на физиологическую эротическую потребность и глубинное стремление к духовному слиянию с каким-либо объектом/субъектом. Данная мифология и предлагает подобное слияние. Например, реклама «GALINA BLANCA». Героиня сюжета — домохозяйка упорно старается убедить нас, что только в дуэте с бульонными кубиками «GALINA BLANCA» у нее получаются такие вкусные блюда. А экспертами вкуса становятся уже не только семья, но и весь двор.

Точно так же рекламный message мясокомбината «Останкино» — «Секрет семейного счастья», подразумевает, что благополучные супружеские отношения возможны только тогда, когда муж ужинает продукцией этого комбината. Данный message находит соответствующее визуальное подкрепление — счастливая семья на фоне колбасной нарезки.

4. Ложное творчество (4)

Вместо действительного творчества данная мифология обещает вам его имитацию. Например, набор ручек «ART-АТТАК» фирмы «BIC». Текст на оборотной стороне упаковки: «Стоит только взять в руку эту ручку, и — взрыв творческой энергии, поток творческих решений...». Или еще пример: в качестве выигрыша у гроссмейстера в телешоу «Своя игра» предлагается компьютер с функцией искусственного интеллекта (пользование которым поднимет вас на новый уровень познания действительности).

5. Качественные искажения информации (5)

В этой мифологии под формальными признаками беспристрастного информирования скрываются глубокие структурные искажения ситуации. Например, анекдот про соревнование двух бегунов (советского и американского): ТАСС сообщает: «Наш бегун пришел вторым, а американец предпоследним».

6. Замена деятельности наблюдением (5)

Потребителя можно социально обездвигнуть неким периодическим и развивающимся действием. Например, телевизионные трансляции футбольных матчей, выпуски новостей или «мыльные оперы». Кстати, факт «опустошения» российских городов в начале 90-х годов XX века во время демонстрации бразильско-мексиканских сериалов уже был отмечен журналами.

7. Ложные препятствия, опасность (6)

Вам внушается мысль, что обладание данным объектом требует силы воли, мужества, т. к. оно опасно и/или опасен путь его получения. Например, реклама могучих автомобилей «PORSHE», реклама сигарет «Camel» или «Marlboro». Вы непременно преодолеваете препятствия, если обладаете объектом рекламы.

8. Искажения мировоззрения (7)

- **Принудительное означивание;** рекламируемый объект «смыкают» в вашем мышлении с другими хорошо известными и значимыми объектами. Для этого используют связи по сходству и смежности, имитируют причинно следственные связи через временные, посредством монтажа изображений «одно после другого». Например, в видеорекламе магнитофона «SONY» последовательно монтируется «пра-телевизор» — яблочко на блюде с золотой каемочкой, вентилятор, вентиль и, наконец, самодвижущийся регулятор громкости магнитофона «SONY».
- **Ложная аффилиация через маркеры** (самоприсоединение к группе). Потребители склонны осознавать свою причастность к некоторым группам, даже если в реальности они не дотягивают

Мечты из жизни и истребление ифнаци

до этой группы. Данная мифология предлагает за умеренную цену объект — «маркер» принадлежности к группе. Например, обладание ручкой «PARKER».

- **Ложная аффилиация через врагов.** Эта мифология использует второй механизм объединения-аффилиации — сплачивание против окружающего врага. Например, высказывание: «Бедные этого не покупают» позволяет считать себя не бедным.
- **Фаллологоцентрация.** Термин складывается из двух понятий: логоцентрации — особенности европейского мышления из двух составляющих бинарной оппозиции («черное — белое», «добро — зло», «верх — низ» и т.д.) одну наделять положительным значением и считать основной, а вторую — отрицательным значением и рассматривать как дополнительную; и фаллоцентрации — в оппозиции «мужчина — женщина» первый наделяется главенствующим положительным значением. Например, в фильме «Commando» А. Шварценеггер стреляет метко и вперед, а его обаятельная спутница по ошибке стреляет из гранатомета назад. Иногда возможно нарочитое снятие фаллологоцентрации, которое в моде получило название «стиль унисекс». В русле этого стиля стал выпускаться одеколон «Fog man» («Для людей»).
- **Ложные стереотипы, роли, сценарии поведения.** В соответствии с идеями Н. Лумана, «все может быть иначе», иными словами, нет ложных сценариев жизни — каждый живет так, как может. В Западной рекламной критике выявлять эту мифологию зачастую не принято. Примером может служить мотив, предложенный в рекламе пива «TUBORG»: «Каждый думает, что я такой-то, а я такой, как есть».

9. Символичность (8)

Эта мифология склонна придавать объектам символическое значение. Например, символом успеха может быть объявлена мебель фирмы «А». На имидж PR-консультанта очень хорошо «работает» ноутбук с сотовым телефоном плюс «Handsfree». Символом «продвинутости» может служить «Mach-3» от «Gillette».

10. Загадочность (8)

Данная мифология обладает притягательностью для людей, образ жизни которых излишне запрограммирован, строг и рационален. Например, одеколон для мужчин «LORESTE» — черная овальная бутылочка наподобие яйца — стоит на краю пропасти. Высота бутылочки около 3-х метров. Через пропасть на другой берег перекинут полусгнивший веревочный мост. Подпись: «There is another side for all man» — «Есть что-то иное в жизни каждого мужчины» [8]. Однако загадочность встречается и в повседневной жизни: например, в фильмах, которые заканчиваются неоднозначно.

■ 7.2. Мифшгвчесш аргуменшацпо

Жизнь в обществе потребления материальных и духовных ценностей требует коммуникаций по поводу объяснений нашего потребительского поведения. Для этого мы зачастую используем мифологические аргументации.

1. Надстроечные сообщения (коннотации)

Данная аргументация использует описанный Р. Бартом механизм *надстраивания идеологии над нейтральными изображениями*. Изображение должно быть очень естественным и не содержать в себе некой, подкрепляющей смысл рекламной надписи, интенции. Именно естественность (и даже нейтральность) изображения/сообщения позволяет получателю надстроить над ним свои смыслы, тем самым сделав его «своим». С другой стороны, опыт показывает, что понятие информационной избыточности во многом зависит от мифологии потребителя: одному изображение может показаться избыточным, а другому — нет.

2. Психологика

Заключается в использовании некоторых распространенных шаблонов бытового мышления, выводимых из «знания обывательской психологии» с помощью «логических» умозаключений. Приведем список наиболее распространенных из них [8, с. 141 — 142]:

- если все думают так, как ты, то ты думаешь правильно;
- выбор своего опыта в качестве исходного;

Мешвды впздеВсшвпя на ившрвбвшш ввфврмздвв

- большинство людей в исходных условиях будут поступать так же;
- если обстоятельства не изменятся, то и поведение знакомого человека не изменится (чем ближе знакомство, тем актуальнее);
- свое поведение объясняется внешними и ситуационными факторами, чужое — внутренними личностными свойствами;
- эффект ареала — выдающийся человек считается выдающимся везде;
- эффект порядка — большее значение придается более ранним данным;
- эффект ложного обобщения — определенные качества отдельных представителей класса переносятся на всех его представителей;
- публикация следствий и выводов без описания причин и посылок производит большее впечатление.
- обаяние сложных формул;
- внесистемное рассмотрение критериев выбора;
- нарушение баланса оценки нюанс/целое;
- сужение поля фактов при оценке.

3. Аспекты качества

Пытаясь построить видение потребителей, зачастую упоминаются самые различные аспекты качества и качественного продукта. Наиболее распространены следующие [8, с. 142— 143]:

- **Возможности** производства. «Мы можем изготовить таких часов сколько угодно».
- **Технология**. «При производстве этих зубочисток используются швейцарские линии, обеспечивающие прецизионную точность».
- **Подкрепление**. «Вы можете купить это лекарство в каждой аптеке».
- **Назначение**. «Наша основная задача — забота о потребителе», — говорит представитель табачной кампании.
- **Материалы**. «Эта ручка изготовлена из корпуса советской ракеты».
- **Внешняя среда**. «Все народы мира любят нашу продукцию».
- **Режимы**. Батарейки «DURACELL» все работают, работают и работают!

- Надежность:
 - безопасность: «Пылесос LG с технологией «циклон» спасает даже от смерча, всасывая его»;
 - долговечность: «Эта зубочистка послужит и вашим детям»;
 - ремонтпригодность: «Эту штуку починит и ребенок»;
 - отказостойкость: «Если одна таблетка не подействовала, примите еще одну».

4. Культуральные метафоры и символы

Данная мифологическая аргументация использует следующие доводы: «больше — лучше», «выше — лучше», «прочнее — лучше», «научное — хорошее», «написано по латыни — значит, лучше российского», «с иностранным акцентом — значит, импортная продукция». Примером может служить поддельный китайский чай, который все принимали за настоящий в силу того, что инструкция к его заварке отличалась типичными китайскими «русскостями»: «Положив около пяти граммов чая в фарфорную кружку с крышкой или чайник, потом налить кипятка в них с крышкой. Через три-пять минут можно пить. Если чай с молоком или сахаром, то еще вкуснее». Или вот еще ряд устоявшихся примеров: лучшие духи — во Франции, лучшие часы — швейцарские, а самые красивые девушки — в Самаре.

5. Перенесение системных концептов в жизненный мир

Используется очарование системного мира и его непонятность в жизненном мире потребителя. Это могут быть вероятности, большие числа и их законы, мода, циклические рыночные процессы, жизненный цикл товара и т. п. Например:

- Реклама по телевидению: «Параллельные линии не пересекаются — доказано Евклидом. Надежная техника существует — доказано ZANUSSI» расскажет о человеке, имеющего к математике лишь отдаленное отношение, для которого употребление имени Евклида (не часто цитируемое наряду с Пифагором и Архимедом) является «интеллектуальным прогрессом». Между тем, на самом деле, ниче-

Мягкие навыки и информация

- го подобного Евклид не доказывал, условие параллельности было принято как постулат (аксиома).
- Часто потребителя могут пугать вероятностью свершения чего-то нежелательного, не указывая точной математической величины этой вероятности.
- Законы моды подвержены определенной периодичности к преемственности, которые, однако, модельеры совсем не склонны раскрывать — вся новизна в моде просчитывается.
- Потребителям могут сообщить, что фирма выводит на рынок их страны лучший из производимых этой фирмой товаров. На самом деле это может диктоваться маркетинговой стратегией либо падением спроса на этот товар в другой стране.

В завершение несколько слов хотелось бы сказать о практической значимости мифологического подхода.

1. Принцип мифоцентрированности, положенный в основу нашего рассмотрения мифологий, снимает противоречие между медиаориентированной и человекоцентрированной парадигмой исследования, т. е. стыкует мир системы и жизненный мир потребителя. Сделанные ранее акценты на доминирующую роль СМИ или человека-потребителя рассматриваются на основе концепции «использование и удовлетворение». А именно: удовлетворение потребностей потребителя в процессе использования им средств массовой коммуникации.
2. Концепция «использование и удовлетворение» предлагает построение мифодизайна — новой проектной дисциплины, в том числе коммуникативно-маркетингового толка.
3. Становление желаемо-необходимого мира требует опережающего формирования мифологического уровня знания общества, что практически достигается методологией мифодизайна.

7.3. Бизнес-релизы

«...Когда в похожем на пещеру зале «Кингдом» в Сигтле собрались все 5 тыс. сотрудников корпорации «Майкрософт» и стал гаснуть свет, луч прожектора внезапно выхватил ярко-красный «корвет», на борту которого

ту которого красовалась надпись «Уиндоуз». В этот момент буквально из-под колес машины вынырнул старший вице-президент «Майкрософт» Стивен Болмер и принялся «заводить» публику, выбрасывая вперед руку и скандируя вместе с толпой: «Уиндоуз!», «Уиндоуз!», «Уиндоуз!». Затем в свете юпитеров по сцене протасился автомобиль марки «Эдсел», «украшенный» символами программных средств конкурентов из «IBM» — «OS/2». И тут под звуки песни «Вожак стаи» в зал буквально ворвались на своих «харлеях» 10 мотоциклистов в кожаных куртках. На первом восседал тощий очкарик Уильям Гейтс III. Увидев его, толпа взревела, как при встрече рок-звезды» («Бизнес Уик», 1992, №9) [8, с. 218].

Каждый, кто своей деятельностью связан с бизнесом, сталкивается с такими его фрагментами, которые, будучи объективно-обусловленными, очень резко отличаются от повседневной работы. В частности, это выставки, презентации, пресс-конференции, брифинги и т. д. По своей сути они являются «действиями», поскольку имеют «экстраобусловленный» характер. В отличие от повседневных действий, представляют организованный комплекс действий людей или отдельно спланированный и управляемый процесс, формально выражающийся в звучаниях или в движениях [8, с. 219].

Ритуалом называется обусловленное религиозными традициями действие, проводимое группой специалистов как реализация обычаев [БЭС, с. 1019]. Во время проведения ритуала ослабляется контролирующая функция сознания индивида, он впадает в состояние транса. В состоянии транса человек обладает повышенной восприимчивостью к информационным воздействиям извне. Особенным образом организованные действия оказывают воздействие на него как вводя в транс, так и вызывая устойчивые изменения в его психике.

Имеют значение порядок проведения действий, сами действия, организация информации, предметы, вовлеченные в действие, обстановка, время, продолжительность и особые объекты — символы, предъявляемые участнику ритуала. Структурными стадиями ритуала являются: подготовка к ритуалу, обряд входа

в ритуал, ритуал, обряд выхода из ритуала, послеритуальные действия.

Бизнес-ритуал — это необходимая и объективно обусловленная составляющая функционирования организации, способствующая ее адаптации, целедостижению, интеграции и поддержанию ценностного стандарта в окружающей среде.

Задачей бизнес-ритуала становится *удовлетворение потребностей гостей* (в т. ч. не всегда ими осознаваемых) *посредством их участия в ритуале*.

Основными действующими началами современного бизнес-ритуала являются следующие:

- параллельная коммуникация с сознанием и подсознанием;
- воплощение сознательных ожиданий (алиби для сознания);
- раздельное информационное воздействие по разным модальностям/каналам коммуникации: аудиальной, визуальной, кинестетической. Возможным вариантом воздействия является синестезия — одновременное воздействие, имеющее кумулятивный эффект;
- убеждение и внушение;
- наведение транса;
- изменение установок участников;
- вымышленная реальность (спроектированное действие должно производить впечатление естественного, реального);
- приглашенные должны чувствовать, что все присутствующие — и устроители и приглашенные — единый тайный союз, участвующий в некоем важном деле.

IIIHNU ipieIMpoiaiii 1взкс рвшрпа

Знание о природе ритуала еще не дает практических рекомендаций их проектирования и проведения. Для практического применения потребуется понимание принципов и детальная проработка этапов бизнес-ритуалов.

Автор концепции бизнес-ритуалов А. Ульяновский предлагает пять принципов проектирования бизнес-ритуала [8, с. 225-226]:

1. Организация сквозного действия. Данный принцип проявляется в условиях связности элементов бизнес-ритуала, сочетания его фрагментов, разделения единого действия между несколькими лицами и воспроизведение действия — его повторение или стилизация.
2. Проектирование на основе определенного коммуникативного качества бизнес-ритуала.
3. Алиби для сознания. Коммуникация с подсознанием гостей происходит лишь в моменты, когда их сознание полностью задействовано.
4. Традиционная последовательность ритуала и воздействие по стадиям состояния сознания участника. Воздействие, предназначенное для одной стадии, не работает в другой.
5. Встроенные воздействия.

Стадии бизнес-впидам

Бизнес-ритуал представляется самым благоприятным случаем для организаторов осуществить встроенные воздействия. Понимание возможностей тех или иных воздействий приходит из знания структуры бизнес-ритуала. Выделяют следующие 10 стадий [8]:

1. **Проектирование.** Определение времени и длительности проведения бизнес-ритуала, подготовка сценария, расчет сметы расходов. Уже на этом этапе важно учесть, что эстетика транса не совпадает с эстетикой нормального состояния.

2. **Подготовка организатора.** Организация внутренней и внешней среды бизнес-ритуала: рекламные щиты, плакаты, объявления, внутреннее оформление помещений и организация пространства действия.

3. **Оповещение гостей. Первое одаривание.** Имеется в виду и психологическое одаривание. Так, включение графы «Дополнительные требования к оснащению номера» в конце обратного купона пригласительного письма является психологическим одариванием в России.

4. **Сбор-прием гостей.** Этап начинается с встречи гостей в аэропорту и заканчивается встречей непосредственно на презентации.

5. **Ритуал.** Он начинается с *организации гостей*. Из дезорганизованной массы гости как-то организу-

Мемцы издеИшвия и ишребашеи информации

ются, например собираются вокруг некоей точки. Следующей стадией является *открытие ритуала*. В советское время в этот момент было принято разрезать ленточку. Так формируется предвосприятие ритуала, некоторое эмоциональное отношение к предмету ритуала еще до его демонстрации. Присутствующие начинают ощущать себя объединенными ритуалом. Идущая следом *демонстрация предмета ритуала* создает благоприятную почву для осознания. На этой стадии происходит формирование мнения и постепенное *втягивание в ритуал*, выражающееся в концентрировании внимания на предмете ритуала.

Самым ответственным моментом становится **переход границы** (отсечение обыденного) и вхождение в транс. Здесь мы вынуждены сделать отступление, поскольку некоторые представляют транс как нечто ужасное, обязательно сопровождающееся конвульсиями и имеющее отношение к наркотическим практикам. Это глубочайшее заблуждение. Под трансом понимается состояние психики, характеризующееся ослабленной регулирующе-контролирующей функцией сознания (а не его отключением) [8, с. 285]. Степень ослабления контроля сознания описывается в терминах глубины: глубокий — неглубокий транс. Для бизнес-ритуалов характерно состояние неглубокого транса.

Итак, переход границы оказывает мощное внушающее воздействие и снижает контролируемую функцию сознания. Отсечение может происходить физически, освещением, чудесным действием (например, символическое зажжение).

Следующая стадия **пир и транс** составляет ядро ритуала. На этой стадии происходит комплексное воздействие еды, алкоголя, музыки, света, запаха. В состоянии транса в процессе еды участники буквально «заглатывают» *внушающие воздействия* (Господа, сегодня с нами живое пиво «Визит»). Аплодисменты, вызванные внушающей репликой, усиливают ее действие.

Любое действие, совершенное в связи с предметом ритуала, укрепляет установку на принятие предлагаемого мнения о нем. Очень сильно задействуются эмоциональные стороны сообщений. Длинные аргументированные рассуждения типа «Обратите внимание на новые конструктивные элементы схемы крепления

подвески» здесь малоэффективны. Если участник ритуала съедает пирожок, на котором пропечен фирменный логотипчик, или выпивает бокал вина за предмет ритуала, он символически вводит в себя этот предмет.

Общие добровольные действия группы участников (в неявно задаваемом организаторами направлении) укрепляют расположение к предмету ритуала. Такие действия носят название **перфомансов**. Перфоманс ни в коем случае не игра, это серьезное действие, имеющее некий результат. VIP обычно не вовлекаются в перфомансы, либо «управляют» ими. Конечно, это должно быть очевидно только для организаторов действия и VIP.

По окончании пира наступает время **выхода из условного времени транса и завершения ритуала**. В состоянии транса (секс, алкоголь, развлечения, чтение книги, просмотр захватывающего фильма) изменяется ощущение времени. Культурологи называют это состояние условным, космическим временем [8, с. 233]. В конце ритуала нужно вернуть всех его участников в реальность. Транс и все, что в нем происходило, должен хлопнуться и остаться с участником. Следует делать это очень осторожно — приглушить музыку, объявить окончание и т. д. Транс «захлопывают» не организаторы, а сознание участников, что достигается предварительным оповещением об окончании презентации в связи с каким-то событием или временным моментом, которые еще только будут. По завершении ритуала к участникам возвращается ощущение реального времени.

6. Второе одаривание. На прощание можно вручить пакеты с подарками, где есть и информационные материалы. Подарок воздействует в момент дарения, соединяя приятную эмоцию с лицом дарителя, и после — уже в виде напоминания. Долговременный подарок связывает нитью воспоминаний участника и хозяина ритуала. На такой возможности лучше не экономить.

7. Организация времени гостей. VIP-гости и VIP-хозяева обычно отделяются от всей массы и отправляются предаваться самым изысканным развлечениям. И. Кон указывает на общее для всех культур и традиционное различие морали для VIP и обыкновенных людей. Тем не менее всех гостей нужно обязательно проводить. Перебравший гость нуждается в ухаживании,

Ммo|Ы из|е1сшт и nipeiitai ифвцтн

поскольку его сознанию была обещана безопасность. Еще один интенсивно дискутируемый вопрос: должны ли хозяева пить и как должны пить — нуждается в дополнительном изучении. Если все хозяева будут демонстративно трезвы, может нарушиться «узнавание», что весьма актуально для российского менталитета.

8. Фиксация ритуала. Обычно это происходит с помощью трансформации ритуала в массовый театр, зрелище, средствами видео и телевидения. Организаторы совершенно правы: презентация стоит дорого и необходимо сделать из нее зрелище. Однако есть несколько основных технических правил, которые необходимо соблюдать. Во-первых, в съемки не должны попасть трансовые состояния и недирективные внушения. Во-вторых, сценарий съемки должен быть заранее подготовлен, и в ходе съемки следует его строго придерживаться. В качестве фото- и видеооператоров лучше приглашать профессионалов, имеющих качественное портфолио¹. И наконец, ритуал должен быть перемонтирован по законам видеорежиссуры.

9. Оповещение среды. Основная роль на этом этапе отводится журналистам, присутствующим во время действия. А помочь им должны розданные пресс-релизы, медиа-киты и фотографии.

10. Мосты контактов. Есть замечательный повод соединить ваш ритуал с бизнес-реальностью гостей. Сделайте и передайте участникам презентации фотографии с презентации. Не упускайте возможность навести мосты контактов.

7.4. Ивриораививын цаздмик как бизнес-ришдан

Продуманный корпоративный праздник — это правильная организация свободы!

Т. Орлова, руководитель компании Skyworker

В последние десять лет все более важным средством организации коммуникаций внутри компании становится корпоративный праздник. Корпоративный

¹ Портфолио — у дизайнеров, фотографов и видеооператоров архив выполненных работ, подготовленный для показа потенциальному клиенту.

праздник выполняет целый комплекс функций от командообразования до идеологического влияния на сознание сотрудников (см. рис. 7.1). Внутренний PR и межличностные коммуникации являются одним из самых ответственных направлений работы с персоналом. Как добиться, чтобы сотрудники компании эффективно взаимодействовали друг с другом, как предотвратить возможные конфликты, создать моральные стимулы для хорошей работы? Одним из инструментов решения является проведение корпоративных праздников. Организация корпоративных праздников становится самостоятельным сектором услуг в области бизнес-коммуникаций, которым занимаются специализированные агентства. Рассмотрим основные методологические подходы к организации и проведению корпоративных праздников.

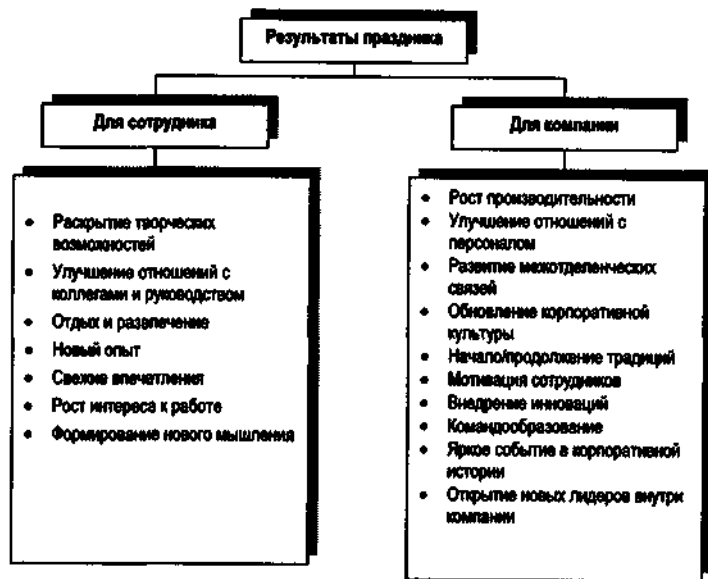


Рис. 7.1. Практическая отдача проведения корпоративных праздников

Миссия организации корпоративных праздников заключается в том, чтобы, создавая интересные корпо-

ративные события и праздники, улучшать отношения между сотрудниками и повышать результативность работы компаний. Корпоративный праздник — это не только развлечение, но и способ повышения эффективности работы компании. Неформальные отношения помогают улучшить формальные. Корпоративный праздник — один из лучших методов развития человеческих отношений, работающих на цели и задачи компании. Доверие между руководством и сотрудниками появляется не только на совещаниях и личных деловых встречах, но и в процессе открытого общения в неформальной обстановке. Искусство корпоративного праздника состоит в создании атмосферы доверия и интереса к инициативам руководства. Нет двух одинаковых корпоративных праздников, как не бывает двух одинаковых людей, поэтому даже стандартный сценарий праздника может дать разные коммуникационные результаты. Хороший корпоративный праздник рождается и вырастает в самой компании. Успешный корпоративный праздник станет началом или достойным продолжением истории и традиций компании. Быть искренними в работе и отдыхе — это не просто требование этикета, но и способ жизни сплоченной организации. Корпоративные праздники являются реальной возможностью прийти к сотрудничеству через совместный отдых, коллективные игры и интерактивное взаимодействие. Из каких принципов рекомендуется исходить при разработке креативной идеи и сценария корпоративного праздника?

Вопервых, каждый праздник уникален. Неповторимость праздника заключена в уникальной культуре и традициях каждой компании. Следует предлагать только те идеи и форматы праздников, которые находят отклик во внутренней среде компании. Корпоративный праздник может стать и самостоятельным запоминающимся событием и началом новой хорошей традиции. Таким образом, корпоративные праздники — важная составляющая жизни компании. *Выращивая праздник на основе корпоративных ценностей и традиций, организаторы способствуют формированию позитивной организационной культуры.*

Вовторых, корпоративные праздники должны быть интерактивными. Концепция и сценарий праздника

предполагают вовлечение всего коллектива в активное участие в праздничном действии. В предлагаемых праздниках не должно быть посторонних и наблюдателей — все являются участниками. Так в совместном творчестве рождается дух компаний-победителей. *Организуя свободу выражения, делая ожидаемое неожиданным, в процессе праздника трудовой коллектив обретает «второе дыхание», оптимизм и стремление к совместной продуктивной деятельности.*

Третьих, требуется творческое видение праздника как события, требующего серьезной творческой и организационной подготовки. Поэтому не следует пренебрегать обращением к профессиональным сценаристам, режиссерам, поскольку опора на собственные таланты не всегда оказывается результативной. Профессиональные организаторы корпоративных праздников помимо собственного творческого и организационного капитала имеют обычно налаженные партнерские связи с профессионалами в организации и проведении праздников: театральными коллективами, музыкантами, аниматорами и массовиками-затейниками, художниками и декораторами, костюмерами.

День рождения компании, начало или завершение крупного проекта, переезд в новый офис, дни рождения сотрудников, традиционные Новый год, Восьмое марта, День защитника отечества — это далеко не полный список возможностей и поводов проведения корпоративного праздника. Однако чаще всего корпоративный праздник ассоциируется с концертной программой, распитием вина и обильными закусками. Многие корпоративные праздники — это банальные застолья, лишенные привлекательности для многих сотрудников. После таких мероприятий остается похмельный синдром и тусклые воспоминания о шумном вечере. Подобные праздники не только не будут работать на развитие корпоративных отношений, но иногда сами могут послужить основой новых конфликтов.

Если праздник рассматривать как эффективную форму корпоративных коммуникаций, то пора избавляться от стереотипных взглядов. Лучшая альтернатива заключается в объединении возможностей театра, технологий управления персоналом и спонтанной творческой инициативы участников праздника. Наряду с таки-

ми серьезными направлениями работы как тренинги, праздники являются не менее эффективной формой работы с коллективом организации. Обычно от работы с персоналом ожидают, что она «твердой рукой» внесет организованность, слаженность и единство в корпоративную жизнь. Однако опыт показывает, что не менее эффективным оказывается иной путь — *лупи, погружения трудовой коллектива в творчество, игру и свободу самовыражения.* Правильно организованные корпоративные праздники в полной мере дают возможность раскрытия позитивного потенциала сотрудников. Раскрепощение позволяет установить естественные межличностные связи, найти наиболее простые и жизнеспособные пути решения профессиональных задач, личного и делового взаимодействия (см. рис. 7.2).

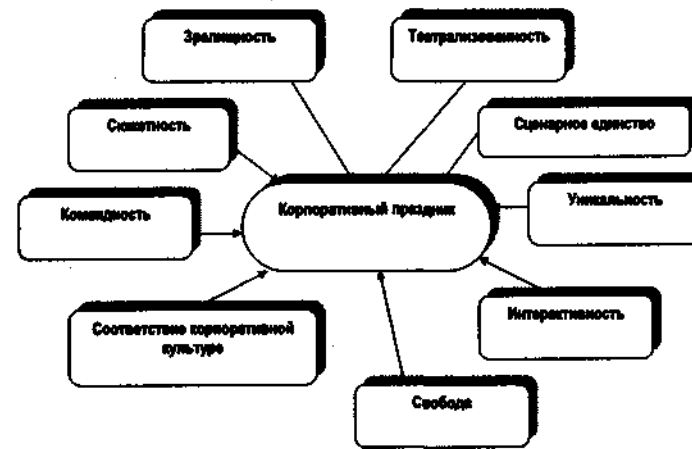


Рис. 7.2. Принципы организации корпоративных праздников

Можно выделить следующие основные форматы корпоративных праздников.

- Развлекательно-концертные праздники: концертные и шоу-программы с привлечением артистов, музыкальных и танцевальных групп, предусматривающие творческое участие сотрудников компании в феерических шоу, конкурсах, театральных и концертных номерах.

- Интерактивно-командные праздники: спортивные, театрализованные, игровые мероприятия, подразумевающие активную, творческую роль сотрудников компании в командных состязаниях.
- Командно-соревновательные праздники: сюжетные коллективные мероприятия на открытом воздухе, предполагающие укрепление сплоченности сотрудников через совместную творческую деятельность и захватывающие состязания.
- Интерактивно-креативные праздники: сценарные костюмированные мероприятия с «полным погружением» коллектива в неожиданную театрализованную атмосферу, позволяющие сотрудникам максимально полно раскрыть свои лидерские и творческие способности, получить незабываемые впечатления и обрести новое прогрессивное видение.

Как уже отмечалось, подготовка корпоративного праздника требует концентрации значительных творческих и организационных ресурсов. Обычно в компаниях все сотрудники полностью заняты своей основной деятельностью, а поэтому далеко не всегда могут расходовать время и силы на подготовку корпоративного праздника. Поэтому рекомендуется обратиться к профессиональным организаторам праздников, которые могут предложить следующие услуги:

- Подбор места для проведения праздника: от клуба и пансионата до теплохода, вертолетной площадки и острова в тропических широтах.
- Разработка идеи и создание оригинального сценария, подготовка конкурсов, эстафет, номеров и т. п.
- Проведение предпраздничной работы с коллективом: игровая e-mail рассылка, формирование команд, репетиционная работа.
- Кастинг ведущих.
- Приглашение театральных, музыкальных и танцевальных групп в любом жанре.
- Привлечение художников боди-арта, граффитистов, карикатуристов, каскадеров, декораторов и т. п.
- Световое и шумовое оформление, лазерные шоу, аудио- и видеопрограммы, фейерверки.
- Видеотрансляция на территории проведения праздника.

Ммцы нзрИсми на июреВашии информации

- Пиротехнические и огненные шоу.
- Звуковое оформление праздника, включая приглашение Ш-я и VJ-я.
- Установка аттракционов, полеты на воздушном шаре, вертолете, паратане, другие спортивные и экстремальные развлечения (водные мотоциклы, гонки на скутерах).
- Создание декораций, установка шатров и общее оформление праздника.
- Предоставление и изготовление карнавальных костюмов и бутафории.
- Подготовка и изготовление приглашений, сувенирной продукции, оригинальных призов, тортов и т. п.
- Трансфер к месту проведения праздника.
- Профессиональный кейтеринг.
- Лазерное шоу.
- Создание релакс-зон, установка павильонов с кальянами, этнической кухней и т. п.
- Создание оригинальных шоу с участием артистов цирка, театра, балета, эстрады, специальной техники.
- Охрана участников и территории праздника.
- Бэби-ситинг и специальные детские программы в рамках праздника.
- Съёмка тематического корпоративного видео.
- Создание праздничных медиапрезентаций.
- Фото- и видеодокументация праздника.
- Создание оригинального рассказа-отчета о празднике для корпоративного портала, корпоративной истории или СМИ.

В основу корпоративных праздников могут быть заложены следующие творческие сценарные идеи¹: 1. ЦЕРЕМОНИЯ ВРУЧЕНИЯ ОСКАРА: дамы и господа — кинозвезды, режиссеры — представляют фильмы с собственным участием. (Съемки происходят заранее на тему жизни компании или по мотивам известных блок-бастеров.) Традиционные оscarовские номинации-конкурсы, поздравления, концерт, коктейли.

¹ Данный перечень опирается на идеи корпоративных праздников, разработанные Т. Орловой и ее коллегами из компании «Skyworker».

2. **ФОРМУЛА-1:** настоящие спортивные состязания — гонки «болидов» на трассах Сильверстоуна, Монте-Карло и Сепанга. Модная эстетика развлечений Формулы: фан-клубы команд, спортивные экстремальные шоу, велотриал, болельщики-граффити-сты.
3. **ЖЕСТОКИЙ РОМАНС:** праздник проходит на теплоходе, оформленном как знаменитая «Ласточка» Паратова. Характер развлечений и интерактива соответствует купеческим забавам середины XIX века. Гости знакомятся с колоритными волжскими традициями в еде, в музыке, в танцах...
4. **МЕНЕДЖЕРЫ ПРИ ДВОРЕ КОРОЛЯ АРТУРА:** рыцарские турниры и пиры. Типичные средневековые развлечения: битвы на бревне, охота за ведьмами, состязания менестрелей и трубадуров. Взятие башни с Прекрасной дамой. Придворные шуты.
5. **ФОРМУЛА ЛЮБВИ:** чудесная вечеринка с графом Калиостро и другими волшебниками на фоне сельского пейзажа. Волшебные превращения и традиционные народные гуляния с русскими забавами. Состязания кузнецов. Предсказания, фокусы, гадания, литье воска, прыжки через огонь.
6. **ОТКРЫТИЕ АМЕРИКИ:** корабли Колумба против индейских племен. Поиск индейского золота. Великие открытия: трубка мира, чай матэ, картошка, кукуруза, кофе... Стрельба из лука, бросание томагавка, лассо. Будни конкистадоров.
7. **МАТРИЦА:** кибер-панк-вечеринка в футуристическом стиле по мотивам знаменитых блокбастеров. Спасение мира, поиск пятого элемента, выход из матрицы.
Итак, корпоративный праздник — бизнес-ритуал, подготовка к которому сама по себе может стать важным позитивным событием в жизни компании.

Резюме

- Мифы являются объективно обусловленными в потребительском обществе идеями. Сами по себе они не несут никакой функции, они лишь служат выражением базовых категорий человеческого разума, выраженных в виде серий противоречащих друг другу оппозиций.

- В основе систематизации мифологий лежит классификация человеческих потребностей (физиологические, экзистенциальные, потребность в слиянии, в творчестве, в освоении мира, в проявлении воли, в мировоззрении, в сферхсмысле). Сопоставляя с каждой человеческой потребностью определенную группу мифов, эксплуатирующих в основном именно эту потребность, мы получили список потребностных мифологий. Это волшебность, псевдоэкзистенциальность, ложное творчество и ложное слияние, замена деятельности наблюдением, ложные препятствия и опасности, искажение мировоззрения, символичность и загадочность.
- Объяснения потребительского поведения происходит посредством мифологических аргументаций, основными из которых являются: коннотации (надстрочные сообщения), психологика, аспекты качества, культуральные метафоры и символы и перенесение системных концептов в жизненный мир.
- Бизнес-ритуал — это необходимая и объективно обусловленная составляющая функционирования организации, способствующая ее адаптации, целедостижению, интеграции и поддержанию ценностного стандарта в окружающей среде. Для проектирования бизнес-ритуалов используют следующие принципы: 1) организация сквозного действия; 2) проектирование на основе определенного коммуникативного качества; 3) алиби для сознания; 4) традиционная последовательность ритуала и воздействие по стадиям; 5) встроенное воздействие.
- Бизнес-ритуал состоит из следующих стадий: проектирование, подготовка организатора, оповещение гостей, первое одаривание, сбор гостей, собственно ритуал (переход границ, пир и транс, выход из ритуала и его завершение), второе одаривание, организация времени гостей, фиксация ритуала, оповещение среды и мосты контактов.

Темы iii самосюмиемого 13|чеш

1. Подходы к классификации человеческих потребностей.
2. Бизнес-ритуалы в жизнедеятельности организации.
3. Политический PR и формирование партийной идеологии.
4. Политические перформансы.

loipicH |и ilcigeeii

1. Что понимают под современным мифом ?
2. Какие потребности человека положены в основу классификации мифологий?
3. Охарактеризуйте понятие «потребностные мифологии». Приведите примеры из повседневной жизни.
4. Какие бывают мифологические аргументации?
5. В чем суть идеологической аргументации?
6. Поясните, что такое бизнес-ритуал? Какие бизнес-ритуалы вам известны?
7. Назовите основные стадии бизнес-ритуала.
8. Какие действующие начала присущи бизнес-ритуалам?

lpaaimcue задана

1. rpjiiin pifni «Мфмткн! mm cifHiH»

Группа разбивается на подгруппы по 3 человека. Каждая подгруппа выбирает для себя одно или два события, новость или рекламный сюжет.

В течении 5 минут каждая подгруппа анализирует выбранный объект на предмет используемых потребностных мифологий и мифологических аргументаций.

По окончании обсуждения каждая группа организует презентацию **продукта групповой работы** — списка проявлений мифологий и мифологических аргументаций.

После каждого выступления слушатели задают вопросы и высказывают свое отношение к выступлению.

По окончании всех выступлений происходит оценка групп. Возможный **метод оценки**: по договоренности, например, каждый голосует (можно несколько раз) за ту группу, выступление которой ему понравилось.

2 lpanaucua aigiiii ilciuumiK H1фмк||»

Слушатели разбиваются на группы по 5—6 человек. Каждая группа выбирает одну мифологию. Задача группы — написать как можно больше примеров использования выбранной мифологии в коммуникационном пространстве.

В качестве подсказки используйте следующие основные сферы:

- TV-реклама.
- Радиореклама.
- Наружная реклама.
- Новости.
- Корпоративный PR.
- Отношения с клиентами и партнерами.

3. ipuMUNK задок «Мафашанна! mm

Каждый из членов группы выбирает конкретную организацию, которую он считает наиболее интересной для обсуждения. После обсуждения группа выбирает из альтернативного списка наиболее интересную организацию с точки зрения возможностей создания рекламного информационного поля.

Задача — предложить использование конкретной мифологии (придумать наиболее приемлемый рекламный сюжет).

4. laaapaiaaa смрада «Aaaiiaiaiaaai ifaip истин щ lрекламм (аааеае г. Пени (1999 г.)»

Следующий оригинальный текст подготовлен Дмитрием Горюшкиным для PR-лаборатории, созданной журналом «Советник» и факультетом прикладной политологии ГУВШЭ. (Здесь приводится сокращенный литературный вариант без таблиц и рекомендаций.)

После своего исторического выступления в пензенском драматическом театре Гребенщиков в одном из интервью в ответ на сверкающий унитазной новизной вопрос: «Ну как вам наш город?» со свойственной ему мудростью просветленного математика выдал: «Девственно чистый». Спорить с гуру как известно себе дороже, да мы и не собираемся. Тем более, что мы непосредственно добрались до предмета нашего интереса — рекламный бизнес в Пензе. Можно было бы вслед за Гребнем охарактеризовать состояние дел в рекламном бизнесе как девственно чистое, если бы не одна существенная загвоздочка — нет в Пензе никакого рекламного бизнеса. Просто пелевинская пустота без Чапаева. Исходя из этого в данном обзоре будут проанализированы только те попытки рекламы, которые приблизительно похожи на данный **род** продукта. Внимание будет уделено исключительно концептуальному позиционированию пензенских фирм на рын-

ке услуг, вопросы PR и дизайна будут освещены в следующих выпусках.

Прежде всего следует отметить, что плачевное положение дел в этой области отнюдь не безнадежно. Существует несколько удачных разработок, которые могли бы работать эффективно и с отдачей. Наиболее профессиональной является телерадиореклама фирмы «Евростиль» (слоган, основанный на фразе «Жизнь — это не только...»). Удачный видеоряд, побуждающий потенциального клиента сменить старую сковородку и венник на МВ-печь и пылесос от торгующей фирмы подкреплен радиоповторением слогана. Явная незаконченность данной рекламной компании проявляется в ее направленности на очень немногочисленную целевую группу. То есть в «Евростиль» придут, следуя рекламе, только те люди, которые уже решили сменить венник и имеют на это средства. Таких в Пензе мало. Охват остальной части населения путем наружной рекламы и одновременных акций явно не входил в планы организаторов. Вспомним наружку у «Современника» — во внешности изображенного мужчины (директора «Евростиля») нет ничего от Европы, совершенно отсутствует стиль и список дел на сегодня. На этом примере легко увидеть основную проблему всех, кто заказывает музыку, — отсутствие профессионально разработанной концепции, основанной на изучении целевой группы, определения приоритетов направленности и максимальный охват рекламоносителей. Отчасти это происходит из-за скупердяйства рекламодателей, которые явно недооценивают значение рекламы, и отчасти из-за завышенных амбиций вышеупомянутых рекламодателей, которые считают, что на вымученном названии фирмы и логотипе свет сошелся клином, совершенно забывая, что и название и логотип нужны только для визиток и в процессе внедрения продукта играют минимальную роль (их номер шестнадцатый).

Рассмотрим это на примере пива «Визит». Производитель долго и мучительно искал слоган, перепробовав при этом совершенно нелепые сочетания слов и проведя несколько рекламных акций, которые можно с успехом использовать в учебниках для молодых криэйтеров в качестве примера антипозиционирования. Чего только стоило обещание выдать бутылку пива в обмен на 100 (!) крышек. Никто так трогательно не заботился о бомжах, как «Визит», ибо трудно представить себе нормального человека, собирающего крышки от пива в таких количествах.

Минцы возде! швия и иошреВишвяя инфрмацив

Но даже если данная концепция и была рассчитана на столь маргинальные слои населения, выстрел был произведен в «молоко», т. к. «Пенза-Веег» уже уверенно занимает нишу утреннего опохмелятора. Впрочем, даже это выглядит более-менее на фоне конкурента (почему Самко заказывает такую дебильную рекламу? Да потому что он — дятел).

Вообще телереклама в Пензе страдает местечковой запущенностью. Те три человека, которые профессионально занимаются этим на приличном уровне, давно исчерпали себя на уровне идей и самоповторяют себя с завидным упрямством. Глядя в очередной раз на ужимки очередного гусара (как обычно Казаков с его ихтиологическими формами и выпученными глазами), что-то мешает поверить нам в эти усы.

Попытки обратиться к существующим в городе рекламным агентствам привели к несколько ошеломляющим результатам. В ответ на запрос разработать рекламную кампанию для кадрового агентства (малобюджетная организация, целевая группа — безработные и начинающие предприниматели, нуждающиеся в квалифицированных специалистах) мы либо получали полный прайс агентства, которое наивно предполагало, что заказчик намерен воспользоваться всем спектром услуг, начиная от штендеров (это для кадрового агентства!!!) до телерадиорекламы. Те немногие агентства, которые предложили более скромные концепции раскрутки, очевидно, просто сами исходили из своих скромных возможностей. При этом предложенные концепции были рассчитаны на «молодых, энергичных, предприимчивых» людей, которые в силу вышеперечисленных качеств по определению в работе не нуждаются. Общая тенденция упиралась в стандартную трехэтапную формулу «ознакомление — внедрение — закрепление», не учитывающую, что в силу относительной немногочисленности населения Пензы и малобюджетности основных предприятий, эти три этапа целесообразно объединить в один.

Изучение эффективности проводимой рекламы на фокус-группе показало, что привлекает внимание с последующим желанием воспользоваться услугами только реклама вышеупомянутого «Евростиля», газет с бесплатными объявлениями, «программная реклама» на телевидении («Супермаркет», «Расти Большой» и подобные передачи, разжевывающие потребителю преимущества продукта), реклама компьютерных магазинов (за исключением «Квинты»)

и щитовая самореклама «Сталкера» (как выяснилось, каждый маломальский предприниматель тайно или явно мечтает заказать у «Сталкера» щит). Не густо. Отношение к остальной рекламе — отношение либо скептическое (макаронные изделия, «Элком», двери от «Каскада»), либо откровенно отрицательное (напитки от «Старого Пивовара», пиво «Визит» и «Самко», масло «Новая Крестьянка», банк «Тархань»).

Таким образом отсутствие предварительного изучения целевой группы, неумение создать единую концепцию для продукта, учитывающую все виды рекламоносителей при плохом качестве непосредственно рекламы, на данный момент существенно тормозит «рекламный бизнес в Пензе».

Вопросы и задания:

1. В каком стиле написан данный обзор ?
2. Что вам понравилось/не понравилось?
3. В чем вы согласны с автором обзора? Какие моменты на ваш взгляд являются дискуссионными?
4. Считаете ли вы что ситуация с рекламным бизнесом в г. Пензе на самом деле является настолько критичной? Ваши предложения.
5. Автор в конце данной статьи привел несколько рекомендаций. Что, по-вашему мнению, рекомендовал автор?
6. Какие мифологические аргументации используются в данном тексте?
7. Какова цель данного продукта ?

Рекомендуемые в mesho

1. *Аберкромби Н., Хилл С, Тернер Б.С.* Социологический словарь. Казань: Изд-во Казан, ун-та, 1997.
2. *Кастанеда К.* Учение дона Хуана. Киев: София, 2000.
3. *Катлип СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М.* Паблик рилейшнз. Теория и практика: Уч. пос: Пер. с англ. 8-е изд. М: Вильямс, 2000. 624 с: ил. С. 139-140, 552-554.
4. *Пелевин В.* Затворник и шестипалый. М.: Вагриус, 1999.
5. *Пелевин В.* Последняя шутка воина. М.: Вагриус, 1999.
6. *Почецов Г.Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
7. *Питере Т.* ВАУ-проект // Искусство управления. 2000. № 3.

Мещы іНісісММ н ицеЦиеи инфдрмаш

8. *Ульяновский А.* Мифодизайн рекламы. СПб.: Изд-во Института личности, 1995. 300 с. С. 128—146.
9. *Уэллс У., Бернет Д., Мориарти С.* Реклама: принципы и практика: Пер. с англ. / Под ред. С.Г. Бончук. СПб.: Питер, 2001. 800 с: ил. (Серия «Маркетинг для профессионалов»).

Сила зависит лишь от того, какого рода знанием владеет человек. Какой смысл в знании вещей, которые бесполезны? Они не готовят нас к неожиданной встрече с неизвестным. *К. Кастанеда. Учение дона Хуана*

На самом деле управлять кризисом очень просто. Нужно только найти объемлющую систему и сдвинуть рамки...

Ефим Островский

8.1. Понятие кризиса

8.2. Особенности использования информации во время кризисов

8.3. Подготовка к кризисам и информационная деятельность в кризисной ситуации

8.4. Особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях

■ 1.1. Понятие кризиса

Работа в сфере PR — это не только «увеселительные мероприятия», завершающиеся фуршетом и презентациями, но и дни испытаний. Кризисный PR — это одно из основных направлений работы в сфере связей с общественностью.

Если кризис случается, уже поздно приниматься за исправление ситуации. Поэтому специалисты по PR стараются максимально подготовить компанию к любым возможным кризисам, что заставляет PR-профессионала в первую очередь быть специалистом по кризисам.

Дж. Уайт и Л. Мазур определяют кризисную ситуацию по следующим трем параметрам [3]:

- **большая степень угрозы жизни, безопасности и самому существованию организации;**
- **отсутствие времени:** это значит, что принятие решения должно происходить намного быстрее, чем обычно;
- **стресс у тех людей, которые отвечают за управление** в данной ситуации.

К этому можно добавить, что важным параметром кризисной ситуации является многократное усиление информационного давления на организацию, а именно, на ее руководителей и PR-службу со стороны общественности и СМИ.

Отто Лербингер предлагает следующую классификацию **кризисов, с которыми может встретиться организация [по 13]:**

- **Технологические кризисы**, примером чего является авария на Чернобыльской АЭС или пожар на заводе КаМАЗ в Набережных Челнах.
- **Конфронтационные кризисы**, когда определенные общественные группы критикуют корпорации, что иногда может приводить к бойкоту их продуктов.
- **Кризисы злонамеренного поведения** вроде размещения террористами бомб в жилых кварталах.
- **Кризисы менеджмента**, когда нарушается работа подразделений и организация становится неуправляемой. Такой случай произошел в лондонской «Скорой», когда без тщательной проверки запустили компьютерную систему, позволяющую в идеале сократить время на поездку. Однако в результате «Скорая» не смогла выполнять свои основные функции.
- **Кризисы, включающие другие угрозы организации.**

Возникновение кризисных ситуаций на предприятии или в организации обусловлено самыми разнообразными причинами, которые в соответствии с теорией антикризисного управления могут быть разделены на экономические, технические, социальные, политические, природные и др. При этом отдельно рассматриваются внутренние и внешние по отношению к предприятию или организации причины, а сами кризисы разделяются на прогнозируемые и непредсказуемые.

Последнюю мысль можно найти и у С. Блэка, который выделяет два типа кризисов с точки зрения PR:

- **известное неизвестное**, под которым понимается следующее: «известно, что авария может произойти, но неизвестно, произойдет ли она, и если да, то когда»;
- **неизвестное неизвестное** — это катастрофы и аварии, которые никто не может предупредить.

В исследованиях массовых непредвидимых ситуаций говорят о двух аспектах возможности кризисных ситуаций. С точки зрения частотности кризис — это редкое явление, которое бывает несколько раз в жизни человека. К типичным кризисным ситуациям в жизни человека относятся: свадьба, рождение ребенка, переезд в другой город или страну, смерть близких, радикальная смена рода деятельности. Говоря о когнитивной составляющей, кризис — это отсутствие у нас привычных или даже просто известных инструментов для решения проблем. В кризисных ситуациях человек оказывается вырванным из рутины повседневной жизни и ему приходится принимать решения или осуществлять действия, которые нарушают обычный ход вещей, разрушая основания внутреннего и внешнего мира.

Не стоит, однако, забывать, что зачастую кризис служит причиной солидарности, объединения людей. Во время кризиса общество мобилизуется, граждане проявляют очень высокую активность, что произошло в период политического кризиса в августе 1991 года. Поэтому каждый кризис — это шанс системы мобилизовать свои силы и сделать реструктуризацию. Это возможность для топ-менеджеров.

Итак, кризис не рассматривается как однозначно негативное явление, хотя большинство кризисов являются таковыми. В информационном пространстве кризис представляет собой событие или группу событий, ставящих компанию в центр внимания СМИ и общественного мнения.

«Позитивные кризисы» возникают, когда успешная деятельность компании или отдельные позитивные события неожиданно становятся объектом освещения в СМИ и привлекают внимание общественного мнения. Умелое управление коммуникациями при таком кризисе укрепляют позитивный имидж компании. При отсутствии эффективного управления позитивный кризис может трансформироваться в негативный.

«Негативные кризисы» являются следствием продуманных действий конкурентов, СМИ, направленных на дискредитацию и подрыв имиджа компании. Негативные кризисы могут также являться следствием чрезвычайных происшествий: аварий, пожаров, неожиданных финансовых проблем и т. п. Готовность PR-служб к та-

кого рода кризисам, способность быстро и адекватно реагировать на них позволяют минимизировать потери для имиджа компании. Негативные кризисы можно преобразовать в позитивные — возникает хорошая возможность показать общественности, что компания не бездушный механизм получения прибыли, а структура, состоящая из порядочных и способных людей.

■ 1.2. ИсоеиосМ исмльзевашм шформащш и иеии вдвисю

Массовые кризисы — это события, неподконтрольные обществу. Но проблема социума не в самом кризисе (землетрясение), а в том, как общество подходит к решению этих проблем. По мнению английского социолога Э. Гидденса, феномен риска заключается в том, что «возникают неуправляемые ситуации, таящие в себе угрозу не только отдельным индивидам, но и большим системам, в том числе государствам. Опасности подвергаются жизни миллионов людей и даже всего человечества» [16, с. 117].

Немецкий профессор У. Бек в конце 1980-х годов ввел понятие «общество риска» [5]. «Нынешние риски и опасности существенно отличаются от внешне сходных с ними средневековых глобальностью своей угрозы... и современными причинами своего возникновения. Они в общем и целом продукт передовых промышленных технологий и с их дальнейшим совершенствованием будут постоянно усиливаться» [5, с. 24]. В самом понятии риска содержится чрезвычайно важный компонент будущего. Как только риск наступил, он фактически перестает быть риском. Риски «имеют дело с предвидением, с еще не наступившими, но надвигающимися разрушениями, которые сегодня реальны именно в этом значении» [5, с. 38]. Поэтому ликвидация риска может быть двоякой: либо исключить причины риска, либо отодвинуть риск далеко в будущее. В отношении того, что риск непременно окрашен в тона будущего, важно то, что это будущее воздействует на наше поведение сегодня, оно является причиной нашего умонастроения сейчас.

Нас постоянно окружают риски. В ранге социальных рисков стоят: курение, вождение автомобиля,

оружие, электричество, хирургическое вмешательство, поездки на поезде и др. При этом те или иные феномены становятся рисками в массовом сознании, когда они стигматизируются таким образом. Например, до сих пор в мире нет однозначного мнения относительно курения марихуаны: в большинстве стран это рассматривается в качестве серьезного риска наркомании (перехода на более тяжелые наркотики), одновременно в Голландии легализованы продажа и выращивание марихуаны в домашних условиях, поскольку там общественность и государство считает марихуану не более опасной, чем обычный табак.

Но эта оценка претендует на объективность, а нас интересует субъективная сторона, аспект восприятия массами кризисности, который поможет ответить на вопрос: «Как управлять, как принимать решения по поводу возможного риска (например землетрясения)?»

Интересную модель предложил профессор М. Ламбарди. Развитие кризиса во времени можно представить в виде «кривой вопроса», отражающей, например, поступление пораженных в больницы в количественном выражении. Тогда реакцию общества можно изобразить в виде «кривой ответа», показывающей, например, возможность больниц оказать помощь в форс-мажорной ситуации, выражающуюся в койкоместах. Площадь S_1 будет являться показателем меры уязвимости общества, выразившейся, например, в раненных, которым не смогли оказать помощь из-за нехватки ресурсов (койкомест в больницах), а площадь S_2 будет отражать незадействованный потенциал общества в борьбе с кризисом.

Ситуация, представленная на рис. 8.1, не адаптирована к кризисным ситуациям. Здесь мы можем говорить о нехватке ресурсов: недостатке еды, питья, проблемах с эвакуацией и т. д. Один из способов защитить себя — проводить учения.

В системном подходе при подготовке к кризисным ситуациям осуществляются прогноз кривой вопроса и проектирование механизмов обеспечения минимизации меры уязвимости общества ($S_i \rightarrow \min$). На первом этапе выясняется потребность в совокупности ресурсов, затребованных в результате наступления кризиса (люди, продукты, медикаменты, спасательные

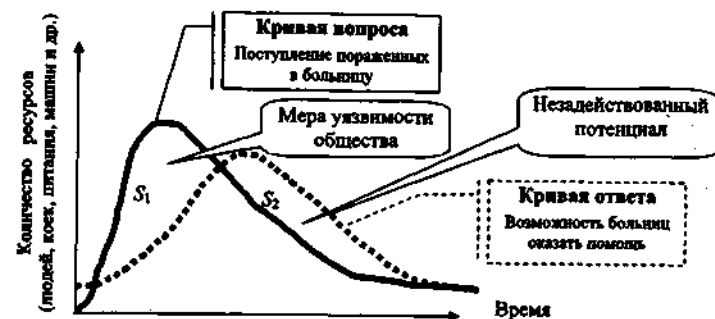


Рис. 8.1. Кривые вопроса, ответа и мера уязвимости общества в результате возникновения кризиса

средства, средства передвижения, применимые для данной ситуации, информация и др.), и по каждому ресурсу строится своя кривая вопроса. От того, насколько быстро общество сможет обеспечить наличие данного ресурса, зависит положение кривой ответа и, соответственно, мера уязвимости общества по данному ресурсу. Совокупность кривых вопроса и кривых ответа дает общую модель картины прогнозируемого кризиса. С математической точки зрения с учетом ограниченных возможностей (ресурсов) общества задача подготовки к кризису заключается в минимизации совокупной меры уязвимости общества, т. е.

$$\sum_{i=1}^n S_{1i} \rightarrow \min.$$

Заметим, однако, что минимизация площади S_j достигается не только наращиванием потенциально необходимого ресурса (т. е. возможности одномоментного ответа), но и сдвигом кривой ответа по оси времени или увеличением угла наклона кривой ответа (ускорением реагирования). Кроме того, общество может нести значительные издержки, накапливая ресурсы для подготовки к кризису, который неизвестно когда произойдет, если и произойдет вообще. Задача заключается в возможности мобилизации ресурсов в первые часы после наступления кризиса и использования их по мере стабилизации обстановки.

Таким образом, реакцию на кризис можно разделить на составные части (по ключевым ресурсам), и для каждой части можно решать вопрос: а) о количестве привлекаемого ресурса, б) о сдвиге кривой ответа по времени.

Выявленная закономерность не для всех ресурсов проявляется одинаково. Исключение представляет информационный ресурс. В ситуации кризиса мерой уязвимости общества выступает как недостаток (S_1), так и избыток (S_2) информации.

Реагирование на кризисную ситуацию является важной составляющей PR. В настоящее время существуют специальные группы, которые готовят людей к действиям в условиях кризисной ситуации, принимая следующие решения:

1. Как и что сказать людям, если они знают или догадываются о предстоящем кризисе?
2. Когда осуществить коммуникации по поводу произошедшего кризиса (до, во время, после — в зависимости от типа кризиса: известное неизвестное или неизвестное неизвестное).
3. Содержание коммуникаций.
 - **Когнитивная составляющая** (понимание того, что происходит). Необходимо быстро донести до общественности суть и интерпретацию события. Коммуникационными каналами выступают телевидение, радио, листовки. Их использование продиктовано широтой охвата аудитории и возможностью скорейшей коммуникации.
 - **Адаптивная составляющая** (что нужно делать?). В условиях кризиса для человека нужна стратегия перестройки картины события, новый механизм сортировки и отбора нужной информации. Необходимо помочь людям воспринять информацию с новой точки зрения (на основе предоставленного PR-службами готового базиса, основанного на имеющихся способах поведения), что ведет к узнаванию знакомой ситуации и рациональным действиям в этой ситуации. Источники такого рода информации: книги, комиксы, учения МЧС, статьи в газетах, сообщения и тематические передачи по ТВ и радио, рассказывающие о возникающих кризисах и способах противодействия им.

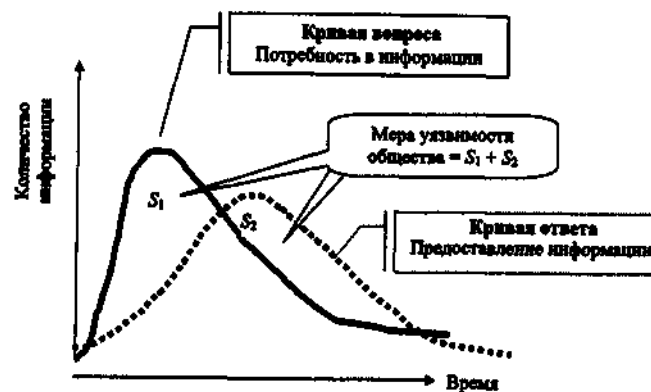


Рис. 8.2. Роль информационного ресурса в развитии кризисной ситуации

Практика показывает, что следует тратить средства на превентивные антикризисные программы, нежели ожидать растерянности, хаоса и паники, когда кризис уже разразился.

■ 1.3. Подготовка к кризисам и информационная уязвимость в кризисной ситуации

П. Грин называет четыре основных составляющих программы по управлению кризисами [2, с. 204]:

- 1) определение областей риска;
- 2) предотвращение кризисов с помощью вводимых изменений, основанных на определении кризисов;
- 3) подготовка программы действий во время возможных кризисов;
- 4) само по себе управление во время кризиса.

Он же предлагает свое правило по восстановлению репутации во время кризиса: самыми критическими являются первые двадцать четыре часа, поэтому следует добиться восстановления инициативы как можно ранее. И решение по такому роду поводу принимается не внутри PR-отдела, это решение самого высшего руководства. Так, согласно некоторым аналитикам, главным упущением в области связей с общественностью президента России В.В. Путина была замедленная реакция, проявленная в первые двое суток после гибели

атомной подводной лодки «Курск»: общественность ожидала от него решительных действий или содержательных выступлений, а вместо этого получила невнятные оправдания отсутствия первого лица государства на месте трагедии.

Подготовка к преодолению кризиса должна начинаться до его наступления. Задача специалистов компании (в том числе внутрифирменной службы по связям с общественностью) — выявлять и анализировать наиболее уязвимые стороны предприятия или организации, а также исследовать возможные угрозы, исходящие из внешней и внутренней среды функционирования компании.

Для организации эффективных информационных взаимосвязей и успешного преодоления возможных негативных последствий должна быть сформирована группа из наиболее квалифицированных специалистов внутренней PR-службы. В нее также могут войти работники подразделений, наиболее тесно взаимосвязанных с причинами возникновения кризиса. Представителям данной группы должны быть предоставлены полномочия согласованно выступать от имени компании перед различными СМИ, разъяснять официальную позицию руководства организации, касающуюся причин возникновения кризиса, характера и тяжести его последствий, возможности и сроков их устранения и др.

Если в составе сформированной группы отсутствуют представители высшего руководства компании, то необходимо обеспечить их доступность для представителей электронных и печатных СМИ, а в случае необходимости — и для представителей других категорий общественности. Прежде всего это касается тех ситуаций, когда в результате возникновения кризиса имеются человеческие жертвы, нанесен серьезный ущерб здоровью людей, окружающей среде, интересам потребителей, деловой репутации партнеров компании.

На случай болезни, отпуска, временного отсутствия одного или нескольких членов группы по организации связей с общественностью в условиях кризисных ситуаций могут быть подготовлены дублиеры. Та-кая практика складывается прежде всего на крупных IS8 предприятиях и в организациях.

В компаниях с высокой вероятностью возникновения кризисных ситуаций (прежде всего техногенного характера) должна быть обеспечена постоянная (а в отдельных случаях — круглосуточная) готовность к работе специальных групп по установлению и поддержанию связей с общественностью. Для этого целесообразно разрабатывать и соблюдать сменный график дежурств специалистов, входящих в данную группу.

Специалисты внутрифирменных служб по связям с общественностью, участвующие в освещении кризисной ситуации, должны иметь достаточно надежные (а в отдельных случаях — продублированные) средства оперативной связи и все необходимое оборудование для передачи информации в различных видах (устном, печатном, электронном).

Для обеспечения широкого доступа представителей различных категорий общественности к средствам оперативной связи необходимо предусмотреть достаточное число каналов связи; некоторые из них могут предоставляться бесплатно. Сразу после разрушения башен Всемирного торгового центра в Нью-Йорке были созданы многоканальные телефонные службы, где можно было уточнить, есть ли среди погибших знакомые или родственники. Одновременно в Интернете появились сайты, в оперативном режиме обновлялись списки пострадавших.

Во избежание конфликтных ситуаций, усугубляющих последствия кризиса, руководители внутрифирменных служб по связям с общественностью должны обеспечивать передачу только проверенных сведений, точность и достоверность которых не может вызвать сомнений у представителей СМИ. В случае необходимости следует продумать возможность передачи заинтересованным категориям общественности определенной технической информации по вопросам развития и преодоления кризисной ситуации.

При установлении и поддержании информационных взаимосвязей с различными категориями общественности организация, переживающая кризисную ситуацию, должна стремиться не просто предоставлять по запросам СМИ те или иные сведения о ходе кризиса, но и (что гораздо действеннее) упреждать спрос на информацию, доводить до сведения общественности

и аргументированно отстаивать собственную версию кризиса.

Во избежание несогласованности и неточности в передаче информации при осуществлении связей с общественностью в условиях кризиса целесообразно обеспечить централизацию всех коммуникаций в одном из подразделений компании (например, в пресс-центре внутрифирменной службы по связям с общественностью).

К кризисам готовиться трудно. Обычно до наступления кризиса любая подготовка рассматривается как пустая трата времени и денег. Но поскольку во время кризиса не будет времени для повторов и репетиций, все должно быть выверено заранее. «Библия» американских специалистов по PR называет такие ошибочные действия во время кризиса [2, с. 260]:

1. Нерешительность, сомнения, что создает у публики ощущение некомпетентности, неподготовленности фирмы.
2. Затуманивание, что говорит о нечестности со стороны компании.
3. Встречные обвинения, которые увеличивают, а не уменьшают напряжение.
4. Увиливание, которое создает новые проблемы, поскольку ничто не может заменить правды.
5. Разглаживание, многословие, которое лишь создает уязвимость, поскольку оно не связано непосредственно с делом.
6. Конфронтация, которая дает другим платформу для борьбы.
7. Судебное разбирательство, которое еще больше провоцирует на борьбу.

Руководитель одного из крупнейших российских PR-агентств «Михайлов и партнеры» СВ. Михайлов сформулировал **12 правил поведения в кризисной ситуации** [11]: 1. Не бойтесь брать ответственность на себя, что не означает самообвинения. Общественность вправе знать о реакции руководства и о действиях по предотвращению нежелательных событий. 2. Всегда демонстрируйте общественности озабоченность, обеспокоенность случившимся. Не бойтесь показать эмоции, сопереживание.

3. Делайте различия между негативными интерпретациями ситуации в СМИ и реальным кризисом. Поспешные слова оправдания приносят больший вред, чем уверенное молчание.
4. Используйте исследования и экспресс-опросы для выявления значимости кризиса в общественном сознании. Иногда то, что организация считает большой проблемой, по мнению общественности таковой не является.
5. Активно используйте независимое мнение — привлекайте лидеров мнений (opinion-leaders). Это позволит продемонстрировать общественности позицию незаинтересованной стороны.
6. Выработайте четкую стратегию взаимодействия со СМИ: либо от лица вашей компании не исходит никакой информации, либо ситуацию комментируют первые лица раньше вероятных недоброжелателей.
7. Обращайтесь к аудитории на ее языке. Готовя антикризисный материал, позаботьтесь, чтобы он был максимально доходчив.
8. Реагируйте оперативно, захватив стратегические позиции в информационном пространстве.
9. Несмотря на кризис, находите и распространяйте хорошие новости.
10. Активнее используйте свой корпоративный интернет-сайт для распространения подробнейшей информации и обзоров развития кризиса в благоприятном для вас ключе.
11. Лучшая подготовка к кризису — это крепкая репутация, которую вы заработали прежде. Люди быстрее поверят в ваши силы, если вы уже авторитетны для них.
12. Непременно сообщите общественности о выходе из кризиса. Нет ничего лучше, чем хорошие новости.

•
Применительно к российской специфике бизнес-кризисов можно сказать, что в России далеко не всегда компании, относятся к кризисам как к шансам, новым возможностям, и еще реже используют эти возможности. У нас очень сильна установка на комфорт, а кризис воспринимается как нарушение привычного комфорта [6]. Между тем те, кто дорожит кризисом, имеет мужество и высшие ценности, закладывают это

в культурных нормах и ценностях фирмы. И каждый человек в такой компании развивается вместе с ней, ее развитие является для него ценностью, и он готов к встрече с кризисом.

■ 8.4. Особенности психологического восприятия информации о кризисных ситуациях

Дорогая Бланш, пишу тебе, сидя внутри гигантского
осьминога.
Чудо, что письменные принадлежности и твоя
фотокарточка уцелели.
Сыро и душно. Тем не менее не одиноко: Рядом два
дикаря, и оба играют на укулеле. Главное, что
темно. Когда напрягаю зрение, Различаю какие-то
арки и своды. Сильно звенит
в ушах.
Постараюсь исследовать систему пищеваренья.
Это — единственный путь к свободе. Целую. Твой
Верный Жак. *Иосиф Бродский.*
Новый Жюль Берн

Как справедливо замечает Б. Харрисон, для людей важны не столько абсолютные, сколько сопоставимые величины. Именно поэтому, выгодно сравнивая случившуюся аварию с ей подобными, можно подвести аудиторию к выводу, что она не так уж и опасна — бывает и хуже. Аналогичного эффекта можно достигнуть, информируя общественность об имеющихся на данный момент критериях допустимости каких-либо отклонений в той или иной сфере. Например, некая газета может написать о том, что ваш завод совершает такие-то выбросы в атмосферу; вторая добавит, что у завода «К» эти выбросы больше, а у фабрики «N» меньше. Но обе газеты не упоминают о нормах предельно допустимых выбросов. Таким образом, если вы сами не доведете эту информацию до широких масс, о ней могут никогда не узнать, и ваши затраты на создание очистных сооружений останутся не оцененными общественностью.

Более любопытный механизм восприятия действует в обстановке потенциального риска, к которому применима формула «Чем это для нас может обернуться?». В переводе на практический язык речь идет о соотношении риска и выгоды. Если риск весит больше выгоды,

люди будут преувеличивать реальную или потенциальную опасность. И наоборот: об опасности в целом или ее отдельных составляющих можно забыть, когда выгода представляется весьма значительной. Когда во второй половине 90-х годов XX в. в США шел спекулятивный рост биржевой стоимости интернет-компаний, то в информационном пространстве оптимистично говорилось о долгосрочных и текущих выгодах «новой экономики» компьютерных технологий. После катастрофического падения индекса НАСДАК и затянувшегося экономического спада начали говорить о рискованности чрезмерной биржевой капитализации и о необходимости инвестиций в реальный сектор.

К особенностям психологического восприятия антикризисной информации относится и то, что люди привыкли воспринимать негативные события лично, в то время как информация во многих случаях ориентируется на их усредненную массу, пусть и в форме целевой группы. Так, если в разговоре о детском лекарстве вы скажете, что осложнения от него вероятны в одном случае из тысячи, заботливая мать никогда не станет покупать это лекарство, поскольку реально представит себе, что этим тысячным вполне может стать ее ребенок.

В заключение хотелось бы обратить внимание и вот на какой момент: в условиях кризиса весьма важна последовательность информационно-технологических действий. Так, прежде чем что-то разъяснять, доказывать, опровергать, необходимо завоевать доверие к себе, показать людям реальную заинтересованность в их проблемах, продемонстрировать, что компания прислушивается к мнению общественности, ведь если население посчитает, что вы его не слушаете, то и оно не станет слушать вас.

В общественной памяти хорошо фиксируются комментарии и действия компании, сделанные в первые часы и минуты после происшествия. По мнению многих экспертов, отсутствие какой-либо реакции со стороны компании в первые 24 часа значительно ослабляет возможность контролировать ситуацию в дальнейшем. Если же компания вообще предпочитает отмалчиваться, чтобы попытаться избежать негативной интерпретации событий в СМИ, то такие интерпретации все равно появятся, причем общественное мнение, скорее всего, примет позицию СМИ и поверит в обвинения.

Сложность кризисной ситуации лежит в ее новизне. Это всегда новая ситуация, к которой мы оказываемся не готовыми. Человек в принципе плохо принимает решения в новых ситуациях. Это связано с тем, что, как показали исследования, в стрессовых ситуациях у нас начинают работать более древние участки мозга, приближающие нас к животным. Поэтому и затруднена выработка качественного решения. Другие же исследования говорят, что в подобных ситуациях у человека возникает иная биохимия крови, и это тоже затрудняет выработку правильного решения.

Поэтому следует помнить правило: для успешной работы в условиях кризисной ситуации необходимо иметь заранее подготовленный план действий. Тогда эта ситуация перестает быть новой и неожиданной.

Резюме

- Кризисный PR — одно из основных направлений связей с общественностью. Кризисная ситуация характеризуется 3-мя параметрами: угроза жизни (существования), отсутствие времени, стресс у людей, отвечающих за управление в данной ситуации.
- Кризисы бывают следующих видов: технологические, конфронтационные, кризисы злонамеренного поведения, кризисы менеджмента.
- Существуют 2 типа кризисов с точки зрения PR: известное неизвестное и неизвестное неизвестное. Второй тип гораздо опаснее в силу своей непредсказуемости.
- При массовых кризисных ситуациях возрастание кривой вопроса значительно превосходит возрастание кривая ответа на кризис. В результате этого мера уязвимости общества, которое графически обозначается как площадь фигуры между кривыми вопроса и ответа, увеличивается. При подготовке к кризисным ситуациям с использованием данной модели задачей является минимизировать меру уязвимости по ключевым ресурсам.
- Для PR важным является реакция на кризисную ситуацию. При этом коммуникация имеет когнитивную составляющую (понимание происходящего) и адаптивную составляющую (что нужно делать?).
- СВ. Михайлов сформулировал 12 правил поведения в ситуации кризиса: берите ответственность, демонстрируйте

Ущере Ц131ИН

те обеспокоенность, не торопитесь с выводами, используйте исследования, привлекайте лидеров мнений в качестве независимого эксперта, вырабатывайте стратегию работу со СМИ, говорите на языке аудитории, реагируйте оперативно, находите и освещайте хорошие новости, используйте интернет-сайт для распространения информации, помните о том, что репутация — лучшая подготовка к кризису, сообщайте о выходе из кризиса.

- Основными составляющими программы по управлению кризисами являются: определение областей риска, предотвращение кризисов, подготовка программы действий для поведения в ситуации кризиса, управление в процессе кризиса. Во время кризиса следует избегать следующих ошибок: 1) нерешительность, сомнение; 2) затуманивание; 3) встречные обвинения; 4) увиливание; 5) разглаживание; 6) конфронтация; 7) судебное разбирательство.
- Наконец, не забывайте, что каждый кризис — это шанс системы мобилизовать свои силы и сделать реструктуризацию.
- Кризисом следует управлять как процессом, видеть его в перспективе. Позиционирование организации — восстановление репутации — следует активно начинать сразу же к моменту снижения напряженности кризисной ситуации. Следует признать вину в происходящем на самом высшем уровне, тем самым можно продемонстрировать в глазах общественности заботу о происходящем.
- Кризис — это всегда новая ситуация. Работать в новой ситуации всегда сложно. По этой причине подготовка к кризисам включает большой объем проделанной заранее работы: от определения набора возможных кризисов до тренировки команды для действий в новых для них условиях. Но важна именно предварительная подготовка по всем вышеназванным параметрам.
- Фактор успешности при борьбе с кризисом — готовность к нему. Поэтому важно учитывать факторы вероятности кризисов, наличия команды по управлению ими, действенных коммуникаций по погашению паники и слухов с использованием средств массовой информации и контактов с медиа.
- Очень важно определить положительные и отрицательные результаты по решению кризисных ситуаций, корректировки и регулировки всех проводимых мероприятий.

Темы [ii caiiiiiuuKi 13|чеш

1. Основные подходы к пониманию кризиса и способов управления им.
2. Особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях.
3. Управление информацией во время кризиса.

ІіріСы |ІІ 16С|Ж|М11

1. Какими параметрами характеризуется кризисная ситуация?
2. Назовите типичные кризисы, с которыми сталкивается любая фирма?
3. Какие типы кризисов с точки PR выделяет С. Блэк?
4. Вспомните несколько примеров «позитивных» и «негативных» кризисов.
5. Как влияет интенсивность информационного сопровождения на течение кризиса?
6. Как происходит подготовка к кризисам? Назовите основные составляющие программы по управлению кризисами, которую предлагает П. Грин.
7. Как сохранить и восстановить репутацию во время кризиса?
8. Какие ошибочные действия во время кризиса необходимо избегать PR-специалистам?
9. В чем заключаются особенности психологического восприятия информации в условиях кризиса?

Іраіінест задаш

1. ІуНііуНіт зарні іDіKjііе і ірісіuіі СІІJІІН

Ознакомьтесь с правилами поведения в кризисной ситуации, которые предлагает руководитель одного из крупнейших российских PR-агентств «Михайлов и партнеры» СВ. Михайлов. Используя предлагаемые правила поведения в кризисной ситуации, разработайте план действий в следующих ситуациях:

- Столкновение двух товарных поездов, один из которых перевозил большое количество нефти.
- Сильное половодье на реке Сура, которая протекает через крупный областной центр. Необходимо сбрасывать воду из Сурского водохранилища.
- Побег семи рецидивистов из колонии строгого режима.
- Уменьшение рождаемости на 24% за последний год.

Шиши татем

2 Циннии задик (Пцгмш! і ірнісірі

Попробуйте определить наиболее вероятные кризисные ситуации для следующих организаций и структур:

- центральная клиническая больница;
- завод по производству химических удобрений;
- отдел охраны банка;
- министерство сельского хозяйства;
- школа;
- университет;
- сеть магазинов.

Выработайте рекомендации для выбранных вами организаций как вести себя, чтобы избежать этих кризисов, и что делать, чтобы минимизировать возможный ущерб, если они попали в кризисную ситуацию.

3 Іраіііе зараш «ОсцінкрасаСМІ»

На «вашей» фабрике произошла крупная техногенная авария. Журналисты напирают на ворота пропускного пункта. Факт аварии отобразили в своих новостях большинство СМИ.

Как будет выглядеть ваше обращение к журналистам? Какую информацию вы им дадите? Кто перед ними будет выступать? Где? Когда?

4. Уарашае «Іураfііііу язика і хрюки! ширин

Когда организации угрожают кризисы, необходимо менять или рестраивать систему взаимоотношения с внешним миром и во внутренней среде. Однако эти изменения должны происходить оперативно. Исходя из этого и была сформулирована данная игра.

Цель: выработка стратегий действия в кризисной ситуации, в ситуации неопределенности.

Задачи:

- показать в процессе игры, как надо управлять кризисами;
- выработать понимание, что в ситуации кризиса все меняется и привычные дела стоит делать иначе, чем обычно;
- сделать акценты на те моменты, на которые стоит обратить внимание в ситуации кризиса;
- проверить, смогут ли студенты использовать знания об основных моментах поведения в ситуации кризиса, полученные в процессе игры.

Условие применения: обучение команды «кризисников», налаживание коммуникаций, отработка навыков быстрого реагирования.

Участники: 6—12 человек.

Ход игры. Из группы выбирается 6—12 человек (участники игры). Им завязывают глаза, не разрешают разговаривать и подавать звуковые сигналы. После этого объясняется смысл задания: **построится по порядку за определенный промежуток времени** (примерно 10 минут). За шум среди участников или в аудитории время построения сокращается. Каждому участнику игры говорится номер, так чтобы не слышали оставшиеся. Цифры могут даваться с пропусками (например: 1,4,5,6,7... 12, 13, 14). Кроме того, им говорится, что после выполнения задания они должны сделать общий жест, который означал бы, что закончили построение. После этого игра начинается.

Для того чтобы усилить ощущения кризиса, игроков постоянно следует подгонять, говорить, что время заканчивается.

Когда задание выполнено, участники могут развязать глаза и назвать свои номера. Для снятия у них напряжения от игры можно предложить им поделиться своими эмоциями. Затем усилиями всей группы следует сформулировать основные правила, которые помогут действовать во время кризиса:

- необходимо найти общий язык;
- важно умение не только действовать, коммуницировать, но ощущать, как тебя понимает партнер;
- выбор лидера, который будет принимать решение;
- как реагировать на появляющиеся в процессе игры внутренние ситуации неопределенности.

Комментарии: игру можно проводить не один раз. Главная задача фасилитатора/ведущего — каждый раз усложнять задачу перехода от числовых множеств (порядковых номеров) к другим смысловым множествам.

Так, следующей стадией является повторная игра, однако ее длительность сокращается, а задание усложняется. В новом задании могут вместо цифр называть дни недели, цвета радуги, ноты, слова известной фразы, сочетание цифр со словами, названия игральные карт. При повторной игре следует проследить, как участники усвоили правила, которые только что с помощью преподавателя сами сформулировали.

Рефлексия. Подверженность человека стереотипам поведения, управленческий стереотип: если бы ты сделал так, то было бы... стратегия действия в ситуации неопределенности, разрывы повседневной реальности (цифры не по порядку).

5. InipeiM ciegun ilepiifun» [12]

Мир узнал о Чернобыльском ядерном кризисе в понедельник 28 апреля 1986 г. Первые данные появились уже за день до этого, когда шведские станции слежения зарегистрировали резкое повышение уровня радиации. В 22:00 в воскресенье показатели шведской станции слежения, расположенной на границе с Финляндией, нарастали с каждым часом, но только на следующий день эти показатели были прочитаны сотрудниками станции. В 8 часов утра в понедельник шведская АЭС в Форсмарке (Forsmark) на восточном побережье страны показывала необычайно высокий уровень радиации. В течение тридцати минут шведы объявили тревогу и приступили к эвакуации около 1000 сотрудников, чье присутствие на АЭС не было вызвано суровой необходимостью. Они опасались, что утечка радиации произошла на их станции.

Через четыре часа после начала работ на АЭС в Форсмарке по эвакуации об этом известили Шведский национальный наблюдательный совет по энергетике. Еще через четыре часа в средства информации стали поступать сведения из шведского бюро новостей Tidningarnas Telegrambyrå. Двумя часами позже журналист Associated Press узнал от представителя шведских местных властей, что источник радиации находится не в Форсмарке, а на востоке от Швеции и Финляндии. «Если вы понимаете, что я имею в виду», — добавил он.

Через десять минут после этого заявления, полученного Associated Press, все шведские средства информации получили краткие сведения от министра энергетики Швеции Биргитты Даль (Birgitta Dahl), которая созвала пресс-конференцию и сообщила, что радиация поступает не со шведской АЭС, как опасались первоначально, а откуда-то еще. Она сказала, что проводится расследование, и добавила: «Мы намерены запросить исчерпывающую информацию, если это расследование определено укажет на какую-либо страну». Это было в Швеции в 18:00 в понедельник.

К этому времени прошло 26 часов с того времени, как шведские станции автоматического слежения впервые зафиксировали повышение радиации. Ниоткуда не поступало никаких сведений, кроме Швеции. В 21:00 в понедельник, три часа спустя после проведенной шведами пресс-конференции, Советский Союз впервые выступил с публичным заявлением. Агентство новостей ТАСС объявило в Москве, что «на атомной электростанции в Чернобыле произошла ава-

I Гни!

рия и один из атомных реакторов поврежден». Московское радио назвало это происшествие катастрофой.

Катастрофа на атомной электростанции в Чернобыле случилась 26 апреля 1986 г. Это событие вновь привлекло внимание общественности в 1990 г., когда Верховный Совет Советского Союза проголосовал за выделение финансовой помощи той части Белоруссии, которая пострадала при катастрофе. Эта территория (сейчас — независимое государство) объявила о планах по переселению более 100 тыс. человек из двух областей, где в течение нескольких лет после катастрофы отмечался высокий уровень цезия-137. Сообщалось об увеличении рождаемости домашних животных с генетическими изменениями. Исследования фауны и флоры обнаружили генетические изменения, и здесь поступали также медицинские отчеты о повышенной заболеваемости среди людей раком, особенно щитовидной железы и ротовой полости.

Чернобыль вновь стал темой газетных заголовков в 1993 г., когда Всемирный банк предложил Украине закрыть еще работающие блоки электростанции. Украина решила не закрывать станцию, как это планировалось, что было встречено предупреждением от Европейского союза и Международного агентства по атомной энергии, которых беспокоила безопасность чернобыльских реакторов.

В 1995 г. о Чернобыле вновь заговорили в связи с инспекцией атомного саркофага, сквозь трещины которого наружу проникала радиоактивная пыль. Украина обратилась к мировому сообществу с просьбой о финансовой помощи для полного прекращения работы АЭС к 1999 г. и окончания очистных работ. Ученые и официальные лица сходятся во мнении, что работы по дезактивации окружающей среды после катастрофы в Чернобыле станут самыми продолжительными, технически сложными и дорогостоящими в истории. Для этого могут потребоваться миллиарды долларов и сотни лет. Планируется заключить реактор в саркофаг с двойным каркасом, возможно, в 25 этажей. Бригада роботов должна пройти внутрь сквозь имеющиеся заграждения и убрать радиоактивные отходы. Пока не решено, где будут храниться эти отходы. Все это касается четвертого реактора. Первый и третий реакторы продолжают работать. Второй реактор был закрыт из-за нанесенного ему ущерба. Вся АЭС может пострадать при стихийном бедствии или аварии, например, если обрушится башня, стоящая рядом с четвертым реактором, что приведет к отключению системы охлаждения треть-

УщереМВІСІМ

его реактора, который после этого может расплавиться, т. е. к повторению событий 1986 г.

На Украине передача Московского радио вышла в эфир в 16:00 во вторник. В Европе новости узнали ранним утром в среду. Пострадавшие от Чернобыльской катастрофы продолжают обращаться за возмещением и в 90-е годы, в основном из-за того, что никто не рассказал местным жителям, включая тех, кто участвовал в оказании помощи, о риске, которому они подвергались.

В конечном счете результатом Чернобыльской катастрофы стало полное разрушение одного атомного реактора и распространение радиации на значительной части земного шара. В течение первых нескольких месяцев 31 человек скончался и 300 были госпитализированы с острой лучевой болезнью. Еще 18 тыс. попали в больницу с менее серьезными симптомами, а 100 тыс. находятся под длительным медицинским наблюдением.

Вопросы и задания:

1. С чем ассоциируется у вас Чернобыль?
2. Считаете ли вы, что данная проблема вас не касается и вряд ли коснется?
3. Можете ли вы вспомнить, какие еще отражения находил данный кризис в СМИ, которые не были указаны выше?
4. Почему один из опасных компьютерных вирусов был назван Чернобылем?
5. Какого рода слухи сопровождали и могли сопровождать данное событие?
6. Если бы управление данным кризисом лежало на вас с самого его начала, то что бы вы еще сделали, чтобы уменьшить масштабы катастрофы?
7. Какова основная причина такого числа пострадавших и огромного материального ущерба (помимо радиации)? Как можно было уменьшить эти потери?
8. Как сказались данная катастрофа на отношении соседних стран к стране, на чьей территории она произошла?

Рн1не1цемеы кшпин

1. *Cutlip S.M. a.o.* Effestive Publik Relations. Englewood Cliffs, 1994. P. 367.
2. *Green P.S.* Winning PR Tactics. L., 1994.

3. White J., Mazur L. Strategic Communication Management. Making Public Relations Work. Wokingham etc, 1995.
4. Антикризисный PR для мечты о полете быстрее звука // PRonline. 2001.
5. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. М.: Прогресс-Традиция, 2000.
6. В защиту управленческой интуиции. Создание кризиса с целью управления системой: самоубийство или гуманитарные технологии? Интервью с Е.Островским // Сообщение. 2001. №9.
7. Гринфельд М. НЛП и кризисный PR. <http://www.nlp.ru:8100/rus/win/articles/krisis.html>
8. Запланированный кризис: Кризис нужно встречать во всеоружии считают западные специалисты // Сообщение. 2001. №9.
9. Казанская О. Кризис на местах // Карьера. 1999. № 2.
10. Катлип СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейшнз. Теория и практика: Пер. с англ. 8-е изд. М.: Вильямс, 2000. 624 с: ил.
11. Михайлов СВ. Основы успешного преодоления кризиса в компании // PR против кризисов: механизмы управления. М., 1999.
12. Ньюсом Д., Терк Д.В.С., Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз: Пер. с англ. 7-е изд. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2001. 628 с.
13. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
14. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. М.: Дело, 2000.
15. Шайхутдинов Р. Кризис: ценный опыт для тех, кто выжил: Основное правило бизнеса — не нарушать параметры устойчивости компаний // Сообщение. 2001. №9.
16. Штомпка П. Социология социальных изменений. М.: Аспект-Пресс, 1996.

Неструктурированная деятельность в области PR никогда не будет столь эффективной, как планируемая программа.

Питер Грин

- 9.1. PR-кампания и ее составляющие. Программный подход
- 9.2. Методы социологических исследований в маркетинге и PR
- 9.3. Служба PR в организации: функции, структура, состав
- 9.4. Специализированная PR-фирма

■ 9.1. PR-кампания и ее составляющие.
Программные подходы

Эффективность отдельных PR-усилий несомненно ниже, чем четко продуманная комплексная PR-кампания, где каждому мероприятию уделяется определенное место, и все они работают на достижение одной цели. По мнению теоретиков PR (Г. Почепцов, С. Катлип, А. Чумиков и др.), в большинстве случаев PR-кампания строится по одной модели, будь то продвижение политика или товара, либо позиционирование организации. При этом важной стороной в планировании такой программы является взаимодействие со СМИ (media relations). Управление процессом PR обычно состоит из следующих шагов [9, с. 378; 13, с. 56]:

1. Исследование (определение, уточнение проблемы).
2. Планирование и программирование (стратегический анализ, разработка предложения, утверждение программы).
3. Действие и коммуникации (реализация программы).
4. Оценка программы (результаты, последствия, коррективы).

Первый этап заключается в определении проблемы, целевых аудиторий, каналов коммуникации, вы-

Глава 9

явлении тенденций, которые относятся к рассматриваемой проблеме или задаче. В литературе данный этап также обозначается терминами: «PR-аудит», «коммуникационный аудит», «сканирование среды». Содержание этого этапа заключается в предоставлении исчерпывающей и достоверной информации об организации, ее публике, перспективных каналах коммуникации, существующих и потенциальных проблемах. Формируется полная картина ситуации с учетом всех групп интересов, которые в нее вовлечены. От точности и объективности исследования на первом этапе будет зависеть эффективность PR-программы, ее успех или провал.

На этом этапе используются самые разнообразные методы сбора и анализа информации: персональные контакты — общение с экспертами, редакторами, лидерами общественного мнения, коллективное обсуждение идей и мнений, фокус-группы, общественные советники, опросы сотрудников организации и представителей различных публик, «открытая телефонная линия» для жалоб и пожеланий, анализ поступающей почты, изучение мнений из регионов и с мест событий, медиа-анализ, перекрестные опросы общественного мнения, «глубинные» интервью, мотивационные исследования, контент-анализ, семантическая дифференциация и т. д. (подробнее см. п. 9.2.)

Второй этап можно разделить на **планирование** и собственно создание PR-программы (или **программирование**). На этапе планирования определяются цели воздействия на общественное мнение, возможные альтернативы действий, потенциальные риски и выгоды каждой альтернативы, их потенциальные последствия, производится окончательный выбор возможных действий. Здесь определяется структура предложения и форма подачи его «заказчику-клиенту». А значит, возникает необходимость в рассмотрении возможных препятствий при «продаже» будущей PR-программы, в поддержке и основных принципах работы с заказчиком.

При составлении программы важную роль играет так называемый «тайминг». Анализируется возможная активность «каналов» коммуникации, чтобы каждое послание имело максимальный эффект и не «за-

Упаковка информации

глушалось» важными общественно-политическими событиями, которые возможны в тот самый момент, когда сообщение будет опубликовано. Наиболее распространены следующие приемы-сценарии продвижения послания:

- повторение «естественного хода информации», например, от упоминания в местных и малотиражных изданиях до постепенного перехода в федеральные издания, на радио и телевидение, с повышением качества подачи и анализа информации и расширением ее объемов;
- «следование за событиями», выдача информации «порциями» по мере развития событий даже если эти события спланированы и вся полнота информации об этих событиях имеется в распоряжении «источника».

Следующая операция в процессе планирования — минимизация случайностей и спонтанного развития событий. Здесь тщательно анализируются возможные незапланированные эффекты и посторонние влияния на ход программы, и для каждой такой ситуации разрабатываются оптимальные действия.

Кроме описания и анализа ситуации, предложения необходимых действий и конкретных мероприятий, запланированных на определенное время, программа содержит и подробную смету всех расходов. Бюджетирование программы зачастую играет решающую роль при рассмотрении программы заказчиком, который имеет собственные представления о существующих расценках и целесообразности тех или иных PR-мероприятий (с точки зрения запланированных затрат). При бюджетировании выясняются точные расценки, определяются оптимальное соотношение цены и качества услуг, их исполнители, просчитываются возможности снижения потенциальных издержек.

Представление программы заказчику—финальная стадия планирования-программирования. На этом этапе важную роль играет «индоктринация». В ситуации, когда программа принята и утверждена, существование «особых мнений» и неодобрение программы со стороны сотрудников организации, которые могут на нее повлиять, может привести к скрытому саботажу

программы, снижению ее эффективности или полному провалу на этапе ее реализации. Задача индоктринации — одобрение программы как на уровне политики, так и на уровне конкретных действий всеми, кто может быть вовлечен в ее реализацию. Цели и задачи программы, необходимость и последовательность определенных действий должны быть известны, понятны и приняты всеми, кто может участвовать в реализации программы. Иными словами, в результате индоктринации организация поддерживает, отстаивает и представляет единую «доктрину», единое мнение. Для более успешного представления материала клиенту рекомендуется использовать визуальные материалы: слайды, схемы, медиа-презентацию.

Следующий этап процесса — **реализация программы**. Независимо от того, какие конкретно методы или действия предусмотрены в программе, всю совокупность можно рассматривать как процесс коммуникации. Основная роль в этом процессе отводится вербальным коммуникациям.

Завершающий этап процесса — **оценка результатов**, обеспечение и анализ «обратной связи», определение ошибок и «слабых мест» в коммуникационном процессе, формулировка выводов и предложений для последующих действий и других программ. Термин «обратная связь» заимствован из кибернетики и означает такой путь информации, при котором отправитель может контролировать действия получателя. Обратная связь сама по себе не изменяет организацию, не изменяет поведение «Источника» и его отношение к «Получателю», она лишь сигнализирует о произошедших изменениях в целевой аудитории, их интенсивности и направлении. Обратная связь предоставляет «источнику» информацию, на основе которой можно произвести оценку эффективности коммуникаций и сделать определенные выводы.

В качестве предложения другой точки зрения на создания программы PR-кампании можно сослаться на П. Грина, который видит управление PR как следующую серию элементов [1, с. 204]: 1) **общий** взгляд (задачи PR формулируются в соответствии с общим контекстом организации кампании, что помогает определить цели, проанализиро-

Ущцнв Щвиньиьи

- вать текущую ситуацию с точки зрения общественности);
- 2) **намерения и цели** (они отражают специфику PR программы);
 - 3) **целевые аудитории** (определение четко очерченных групп, с которыми необходимо достичь взаимопонимания);
 - 4) **ключевые сообщения** (определение того, что подлежит передаче данным целевым аудиториям с учетом знаний, дезинформации и предубеждения, которые у них уже имеются);
 - 5) **стратегия** (определение всеобщего подхода, в рамках которого и реализуется конкретная тактика);
 - 6) **тактика/деятельность** (представляет собой основу программы);
 - 7) **график** (важно точно рассчитать время проведения кампании);
 - 8) **расходы** (необходимо учитывать все расходы, в том числе и затраты времени своих собственных работников, оценивая их в сравнении с объемами работ приглашенных консультантов);
 - 9) **контроль** (необходимо иметь четкую систему контроля как часть программы).

■ 9.2. Методы социологических исследований" в маркетинге и PR

— А сколько тебе лет? — спросил Малыш ...
— Сколько мне лет? — переспросил Карлсон. — Я мужчина в самом расцвете сил, больше я тебе ничего не могу сказать.

А. Линдгрен. Малыш и Карлсон,
который живет на крыше

Не существует «настоящего общественного мнения», есть только вера в возможность его правильно изучить и измерить.

Патрик Шампань

Любой PR-специалист должен владеть основными методами социологических исследований и уметь интерпретировать их результаты. Это отнюдь не значит, что он должен глубоко знать тонкости каждого метода,

но в силу многогранности PR-деятельности ему приходится часто иметь дело с данными социологических исследований или лично проводить опросы, фокус-группы, интервью. Важно знать преимущества и недостатки основных методов, области применения и ориентировочную стоимость исследований с использованием разных методов. Далее предлагается краткое описание основных методов исследований, используемых в практике PR.

Опросы. Массовый анкетный опрос является основным методом «количественных исследований». Анкета — это используемый в исследовании ряд вопросов, задаваемых респондентам для сбора относящейся к данной теме первичной информации. Опрос считается одним из надежных способов получения статистических данных о состоянии общественного мнения. Анкетный опрос может проводиться как среди обычных людей, так и среди специалистов. Общее число опрошенных респондентов (выборка) варьируется в зависимости от численности населения города и целей исследования.

В маркетинге и PR используется несколько видов анкетного опроса:

- *«Face-to-face»* опросы, когда интервьюер получает ответы на вопросы анкеты в процессе непосредственного личного контакта с респондентом. Такие опросы могут проводиться на улицах, в доме у респондента, на рабочем месте респондента, в других общественных местах, а также в офисе маркетинговой компании.
- *Телефонный опрос.* Проходит в форме телефонного разговора между интервьюером и респондентом.
- *Интернет-опросы,* являются относительно новым видом массового опроса, появившимся вместе с распространением интернета. В ходе интернет-опроса респондент получает анкету по электронной почте или находит ее на интернет-страницах, самостоятельно заполняет анкету и направляет по указанному электронному адресу.

Экспертные интервью. Экспертное интервью обычно направлено на получение подробной информации по узкой тематике. В ходе экспертного интервью опра-

шиваются специалисты в интересующей области, которые в процессе свободной беседы с интервьюером высказывают свою позицию по различным аспектам заданной темы. Типичная логика развертывания экспертного опроса такова:

- сведения, подтверждающие компетентность эксперта (собираются при принятии решения о целесообразности обращения к эксперту);
- указание сути изучаемой темы и мотивов обращения к данному лицу как к специалисту;
- формулировка каждого вопроса, предлагающая свободные высказывания и комментарии по теме;
- дополнительные замечания, комментарии, предложения.

Обычно экспертные интервью стенографируются или записываются на диктофон/видеомагнитофон. Экспертные интервью широко используются в маркетинговых исследованиях типа «business-to-business»¹.

Глубинные интервью. Глубинное интервью — опрос респондента, проводимый в форме беседы по интересующему кругу вопросов. Интервьюер имеет путевода (гайд), где изложены главные темы и вопросы, которые он должен затронуть в ходе беседы. Обычно глубинные интервью направлены на получение качественной информации, сбор которой невозможен или затруднен другими методами исследования. Информация, полученная с помощью глубинных интервью, помогает разработать надежный опросный инструмент — анкету для массового опроса или путеводителя фокус-группы.

Фокус-группа. Фокус-группа — групповая беседа, проходящая в форме дискуссии и направленная на получение от ее участников «субъективной информации» по восприятию ими различных объектов: кон-

¹ Business-to-business research (B2B). В исследованиях данного типа изучается не индивидуальный потребитель товара или услуги («розничный покупатель» — consumer), а организации, корпоративные потребители, предлагающие свои товары и услуги другим организациям или индивидуальным потребителям. Таким образом, методом исследований business-to-business являются рынки, где заключаются сделки между организациями. В ходе исследований данного типа собирается и анализируется первичная и вторичная информация.

кретных товаров и услуг и мотивации их покупок, имиджа торговой марки, сообщений средств массовой информации, рекламы и т. д. При подготовке и проведении фокус-группы ключевым моментом является «фокус», то есть концентрация внимания опрашиваемых и усилий модератора на определенной теме. В фокус-группах роли распределяются следующим образом:

- *модератор* — человек со специальной теоретической подготовкой и практическими навыками, который руководит и следит за ходом дискуссии по заранее подготовленному плану (путеводителю, гайду);
- *ассистент модератора* — технический помощник модератора, в задачи которого входит подготовка помещения и технических средств, контроль за аппаратурой, текущее реферирование дискуссии;
- *участники* — высказывают мнения по обсуждаемым темам, отвечают на вопросы модератора. Обычно в фокус-группе участвует 8—10 человек, но не может быть менее 6 участников.

Фокус-группа может проводиться как с конечными потребителями, так и со специалистами в интересующей области. Фокус-группы в основном проводятся в исследованиях типа business-to-consumer¹, но также могут проводиться в исследованиях business-to-business.

Холл-тест. Это специальный метод маркетинговых исследований, предполагающий тестирование отдельных характеристик товаров или рекламных материалов в закрытом помещении. Холл-тест позволяет получать уникальную информацию о поведении потребителей и оценки потребительских свойств нового товара по разным характеристикам: вкус, оформление, название.

¹ Business-to-consumer research (B2C) — исследования потребительского рынка. В исследованиях данного типа обычно изучаются поведение и предпочтения индивидуальных потребителей товара или услуги. В то же время, исходя из поставленных маркетинговых задач, в процессе исследования типа business-to-consumer могут быть опрошены представители организаций (эксперты), специалисты (например, врачи, инженеры) и проведен сбор и анализ вторичной информации.

На практике холл-тест выглядит следующим образом: в магазине или вблизи мест большого скопления людей (часто городские рынки или людные улицы) устанавливаются оборудованные комнаты («hall») для проведения исследования. Представители целевой аудитории приглашаются в «hall», где проводится тестирование. При проведении холл-теста опрашиваются представители целевой аудитории по заранее подготовленному структурированному вопроснику. В методе холл-тест выделяют следующие типы тестирования:

- «слепое» (без марки продукта) и «открытое» тестирование;
- оценочное (один товар) и сравнительное (несколько аналогичных товаров).

К примеру, основной целью исследования рекламы при холл-тестах обычно является тестирование рекламных роликов (печатных изданий) на запоминание, узнаваемость и уровень побудительности рекламы к покупке.

Включенное наблюдение. В ряде ситуаций информация может быть получена только в процессе непосредственного наблюдения за действиями участников событий или рыночного обмена (например, продавцов и покупателей). В таком случае исследователь становится наблюдателем, фиксирующим увиденное и услышанное, а также собственные впечатления о происходящем. Кроме того, исследователь может задавать вопросы участникам наблюдаемой ситуации — информантам. При этом наблюдатель может выступать в ролях, различающихся по степени открытости-закрытости исследователя для респондентов:

- *полный участник* — цели и статус исследователя остаются неизвестными для информантов, а поэтому такую ситуацию можно назвать ситуацией скрытого маркетингового наблюдения. Сам исследователь в таком случае является участником исследуемой ситуации (например, в момент покупки исследователь может находиться в позиции покупателя или продавца);
- *неполный участник* — цели и статус исследователя остаются неизвестными для респондентов, но сам исследователь не вовлечен в ситуацию, наблюдая ее со стороны;

Пап 9

- полный *наблюдатель* — респонденты осведомлены о целях и статусе исследователя, исследователь не принимает участия в ситуации, наблюдая ее со стороны.

Контент-анализ. Особым видом исследования является анализ текстов — контент-анализ, который сочетает в себе черты качественных исследований (смысловый анализ текста) и количественных исследований (статистический анализ текста). Контент-анализ по выбранной теме позволяет получить ответы на многие вопросы, связанные с исследованием текста как части процесса коммуникации: кто говорит, что говорит, как, кому, с какой целью, с каким результатом? Контент-анализ по строго очерченному спектру тем дает возможность сформировать динамическую картину высказываний, мнений, реакций и общественных стереотипов. Контент-анализ используется в работе со следующими видами текстов:

- публикации СМИ и текстовые материалы в Интернете;
- внутренние документы компаний;
- рекламные буклеты и информационные материалы компаний;
- тексты экспертных и глубинных интервью;
- отчеты государственных, общественных, отраслевых и профессиональных организаций;
- другие письменные источники.

Домашний тест. Домашний тест — это вид маркетингового эксперимента, предусматривающего тестирование продуктов в домашних условиях, в ситуации их реального использования. Домашний тест направлен на оценку функциональных качеств товаров. В результате домашнего теста может быть получена информация следующего характера:

- соответствие реального использования товара запланированному производителем;
- наличие дополнительных потребительских качеств товара;
- целевые группы, преимущественно использующие товар;
- качественные характеристики товара;
- другая сопутствующая информация.

Циик РЦниинесшыв

Наиболее часто метод домашнего тестирования применяется для решения задач позиционирования нового товара, относящегося к определенной товарной группе, и позволяет выявить недостатки и преимущества товара по сравнению с аналогами других производителей, определить оптимальную цену товара, название и другие характеристики. Преимуществом домашнего теста является то, что тестирование продуктов происходит в тех же условиях, в которых они используются в реальной жизни.

Статистический анализ. Методы статистического анализа направлены на получение нового маркетингового знания с помощью математических методов обработки первичных и вторичных формализованных данных. Маркетинговый анализ статистических данных проводится с использованием таких программных пакетов, как Excel, Access, SPSS, Statistica и других.

Свободный поиск («free search») — это особая исследовательская стратегия, применяемая для получения нестандартной или специальной информации в ограниченные сроки. В режиме «свободного поиска» исследователь использует разнообразные источники информации:

- публикации электронных и печатных СМИ;
- материалы, находящиеся в открытом доступе в сети Интернет;
- он-лайн и офф-лайн базы данных;
- книги;
- массовые опросы;
- отчеты и публикации профессиональных, отраслевых и общественных организаций;
- открытую документацию коммерческих и некоммерческих организаций (итоговые и годовые отчеты);
- р) правительственные отчеты;
- включенное наблюдение;
- экспертные и глубинные интервью;
- пресс-конференции, презентации, выступления, доклады, лекции;
- приобретенные образцы товаров, имеющих в свободной продаже;
- другие источники, использование которых не ограничено существующим законодательством.

Результатом «свободного поиска» является краткий отчет в форме обзора ситуации в интересующем контексте.

Web-поиск. Web-поиск («web-search») — вид свободного поиска посредством сети Интернет. Эта сеть содержит разнообразные сведения по любой тематике, и особым искусством является умение найти, отобрать и проанализировать рассеянную по виртуальному пространству информацию. Для этого необходимо обладать особыми поисковыми навыками, включающими:

- выработку адекватной стратегии поиска;
- четкое следование избранной стратегии в процессе поиска;
- выстраивание продуманной логики запросов на поисковых серверах;
- разумное сочетание времени, отведенного на поиск информации и анализ содержания;
- способность быстро усваивать большие объемы изменяющейся информации.

■ 9.3. Алгоритм выполнения исшршшельского нронта

Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится.

Закон Мескимена (из цикла законов Мерфи)

Исследовательский проект состоит из трех типов деятельности: а) планирование, подготовка, пилотаж; б) полевая работа; в) аналитика и продвижение.

Этап планирования начинается с момента появления заказа на исследование или инициативной идеи проведения исследования. Заказ на исследование возникает на основе интереса или проблемы. Если для удовлетворения интереса или решения проблемы требуется информация социологического характера, то проведение исследования является обоснованным способом получения такой информации.

Проблема или интерес облекаются в формат технического задания, где описываются примерная тематика, интересующие социальные и профессиональные группы, география и ориентировочный формат ре-224 зультатов. Техническое задание носит предваритель-

ный характер и в процессе дальнейшей подготовки в него вносятся уточнения и коррективы. К подготовке технического задания рекомендуется привлечь специалистов компании и заказчика, которые помогут сформулировать проблему или интерес на языке методов социологических исследований.

Предварительное техническое задание нуждается в дальнейшей детализации. Поэтому рекомендуется пилотирование темы исследования — получение внешних точек зрения на проблемы и цели, обозначенные в техническом задании. Пилотирование целесообразно проводить двумя способами.

1. Тематические беседы с 2 — 3 экспертами позволят, во-первых, получить квалифицированное мнение о теме, проблематике и содержании исследования и, во-вторых, помогут на этапе разработки инструментария исследования (анкеты, гайда, плана экспедиции). Эксперты отбираются исходя из темы исследования.
2. Тематический обзор медийного поля предусматривает поиск, аккумуляцию и анализ публикаций релевантных СМИ и интернет-ресурсов по тематике исследования. Глубина и степень детализации обзора определяются индивидуальным образом, применительно к специфике темы исследования. Тематический обзор позволяет, во-первых, повысить понимание исследуемой проблематики и, во-вторых, поможет на этапе разработки инструментария исследования (анкеты, гайда, плана экспедиции).

По результатам пилотирования составляется программа исследования, содержащая:

- концепцию исследования (цели, задачи, планируемое представление результатов);
- описание методологии и методики (выборка, география, инструментарий);
- техническое задание и календарный план.

Программа исследования предоставляет исчерпывающую информацию о целях, процессе реализации и результатах исследования.

Полевая работа заключается в сборе первичных или вторичных эмпирических данных. Первичные эмпирические данные собираются посредством поле-

вых методов исследования, специально для целей и задач данного исследования. Основными полевыми методами сбора эмпирических данных являются анкетные опросы, групповые и личные интервью, антропологические экспедиции, фото- и видеодокументирование. Вторичные эмпирические данные представляют собой результаты анкетных опросов, других видов исследований, а также разные виды публикаций, собранные для других целей, но полезные как источник информации по тематике интересующего исследования.

Полученные эмпирические данные нуждаются в технической обработке: переводе в электронный вид, кодировке, обобщении, расшифровке, редактировании. Это трудоемкий процесс, иногда занимающий продолжительное время (до двух недель).

На основе полученных данных готовится результирующий аналитический отчет. В зависимости от целей и задач, обозначенных в программе исследования, аналитический отчет может иметь разные форматы: от краткой аналитической записки до развернутого детального обзора, затрагивающего все аспекты изучаемой проблемы. Во многих случаях целесообразно донести основные результаты исследования до целевых аудиторий и экспертного сообщества. Для этого предусматривается продвижение содержания отчета различными средствами PR:

- публикация и рассылка;
- рассылка пресс-релизов;
- организация и участие в тематических мероприятиях (конференции, «круглые столы», брифинги);
- содействие публикациям в СМИ;
- размещение на тематических интернет-ресурсах;
- другие формы активности.

Подготовка и продвижение аналитического отчета не обязательно завершает исследовательский процесс. Если тема требует дальнейшего изучения или оценки изменения ситуации в течение времени, то целесообразно, **во-первых**, рассмотреть возможность использования других методов исследования и, **во-вторых**, перевести исследование в формат мониторинга.

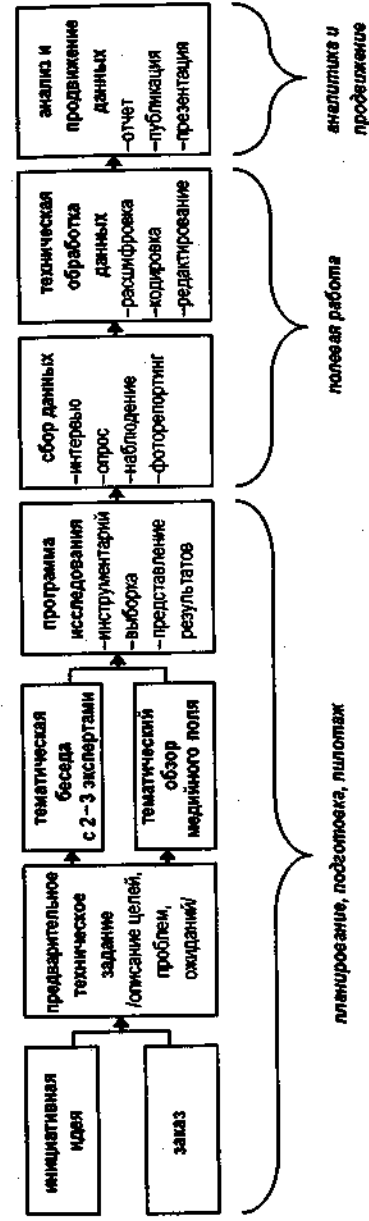


Рис. 9.1. Алгоритм выполнения исследовательского проекта

■ 9.4. Служба PR в организации: функции, структура, состав

Как определить, надо ли иметь в составе своей фирмы такой отдел или коллектив, или пользоваться услугами внешних консультантов? Практически все исследователи единодушны в том, что лучше иметь свой собственный отдел. Тут важно знать, что не повторяется закономерность, которая часто наблюдается в случае рекламы, когда рекламные функции передаются во внешнее рекламное агентство. Если продукт или услугу можно передать для рекламы какому-то агентству, то для специалиста по PR источником информации, равно как и творчества, и производства является компания сама по себе. Чем больше он будет знать об организации, тем лучше он будет говорить от ее имени [2, с. 21]. Специалист по PR является и коммуникатором, и советником, и разработчиком PR-кампании.

Попробуем оценить преимущества и слабости создания собственного отдела по PR.

ПРЕИМУЩЕСТВА	СЛАБОСТИ
<input type="checkbox"/> Работа в команде	<input type="checkbox"/> Неясность целей PR для руководителей бизнеса
<input type="checkbox"/> Знание организации	<input type="checkbox"/> Непривытие старой деловой культурой
<input type="checkbox"/> Экономичность	<input type="checkbox"/> Узкая направленность
<input type="checkbox"/> Доступность для сотрудников	<input type="checkbox"/> Меньший профессионализм и нехватка опыта сотрудников, по сравнению с PR-агентством
<input type="checkbox"/> Близость к руководству	<input type="checkbox"/> Дополнительные постоянные затраты
<input type="checkbox"/> Лучшее понимание внешней среды	
<input type="checkbox"/> Небольшой объем финансирования	

Структура отдела определяется взглядом вверх и вниз по иерархической лестнице. Независимо от размера организации и размера создаваемого PR-отдела для эффективной PR-деятельности необходимо иметь прямую связь PR-службы с руководством. Часто руководитель PR-отдела входит в команду высших управленцев. Оптимальной, с этой точки зрения, является такая оргструктура, когда PR-менеджер, с одной

стороны, связан непосредственно с руководителем, а с другой, — имеет возможность обслуживать все функциональные подразделения компании. В частности, этому способствует предлагаемая на рис. 9.2 структура PR-отдела.

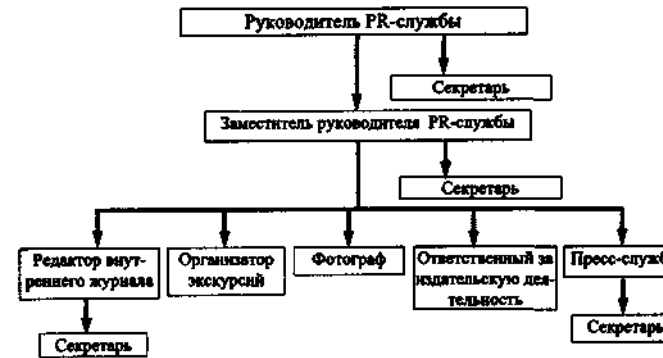


Рис. 9.2. Структура PR-отдела

Согласно Ф. Джефкинсу [13, с. 72], руководитель PR-службы (PR-менеджер, PR-директор) обычно выполняет следующие функции:

1. Поддерживает правильный имидж организации, ее политики, продуктов, услуг и персонала.
2. Отслеживает общественное мнение и доводит его до руководства.
3. Предлагает руководителям помощь в вопросах коммуникации.
4. Консультирует руководство организации, другие службы по вопросам организации связей с общественностью.
5. Информировать общественность о политике, деятельности, продуктах, услугах и персонале фирмы для достижения максимального знания и понимания их аудиторией.

В PR много технической работы, о которой часто забывают. Именно поэтому в структуре PR-отдела такое количество секретарских должностей. А работа секретаря, по мнению П. Грина, включает в себя [15, с. 73]:

- составление списка прессы для распространения материалов;

- осуществление *мониторинга прессы*;
- подсчет оценки *рейтинга*;
- создание и заполнение *информационных файлов*;
- подбор полной *справочной библиотеки* по группам интересов, важным контактам, информационным каналам;
- *организация событий*: составление списка приглашенных и т. д.;
- *подготовка к публикации и тиражированию* любых материалов: от визиток до отчетов;
- *установление внутренних каналов коммуникации* для определения целей PR, для подготовки всех акций и пресс-релизов;
- контроль *соответствия* бюджетных расходов запланированным затратам.

В российских компаниях большинство из этих функций выполняется младшими сотрудниками отдела, которые обычно называются «специалист» (в банковской сфере), «младший аналитик», «аналитик» (в специализированных PR-агентствах), «менеджер» (в отраслевых компаниях).

Если попытаться построить некоторую идеальную модель PR-службы в крупной коммерческой структуре, то по мнению А.Н. Чумикова, мы получим следующее. PR-служба находится в подчинении одного из представителей топ-менеджмента и занимается следующими вопросами [15, с. 37]:

- подготовкой технического задания и организацией тендеров на проведение маркетинговых, социологических, политологических и прочих исследований, анализом их результатов;
- разработкой программ по формированию общественного мнения или изменению его в пользу фирмы;
- организацией тендеров и выбором специализированных PR-агентств для возможной совместной работы;
- налаживанием корпоративных связей с общественностью, формированием имиджа фирмы среди широких слоев населения, коммуникацией с лидерами, создающими общественное мнение, — официальными политиками, лоббистами, деятелями культуры, учеными и пр.;
- взаимодействием со СМИ, организацией пресс-конференций, подготовкой пресс-релизов, статей, радио- и телепередач, брошюр, каталогов, бюллетеней, отчет-

Ушиише РИ-деяшеямрыпыю

тов о коммерческой и общественной деятельности фирмы, включая спонсорство, благотворительность, пожертвования;

- организацией презентаций фирмы и производимых ею товаров и услуг, организацией семинаров, экскурсий на фирму, юбилеев и других торжеств;
- внутрифирменные PR: оптимизацией кадровой политики фирмы, созданием системы внутрифирменного статуса, подготовкой материалов и изданием корпоративной газеты/журнала, поддержкой программ по работе с молодыми сотрудниками, ветеранами, пенсионерами, представителями разных национальностей и конфессий, участием в разработке и проведении акций социального, культурного, спортивно-оздоровительного характера, планированием и осуществлением мероприятий для сотрудников фирмы в нерабочей обстановке.

■ 9.5. Специализированная PR-фирма

PR — это не только управленческая функция, это также самостоятельный вид бизнеса. Специфика PR-деятельности такого бизнеса предполагает соответствующую организационную структуру компании. В России большинство организаций, специализирующихся на предоставлении услуг в области PR и бизнес-коммуникаций, называют себя агентствами. Многие специализированные PR-агентства формируются по функциональному признаку. Наряду с этим при распределении обязанностей используются **территориально-отраслевой** (когда каждое подразделение отвечает за работу с конкретными регионами или отраслями) и **проектный** (один аккаунт-менеджер¹ постоянно ведет один или несколько проектов).

Обязанности могут распределяться в соответствии со сферами **PR-деятельности** (взаимодействие со СМИ, работа с кризисными ситуациями, отношения с инвесторами и т. д.), а также с направленностью на выполнение внутренних или внешних функций (обучение собст-

¹ Account-manager (аккаунт-менеджер) — менеджер рекламного или PR-агентства, ведущий один либо несколько проектов и в процессе работы непосредственно взаимодействующий с заказчиком.

венного персонала, выпуск внутрифирменного издания или проведение PR-кампании для заказчика).

Маркетинговая функция PR-агентства, выражающаяся в необходимости удовлетворить клиента своим «товаром» — PR-услугой, ведет к появлению должностей, заимствованных у коммерческих фирм. Это, например, должности финансового директора, планирующего финансовые операции и контролирующего движение средств, менеджера технического или производственного отдела, руководителя группы связей со СМИ. Общие функции организационного обеспечения различного рода PR-проектов выполняет в ряде случаев менеджер (отдел) по работе с клиентами, а руководство проектами осуществляют директора специальных программ или менеджеры проектов.

В крупных PR-структурах имеются далее собственные небольшие отделы рекламы и PR, обеспечивающие создание благоприятного рыночного облика PR-фирмы во внешнем окружении.

Интенсивно работающее PR-агентство кроме собственного штата обычно располагает группой внештатных сотрудников «фрилансеров» (от английского — freelance, самозанятый) и региональных представителей, которые не имеют фиксированной зарплаты, но получают гонорары за работу с конкретными проектами. Так, ООО «PR Агентство Бабич и Партнеры» (Владивосток) имеет представительства в Москве, Санкт-Петербурге, Хабаровске, Петропавловске-Камчатском, Якутске и Находке. Здесь работает 7 основных сотрудников, которые осуществляют координацию и контроль над проектами, и 10 специалистов по договору. Как правило, консультанты имеют профессиональный опыт в интересующей области: маркетинговые и социологические исследования, политические технологии, media-relations, психотренинг, аналитика и т. д. [11].

Одна из ключевых должностных позиций PR-агентства — **креативный (творческий) директор**. Это может быть освобожденный от рутинной работы специалист, в задачу которого входит продуцирование творческих идей, а также общее руководство творческим или информационно-аналитическим отделом. Часто главным криэйтором является руководитель фирмы или его заместитель. Важность этой стороны работы PR-агентства

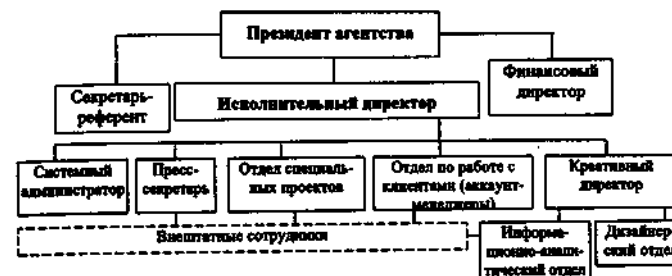


Рис. 9.3. Примерная схема организационного построения PR-агентства

подчеркивает и тот факт, что умение творчески мыслить входит в набор компетенций большинства сотрудников агентства, специализирующегося на связях с общественностью.

Структура PR-агентства «Международный пресс-клуб» включает в себя центральный офис (информационное агентство, бухгалтерско-аудиторское подразделение, группа компьютерного обеспечения, группа консультантов и группа выпуска специальных изданий) и филиалы, которые имеют по три отдела: креативный, коммерческий и организационный. Мобильность фирмы и взаимозаменяемость штатных сотрудников, численность которых не превышает 20 человек, поддерживается наложением функций отделов, групп и специалистов друг на друга [15, с. 180].

Резюме

- Управление PR-процессом состоит из следующих шагов (RACE): исследование (определение, уточнение проблемы); планирование и программирование (стратегический анализ, разработка предложения, утверждение программы); действие и коммуникации (реализация программы); оценка программы (результаты, последствия, коррективы).
- П. Грин видит управление PR как следующую серию элементов: 1) общий взгляд; 2) намерения и цели; 3) целевые аудитории; 4) ключевые сообщения; 5) стратегия; 6) тактика/деятельность; 7) график; 8) расходы; 9) контроль.
- Специалист по PR должен владеть разнообразными методами социологических исследований, такими как: анкет-

ный опрос («Face-to-face», телефонный опрос, интернет-опрос), экспертное интервью, глубинное интервью, фокус-группа, выборочное наблюдение, контент-анализ, домашний тест, статистический анализ, свободный поиск и поиск в сети Интернет.

- Основными особенностями организации работы PR-службы являются прямая связь с руководством и наличие большого количества исполнителей, которые занимаются технической работой: составлением списка прессы для распространения материалов, осуществлением мониторинга прессы, подсчетом оценки рейтинга, созданием и заполнением информационных файлов, подбором полной справочной библиотеки, важными контактами, информационными каналами, организацией событий, подготовкой к публикации и тиражированию любых материалов. Кроме того, PR-служба занимается организацией тендеров на исследования, разработкой программ по общественному мнению, выбором PR-агентств для совместной работы, взаимодействием со СМИ, организацией презентаций, внутрифирменным PR.
- PR-фирмы формируются по функциональному, территориально-отраслевому признаку или по сфере деятельности. В крупных фирмах может существовать собственный отдел рекламы. Многие PR-агентства кроме штата сотрудников имеют внештатных сотрудников. Важную роль в PR-агентствах играет креативный директор, который занимается поиском творческих идей.

Темы JM самостоятельного оздчеопо

1. Программный ПОДХОД в управлении PR-деятельностью.
2. Качественные и количественные методы социологических исследований.
3. Методы и способы оценки в управлении PR-деятельностью.
4. Организационная структура PR-агентства.

Вопросы дня обсдждевпя

1. В чем сущность программного подхода к PR-деятельности ?
2. Опишите структуру PR-отдела. Чем она определяется?
3. Какие методы исследования используются в PR?
4. Перечислите функции PR-службы в фирме.
5. Кого в PR-агентстве называют креативным директором?

Вракоичесш задано

1. Ирнммик задакве «1|щн pafiiminut cipi u n связям c liuesnuiiiicbni

Ознакомьтесь с основными функциями, которые выполняют работники PR-службы. Сравните функции руководителя, специалиста и секретаря PR-службы. Что в них общего и каковы различия? Результаты представьте в виде таблицы.

Критерий сравнения	Руководитель	Специалист	Секретарь
1. ...			
2. ...			

Функции руководителя PR-службы (Френк Джефкинс)

1. Поддерживать правильный имидж организации, ее политики, продуктов, услуг и персонала.
2. Отслеживать общественное мнение и доводить его до руководства.
3. Предлагать руководителям помощь в вопросах коммуникации.
4. Информировать общественность о политике, деятельности, продуктах, услугах и персонале для того, чтобы достичь максимального знания и понимания их аудиторией.

Функции специалиста по связям с общественностью (Г. Почепцов)

1. Ведет планируемую и постоянную работу как часть менеджмента.
2. Устанавливает и поддерживает двусторонние отношения между организацией и общественностью.
3. Ведет мониторинг сознания, мнений, отношений и поведения как внутри, так и вне организации.
4. Анализирует влияние политики, процедур и действий на общественность.
5. Модифицирует элементы политики, процедуры и действия, когда они входят в конфликт с интересами общественности и жизнью организации.
6. Консультирует введение новых приемов политики, процедур и действий, которые взаимозависимы от организаций и общественности.

Гша 8

7. Производит специальные изменения во мнениях, отношениях и поведении внутри и вне организации. Воздействует на новые и/или поддерживаемые отношения между организацией и общественностью.

Функции секретаря в PR-отделе

1. Составление списков (прессы, приглашенных, заинтересованных лиц и пр.) для распространения материалов.
2. Осуществление мониторинга прессы, составление рейтингов.
3. Создание и заполнение информационных файлов.
4. Подбор полной справочной библиотеки по группам интересов, важным контактам, информационным каналам.
5. Организационное сопровождение событий: составление списка приглашенных, встреча, проводы, награждение, одаривание и т. д.
6. Подготовка к публикации и тиражированию любых материалов от визиток до отчетов.
7. Установление внутренних каналов коммуникации для определения целей PR, для подготовки всех акций и пресс-релизов.
8. Контроль соответствия расходов запланированным затратам.

2. Деловая игра: «Создание PR-службы»

1. Слушатели распределяются по группам 5 — 6 человек.
2. Группа выбирает вариант PR-структуры: отдел в фирме или корпорации, небольшое частное PR-агентство, крупная PR-компания и др.
3. Описание функций и разработка оргструктуры.
4. Выступление и защита своего проекта: доклад, вопросы на уточнение, дискуссия, пожелания, рекомендации.
5. Подведение итогов. Оценка каждого выступления. Что понравилось, не понравилось? Выбор лучшей презентации.

1 Коираш свшрр «Вернем «ЛОМО-имнкт» и Pogn!» [8, с. 191-194]

Этот PR-проект был разработан и реализован отделом общественных связей ОАО «ЛОМО» в 2000 году. Он занял первое место в конкурсе на получение премии в области связей с общественностью «PRoba-2000» в номинации «Лучший PR-проект года» и получил специальный диплом «За PR-кампанию в защиту интересов российских производителей» на «Серебряном лучнике» — национальной премии в области развития связей с общественностью. Но самое важное — его оценили те, для кого «ЛОМО-ком-235 пакт» давно уже стал большим, чем просто фотоаппарат. Сегодня

уїімене РИииньисью

название этого фотоаппарата прочно ассоциируется с ломографией — новым видом фотоискусства и даже образом жизни, приобретающим все больше и больше поклонников во всем мире.

Новое слово на букву «Л»

Ломография как новое направление в фотоискусстве, которое появилось несколько лет назад благодаря фотоаппарату «ЛОМО-компакт» и счастливому случаю. В 1992 году два австрийских студента Венской академии искусств Маттиас Фигль и Вольфганг Странцингер отдыхали в Праге. Маттиас всего за \$12 купил на складе магазинчика фототоваров компактный и удивительно простой и удобный в обращении фотоаппарат «ЛОМО-компакт». Друзья исколесили с ним всю Прагу, снимая все подряд, не глядя в объектив, навскидку. Потом, вернувшись в Вену, продолжили забавляться с камерой на крыше студенческого общежития. Отпечатав фотографии и выложив из них панно, друзья были поражены результатом: на снимках предметы и явления выглядели таинственно и значительно. Так и родилась ломография, ставшая за несколько лет настоящим культурным явлением — не только новым видом фотоискусства, но и философией и особым стилем жизни.

Как говорят сами изобретатели ломографии Маттиас Фигль и Вольфганг Странцингер, теперь уже сопрезиденты Международного ломографического общества (МЛО), они изобрели самое демократическое искусство. В нем может блеснуть буквально каждый: и пятилетний ребенок, и человек самого преклонного возраста. Чтобы получить шедевр ломографии, не нужно долго учиться в фотостудиях, иметь дорогую фото- и светоаппаратуру, изучать искусство композиции и работы со светом. Все, что требуется, — это быть раскованным и, не задумываясь, «щелкать» без перерыва все, что попадет под руку. «Поймай момент и жми на кнопку» — вот девиз ломографов. Жизнь сама является лучшим художником. Поэтому твоя задача увидеть ее яркие, неповторимые мгновения и успеть нажать на кнопку фотоаппарата. Не надо смотреть в видоискатель. Сконцентрируйся на своей «жертве», вскинь руку с «компактом» и... удачи тебе!

Ломографы отдают себя на волю случая и превращают каждый снимок в приключение. И слово «ЛОМО» они расширявают по-своему — Love & Motion — любовь и движение. Для них, кроме всего прочего, фотоаппарат — это средство общения людей (любовь к людям и самой жизни) и повод

для бесконечных путешествий, символ жажды бесконечного движения (постоянное движение и поиск прекрасного).

Ломо шагает по Европе

Сегодня ломографическое общество насчитывает около 100 тыс. человек более чем в 60 городах мира. Сотни статей в ведущих зарубежных изданиях, десятки телесюжетов о ломографии, ломографах и о самом ЛОМО подняли за рубежом настоящий бум, превратили фотоаппарат «ЛОМО-компакт» в предмет культа и поклонения. Туристические фирмы организуют специальные маршруты «В Петербург — на родину "ЛОМО-компакта"». Выпускается фотопленка с эмблемой ломографического общества, австрийские виноделы создали пробную партию «Великолепного ЛОМО-вина», на «ЛОМО» приходят письма из разных стран с просьбой выслать фотоаппарат. Такие же просьбы исходят от приезжающих на фирму журналистов и бизнесменов. Атрибутами своего имиджа сделали ломографию музыканты финской рок-группы «Ленинградские ковбои».

Словом, благодаря агрессивной и привлекательной рекламной политике ломографического общества имя ЛОМО стало узнаваемо в мире. При этом ЛОМО за такую рекламу не платит ни цента.

И на ЛОМО верят, что маленькое чудо — «ЛОМО-компакт» — еще долго будет доставлять радость общения очень многим людям — жителям разных стран, пробуждать в них вкус к жизни, к ее мгновениям, которые не должны исчезать из нашей памяти. И будут благодарны ломографам, которые все придумали, и замечательной петербургской фирме «ЛОМО», нашедшей в себе мужество и силы, чтобы это оказалось возможным.

С этим нужно что-то делать...

До декабря 1999 года с «ЛОМО-компактом» все было как обычно. Ежемесячно в адрес Международного ломографического общества (МЛО) в Вену отправлялись 1500 фотоаппаратов, в петербургском фирменном магазине «ЛОМО» с успехом продавались очередные 100—150 «компактов» (таковы были условия заключенного в 1997 году пятилетнего контракта). И вдруг...

На «ЛОМО» пришло электронное письмо от Вольфганга Странцингера, одного из двух президентов МЛО, в котором партнеры фирмы просили полностью прекратить продажи фотоаппарата в России. На «ЛОМО» и раньше слышали от них, что время от времени в Интернете появляются предложения от частных лиц, проживающих в США и Европе, о продаже по дем-

Унижение РВ-щювящцыи

пинговым ценам фотоаппарата «ЛОМО-компакт». Дело в том, что отпускная цена на фотоаппарат для МЛО составляла \$35, в фирменном магазине «ЛОМО» в Санкт-Петербурге он продавался по цене \$40, а за рубежом членский взнос в МЛО в зависимости от страны стоил \$110—200 (членский взнос подразумевал и получение фотоаппарата). Но, видимо, раскрутка ломографии приобрела такой уровень, а количество «утекающих» за рубеж для несанкционированных продаж фотоаппаратов стало настолько большим, что чаша терпения переполнилась.

Руководство «ЛОМО» пошло навстречу австрийским партнерам, и с 1 января 2000 года продажи «ЛОМО-компакта» в России были полностью прекращены. Это вызвало большое неудовольствие со стороны многочисленных зарубежных гостей «ЛОМО», на отдел общественных связей обрушился шквал звонков от рассерженных фотолобителей. С этим нужно было что-то делать. Бизнес бизнесом, а ведь постоянные отказы обращающимся в приобретении «компакта» или хотя бы в предоставлении информации о способе и месте его покупки в Санкт-Петербурге, несомненно, портили доброе имя компании.

Вот тогда и родилась идея подготовки PR-проекта под условным названием «Вернем "ЛОМО-компакт" на Родину!». По предложению отдела общественных связей условием прекращения продаж фотокамеры в России со стороны руководства «ЛОМО» стало обязательство МЛО открыть в Санкт-Петербурге свое посольство (так ломографы называют представительства в различных городах мира) и заключить новый контракт, по которому МЛО получает эксклюзивное право продажи «компактов» по всему миру, включая Россию.

Было понятно, что такие действия требуют серьезной подготовки и времени. Сотрудники отдела общественных связей начали искать хороший информационный повод, чтобы придать возвращению «ЛОМО-компакта» в Санкт-Петербург большую значимость. Такой повод вскоре нашелся. Специалисты отдела выяснили, что 24 июля 2000 года исполняется 70 лет с момента начала серийного производства на ГОМЗе (так назывался один из заводов, на базе которого впоследствии было создано объединение «ЛОМО») первой отечественной любительской фотокамеры «Фотокор №1». Именно с этой даты в России появилась массовая любительская фотография.

И сразу все стало на свои места. Почему бы столь яркое событие в жизни граждан России не стало тем событием, которое может привлечь внимание СМИ, а через них и общественности? Использование такого повода позволило поставить перед

проектом «Вернем "ЛОМО-компакт" на Родину!» следующие цели и задачи, выходящие за рамки частного PR-проекта:

- напомнить общественности о том, что «ЛОМО» является компанией, внесшей огромный вклад в развитие отечественного фотоаппаратостроения;
- нейтрализовать возможные негативные мнения о неконкурентоспособности «ЛОМО», еще раз разъяснив ответственности причины прекращения производства на «ЛОМО» любительской фотоаппаратуры (кроме фотоаппарата «ЛОМО-компакт»);
- вернуть возможность удовлетворять желания клиентов, обратившихся за информацией о месте приобретения в Санкт-Петербурге фотоаппарата «ЛОМО-компакт»;
- предоставить посольству МЛЮ возможность публично начать свою деятельность в Санкт-Петербурге, которая впоследствии, несомненно, даст много новых информационных поводов для поддержания имиджа «ЛОМО».

Для реализации этой идеи было задумано 22 июля 2000 года провести в Санкт-Петербурге «День фотографа», используя для него несколько информационных поводов:

- 70-летие «Фотогора № 1»;
- 5-летие сотрудничества с МЛЮ;
- открытие посольства МЛЮ в Санкт-Петербурге.

В качестве места проведения акции был выбран кинотеатр «Родина», расположенный в центре города. Для того чтобы сделать событие ярким и праздничным, вечер решили разделить на три части: празднично-концертную, деловую и развлекательную. Главной «изюминкой» стало включение в деловую часть программы подписания нового 15-летнего контракта «ЛОМО» и МЛЮ на поставку 550 000 фотоаппаратов «ЛОМО-компакт». В качестве дополнительных «изюминок», способствовавших пониманию сути ломографии после серии переговоров с МЛЮ, использовались подготовленные австрийскими партнерами ломографическая мини-выставка «С юмо не уснешь» и развлекательная теле-слайд-шоу-программа.

Получилось!

Результатом проекта «Вернем "ЛОМО-компакт" на Родину!» стало появление многочисленных сообщений о нем в средствах массовой информации, после чего на «ЛОМО»

Униене РИеявьисия

обрушился шквал телефонных звонков с вопросами о том, где можно купить «ЛОМО-компакт», где можно получить его бесплатно, как принять участие в конкурсе и т. п. При этом звонки раздавались во всех службах фирмы, имеющих контакты с «внешним миром»: в дирекции по маркетингу и продажам, в дирекции по управлению корпоративным имуществом, в технической дирекции, в дирекции по персоналу, в отделе общественных связей и даже в профкоме.

Всем позволившим разъяснялась суть первой ломографической акции в Санкт-Петербурге и сообщались координаты ломографического посольства.

В итоге в ломографическое посольство обратилось свыше 200 человек, из которых 168 приняли участие в конкурсе, а в посольстве появился список людей, желающих просто приобрести фотоаппарат. Кроме того, началась реализация фотоаппаратов (сверх контракта с МЛЮ) для петербургского ломографического посольства.

По контракту «ЛОМО» и МЛЮ ломографы получили эксклюзивное право продажи «компактов» уже не только в Европе, но и по всему миру, включая Россию. Ежемесячно 3500 камер отправляются в Австрию, а оттуда по всему земному шару, чтобы дарить людям радость.

Сами сотрудники отдела общественных связей ОАО «ЛОМО», оценивая итоги реализации проекта, отмечают, что возвращение «ЛОМО-компакта» в Санкт-Петербург состоялось. Кроме того, каждый член команды, работавший над этим проектом, получил огромное удовольствие от сознания собственной важности для фирмы, а также от возможности применить элементы творчества при его подготовке и реализации.

Но и это еще не все. Дело в том, что проект «Вернем "ЛОМО-компакт" на Родину!» дал старт четырем новым проектам, проводимым посольством МЛЮ в Санкт-Петербурге: «Конкурс питерской ломографии-2000», «Стань ломографом!», «Ломографический мир детства» и «Мир полон цветов» (первые три проекта уже реализованы).

Так что можно с полной уверенностью утверждать, что, хотя проект и завершен, все еще только начинается! Не зря ломографы одну из своих акций назвали «С юмо не уснешь».

Вопросы и задания:

- Попробуйте описать потребительский сегмент, на который ориентирован фотоаппарат «ЛОМО-компакт».

- Определите основные составляющие (шаги) приведенного PR-проекта. Назовите каждый этап и опишите конкретные действия, из которых он состоит.
- Какова, по вашему мнению, была основная задача, которую поставили перед собой организаторы проекта «Вернем "ЛОМО-компакт" на Родину!»?
- Каковы количественные показатели конечного результата PR-проекта «Вернем "ЛОМО-компакт" на Родину!».
- Проведите анализ выполненного PR-проекта. Попробуйте соотнести то, что планировалось и то, что получилось в итоге. Дайте свою оценку данному проекту.
- В чем преимущество «ЛОМО-компакт» по сравнению с другими фотоаппаратами?
- Дайте некоторые рекомендации, в каком направлении «ЛОМО» поддерживать отношения с МЛЮ.

4. Конкретная ситуация «PR-сопровождение проекта «Центр макроэкономических исследований Юникона»: открытая макроэкономика» [8, с. 205–209]

На протяжении многих лет «Юникон» неизменно занимает первую строчку в рейтингах крупнейших аудиторских и консультационных фирм России. В «Юниконе» работают свыше 700 человек.

В 2000 и 2001 годах журнал «Компания» называл «Юникон» компанией года в сфере аудита и консалтинга, в 2001 году — за достижения в области макроэкономики.

Проблема, поставленная перед исполнителями

В 1999 году в структуре «Юникона» был образован *Центр макроэкономических исследований*. К середине 2000 года завершился подготовительный этап его создания, и перед PR-подразделением «Юникона» и специалистами Центра была поставлена задача в короткие сроки с минимальными затратами создать ЦМЭИ образ одного из наиболее авторитетных экспертных институтов в области макроэкономики. За ориентир «публичности» были взяты Экспертный институт Евгения Ясина, Институт финансовых исследований Андрея Вавилова, Бюро экономического анализа во главе с Евгением Гавриленковым. В то же время для реализации PR-проекта ЦМЭИ была разработана программа взаимодействия со СМИ, принципиальным образом отличающаяся от упомянутых выше институтов. Главное отличие — полная открытость информации.

Удравши РИ-|еяюеяыесийм

Уникальность проекта состоит в том, что ЦМЭИ «Юникон» стал первой в России независимой экспертной организацией, анализирующей общеэкономическую ситуацию в стране на макроуровне. Существующая независимость позволяет ЦМЭИ «Юникон» давать объективную оценку ситуации в основных сферах экономики и промышленности и указывать на наиболее значимые наблюдаемые тенденции. Все исследования проводятся на основании данных Госкомстата, ГТК, Банка России и других официальных источников. Тем не менее выводы и оценки специалистов ЦМЭИ «Юникон» значительно отличаются от комментариев официальных и полуофициальных экспертов. В первую очередь из-за того, что «Юникон» в своих исследованиях рассматривает проблемы, априори закрытые для многих экспертных институтов.

ЦМЭИ «Юникон» внимательно изучает такие вопросы, как вывоз и возврат российского капитала, реальный объем обязательной продажи валютной выручки, инвестиции в реальный сектор экономики, ценообразование в отдельных отраслях промышленности, например в металлургии и ТЭК, реальный курс российской валюты, состояние банковского сектора, социальные индикаторы, а также другие вопросы, важные для общества.

Все исследования носят открытый характер и направляются в адрес органов государственной власти, региональных администраций, крупнейших российских бизнес-структур.

Результаты исследований ЦМЭИ «Юникон» сегодня востребованы не только обществом в лице средств массовой информации, но и представителями органов власти. Оценки наших экспертов неоднократно использовали в своих выступлениях первые лица государства, на исследования ЦМЭИ «Юникон» ссылаются руководители различных министерств и ведомств.

За полтора года своего существования Центр макроэкономических исследований стал одним из ведущих экспертов в области макроэкономики. Этот успех по праву принадлежит трудовому коллективу Центра макроэкономических исследований во главе с директором ЦМЭИ Е.В. Матросовой. Определенный вклад в успех ЦМЭИ внесло и PR-подразделение «Юникона».

Время и сроки осуществления проекта

PR-составляющая проекта стартовала в середине 2000 года и продолжалась в течение всего 2001 года. Никаких предпосылок для возможного замораживания проекта пока не существует.

Использованные приемы и средства PR

На этапе подготовки PR-проекта было принято принципиальное решение отказаться от каких бы то ни было публикаций на коммерческой основе, максимально используя возможности и приемы «белого PR». Это целевая рассылка пресс-релизов, личный контакт с каждым из журналистов, пишущих на макроэкономическую тематику, выяснение интереса и потребностей СМИ в макроэкономической информации и чуткое реагирование на эти потребности. Ну и конечно же, мы неотступно следовали главному принципу PR: «Никогда не отказывай журналисту». Журналисты всегда могут рассчитывать на профессиональную помощь наших экспертов, что тоже отразилось на отношении прессы к ЦМЭИ.

Вовлеченная аудитория (масштаб проекта)

По своему охвату проект был рассчитан на четыре аудитории:

- *общероссийскую* (публикации в «Известиях», «Российской газете», «Финансовой России», Интерфаксе, Прайм-ТАСС, Финмаркете);
- *московскую* («Ведомости», «Газета», «Время новостей», «Профиль»);
- *региональную на местном уровне* («Сибирский посад» (Тюмень), «Норильские новости», «Вечерний Новосибирск», «Деловое Поволжье» (Волгоград), «Деловой Петербург» и др.);
- *зарубежную* (Financial Times, La Tribune).

Описание хода проекта

Первым этапом PR-кампании, помимо объявления о создании ЦМЭИ через прессу, стала подготовка серии пресс-релизов на макроэкономическую тематику. В базу рассылки пресс-релизов было включено большинство информационных агентств, газет и журналов, а также около 80 региональных изданий, адреса электронной почты которых удалось найти через Интернет.

Характерно, что если первый пресс-релиз был перепечатан шестью информационными агентствами, видимо вследствие определенной новизны, то второй пресс-релиз, подготовленный спустя два дня, не был опубликован вообще — журналисты не были готовы к тому, что консультационная компания, пусть и ведущая, будет столь настойчиво претендовать на сектор, давно поделенный между мэтрами макроэкономики.

Далее последовал длительный рабочий период, во время которого PR-подразделение «Юникона» вместе со специалистами Центра уточняли, какие темы интересны журналистам, какой должна быть оптимальная, на их взгляд, форма подачи материала, устанавливали контакты с журналистами, пишущими на макроэкономическую тематику.

Логическим завершением первого этапа стал переход марки «ЦМЭИ Юникон» с лент информационных агентств, которые уже регулярно предоставляли место для сообщений ЦМЭИ, на страницы ведущих деловых и общественно-политических газет, журналисты которых стали активно использовать материалы ЦМЭИ, иногда даже делая «предварительные заказы» на интересующие их сведения.

Следующим, качественно новым этапом стало признание специалистов ЦМЭИ в качестве полноценных и универсальных экспертов в области макроэкономики. В общем объеме публикаций все большую долю занимали комментарии и высказывания сотрудников ЦМЭИ по общим проблемам экономики. Журналисты отныне вспоминали о ЦМЭИ «Юникон» не только в дни выхода очередного пресс-релиза, а включили экспертов компании в Short-List своих «комментаторов».

Наконец, третий и последний на сегодняшний день этап пришелся на конец 2001 года. Средства массовой информации стали выражать готовность предоставить свои страницы для масштабных статей экспертов ЦМЭИ. Например, «Известия» опубликовали программную статью директора ЦМЭИ Елены Матросовой «Можно ли избежать долгового кризиса» объемом $\frac{1}{3}$ полосы и сделали заказ еще на 8—10 подобных материалов.

На сегодняшний день спрос на авторские статьи экспертов ЦМЭИ значительно превышает предложение.

Формальные результаты работы

В 2001 году ЦМЭИ «Юникон» и его специалисты упоминались в прессе **425 раз**. Это только те «документально подтвержденные» публикации, которые удалось обнаружить через базы данных «Интегрум-Техно» и «Интернет Секьюритиз» (мониторинг, увы, включал в себя не все источники).

Характерно распределение упоминаний по месяцам. Если в январе - феврале 2001 года — в начальный период PR-кампании — ЦМЭИ «Юникон» упоминался в прессе всего по 13 раз, то ближе к концу года — в сентябре—ноябре — свыше 50 раз в месяц.

Экономика проекта

О руб. 00 коп. За публикации в 2001 году не было заплачено ни одного рубля. Единственные затраты, которые формально можно отнести к PR-кампании, связаны с полиграфией — печатью материалов ЦМЭИ в типографии.

Отзывы заказчика о результатах

Повышению уровня известности и узнаваемости ЦМЭИ в значительной степени способствовала и осуществляемая параллельно целевая рассылка аналитических материалов ЦМЭИ. Материалы ЦМЭИ в презентационном режиме направлялись и направляются в адрес действующих и потенциальных клиентов «Юникона», органов государственной власти, региональных администраций. В базе данных, составление и сопровождение которой также осуществляет PR-подразделение, на сегодняшний день значится около 700 адресатов, расположенных от Карелии до Дальнего Востока.

На сегодняшний день ЦМЭИ «Юникон» готовит и рассылает по подписчикам следующие аналитические материалы:

- Макроэкономический анализ состояния и перспектив развития экономики Российской Федерации (4 выпуска в год);
- Информационный бюллетень «Топливо-энергетический комплекс» (4 выпуска в год);
- Информационный бюллетень «Металлургический комплекс России» (4 выпуска в год);
- Информационный бюллетень «Цены и тарифы» (годовой выпуск).

Уровень освещения деятельности Центра макроэкономических исследований в 2001 году полностью соответствует ожиданиям руководителей «Юникона» и в какой-то степени их превосходит. На долю ЦМЭИ сегодня приходится примерно каждое второе упоминание «Юникона» в прессе.

В ходе реализации PR-программы была выполнена еще одна задача, поставленная руководством компании: налажено активное сотрудничество с газетой «Ведомости», наиболее авторитетным деловым изданием России. В 2001 году компания «Юникон» упоминалась в «Ведомостях» 115 раз — во многом благодаря ЦМЭИ.

В декабре 2001 года журнал «Компания» написал: «Аналитики Центра макроэкономических исследований, создан-

Удвоение PR-двояственности

ного «Юниконом», стали самыми цитируемыми людьми в сфере консалтинга в течение последних нескольких месяцев...» (Разносторонние консультанты, 17.12.2001).

На наш взгляд, это лучшая оценка работы как Центра макроэкономических исследований, так и PR-подразделения «Юникона».

Вопросы и задания:

- В чем преимущества и недостатки разработанной программы взаимодействия со СМИ. Определите зону риска.
- Каковы преимущества ЦМЭИ «Юникон» перед другими экспертными институтами?
- Чем «подкупал» Центр макроэкономических исследований «Юникон» журналистов, пишущих на макроэкономическую тематику.
- Исходя из данных текста определите, какие формы подачи PR-коммуникаций были использованы при воплощении данного проекта в жизнь. Установите, на каком этапе каждая из этих форм имела наибольший успех.
- Почему формальные результаты работы и отзывы заказчика о результатах работы проекта основаны на данных о том, как часто «Юникон» упоминался в различных источниках СМИ?
- Попробуйте оценить данную PR-кампанию с помощью коэффициента эквивалентных рекламных затрат.

Рекомендуемые источники

1. *Green P. S. Winning PR Tactics. L., 1994. P. 204.*
2. *Jefkins F. Public Relations. L., 1992.*
3. PR — и летом и зимой: «Сезонный фактор» в PR-стратегии крупных компаний // Сообщение. 2001. № 6.
4. *Бортник Е.М., Короткое Э.М., Никитаева А.Ю.* Управление связями с общественностью: Учебное пособие / Под ред. проф. Э.М. Короткова. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. 128 с.
5. *Гребенников А.Н.* О рейтингах вообще и рейтингах PR-агентств, в частности // PRonline. 2001.
6. *Дмитриева Е.* Фокус-группы в маркетинге и социологии. М.: ЦЕНТР, 1998.
7. *Ивлев А.* Драма перемен: PR-сопровождение изменения компании // Сообщение. 2002. № 2.

8. *Игнатъев Д., Бекетов А., Сарокваши Ф.* Настольная энциклопедия Public Relations. М.: Альпина Паблишер, 2002. 229 с.
9. *Катлин СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М.* Паблик рилейшнз. Теория и практика: Пер. с англ. 8-е изд. М.: Вильяме, 2000. 624 с: ил.
10. *Мангейм Д., Рич Р.* Политология. Методы исследования. М.: Весь мир, 1999.
11. О PR-агентстве «Бабич и партнеры». <http://www.babich.ru/about.html>
12. *Попов П., Моисеев А.* Обувь для сапожника: Как продвигать PR-фирму // Сообщение. 2001. № 1.
13. *Почещов Г.Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
14. *Федорова А.* Сеанс черной магии с разоблачением: Что всего важнее для PR-фирмы // Сообщение. 2001. № 1.
15. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью. М.: Дело, 2000.

Глава 10

ЭФФЕКТИВНОСТЬ PR И КОММУНИКАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМА ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ

Понятие эффективности используется для поддержки и распространения авторитета и власти менеджеров, но его употребление в связи с этим выводится из убеждения, что управленческий авторитет и власть обоснованы по той причине, что менеджеры обладают способностью ставить свое умение и знание на службу достижению определенных целей.
Аласдер Макинтайр

- 10.1. Оценка эффективности PR-кампаний с помощью EAV
- 10.2. Измерение эффективности PR: методика Г. Тульчинского
- 10.3. Оценка эффективности PR и внутрикорпоративных коммуникаций: подход компании Sinicas Communications Inc
- 10.4. Проблемные точки оценки эффективности PR

■ 10.1. Оценка эффективности PR кампаний с помощью EAV

Проблема оценки эффективности PR-кампаний и PR-акций всегда была очень дискуссионной в профессиональной среде. Возможна ли объективная оценка результатов кампании и эффективности вложенных в нее средств?

В реальности часто оценка эффективности сводится к задаче PR-консультанта убедить своего клиента в том, что все сделано правильно и результат достигнут. Иногда оценка эффективности PR-деятельности может сводиться к субъективным факторам, например — понравилось ли это руководству.

Если в рекламе результативность кампании можно как-то просчитать, например, через уровень роста

продаж товара, то оценить изменения установок общественности по отношению к вашей компании гораздо сложнее. Некоторые исследователи считают, что все попытки найти объективные критерии оценки PR-программ просто бессмысленны, поскольку эффект — неисчисляемый, слишком многоплановый и продолжительный по времени. Такой подход к проблеме не устраивает клиентов, которые хотели бы видеть, к чему привели оплаченные PR-акции, что представляет собой конечный результат и насколько эффективно была проведена работа.

Выход, который может устроить обе стороны, заключается в том, чтобы оценивать количественными и «рациональными» методами те части результата, которые поддаются оценке и исчислению и на основе этих данных высказывать более объективные суждения о «неисчисляемом целом» (результате).

Норман Стоун называет некоторые следующие результаты, которые поддаются исчислению [2, с. 461]:

1. Процентное изменение обеспокоенности (озабоченности, интереса и др.), вычисляемое путем социологического опроса.
2. Рост числа полученных запросов (заявок).
3. Сокращение числа получаемых жалоб.
4. Частота упоминания в прессе (мониторинг СМИ до начала PR-кампании, в процессе и через некоторое время после завершения).
5. Возможность видеть или слышать определенное мнение (опрос экспертов).
6. Улучшение позиции компании на рынке по отношению к конкурентам (маркетинговое исследование).
7. Время, потраченное на достижение определенных позиций на рынке или занятие определенной доли рынка.

В каждой конкретной ситуации можно найти и другие «исчисляемые» компоненты конечного результата. Но не стоит забывать, что цель оценки вышеприведенных результатов — подтверждение результативности PR-деятельности. Подобные методы являются лишь дополнительными «рычагами» в убеждении людей, привыкших рассматривать результат в цифрах, про-250 центрах, графиках и коэффициентах.

Эффективность PR-кампаний

В случаях, когда исследование не позволяет получить адекватных оценок, PR-специалисты для доказательства эффективности своей работы используют так называемый **коэффициент эквивалентных рекламных затрат** «EAV (Equivalent Advertising Value)». EAV показывает соотношение рекламных и PR-расходов на размещение в СМИ материалов одного объема. К примеру, PR-агентство в ходе кампании обеспечивало в прессе публикации об организации-клиенте на сумму, эквивалентную определенному рекламному бюджету. Для вычисления EAV определяется совокупный объем всех вышедших публикаций (конечно же, «благоприятных») и подсчитывается, сколько стоило бы размещение рекламы такого же объема в тех же изданиях (с учетом рекламных расценок на момент выхода публикаций и скидок на размещение в различных изданиях). Иногда расходы на PR оказываются в несколько раз ниже (порой — в десятки раз) возможных рекламных расходов, что для кого-то может выглядеть довольно убедительно.

Коэффициент EAV не оценивает эффективность всей PR-кампании, он отражает эффективность затрат на производство определенного продукта (который, может быть, никто не станет покупать). Поэтому EAV может эффективно применяться для оценки в тех моделях PR, целью которых является достижение известности, публичности или «упоминание в прессе», и в комплексном исследовании публикаций (media coverage), на основе которого делаются выводы о результативности кампании.

Большинство методик оценки эффективности PR-кампаний сочетают в себе мониторинг и исследования СМИ, а также социологические опросы как в организации, так и среди ее публики. Например, английская компания «Paragon Communications» разработала относительно недорогую методику оценки эффективности PR-кампаний, которая состоит из семи «модулей»:

1. Оценка посланий, публикаций и использованных техник PR.
2. Телефонные опросы СМИ (до 25 СМИ).
3. Телефонные опросы людей, принимающих решения, и лидеров общественного мнения (до 50 человек).

4. Опрос потребителей по готовой компьютерной базе данных (2000 человек).
5. Почтовый опрос сотрудников (по домашним адресам).
6. Телефонные интервью с теми, кто присутствовал на мероприятиях PR-программы, и теми, кто на них не пришел.
7. Ежегодное постоянное исследование по отношению к спонсорским акциям (более 6000 опрошенных ежегодно).

Учитывая, что для дорогостоящих PR-кампаний требуются точные и достоверные методы оценки их эффективности, разработка таких методов получает все больший спрос на рынке PR-технологий. Объективная оценка эффективности требует дополнительных (и порой весьма серьезных) затрат, которые рассматриваются как неоправданные, особенно в ситуациях, когда эффект PR-деятельности субъективно «понятен» или «очевиден». В связи с этим многие коммуникационные компании в 90-х годах стали специализироваться на разработке и продаже методик оценки эффективности как «общих», так и конкретных программ.

■ 10.2. Измерение эффективности PR: методика г. Трьчиншо

Объект — устойчивое, сохраняющееся; конфигурация — меняющееся, нестабильное. Конфигурация объектов образует событие. В событии объекты сцеплены друг с другом, как звенья цепи. Мир — совокупность существующих событий.

Л. Витгенштейн. Логико-философский трактат

Петербургский профессор Г. Тульчинский в своей работе «PR фирмы: технология и эффективность» [9] и ряде публикаций в журнале «Советник» предлагает собственную оригинальную методику измерения эффективности PR.

Г. Тульчинский вслед за многими специалистами PR полагает, что центральной проблемой PR является

3Иеииииь PR и квммдшашшых меропршО

проблема эффективности. Ситуация усугубляется главной особенностью PR: эта деятельность, в отличие от маркетинга и рекламы, не предполагает увеличения оборотов, прибыли, объемов продаж «здесь и сейчас».

PR — это инструмент для установления, поддержания и распространения доверительных отношений, создания и укрепления репутации, расширения влияния, то есть ориентирован на достижение долгосрочного результата, не поддающегося жесткой оценке сразу после события (postevent). PR-технологии не рассчитаны на создание репутации одновременно, но ее можно сформировать в процессе систематической продуманной работы. По мнению Г. Тульчинского, PR-инструменты уместно использовать для создания позитивного, привлекательного имиджа фирмы и ее первых лиц в глазах различных групп общественности, выстраивания доверительных отношений с группами влияния. Они способствуют формированию общественного мнения о деятельности фирмы, расширению сфер и возможностей влияния, установлению постоянных и доверительных отношений со СМИ и органами власти, обеспечению благоприятных внутрикорпоративных отношений.

Учитывая указанную специфику PR, особое внимание следует обратить на измерение эффективности данной деятельности. Можно исходить из признания, что сегодня важнейшие факторы развития бизнеса стали другими:

- главной задачей теперь является не увеличение объемов производства, а адаптация людей к изменениям, связанным с внедрением более эффективных технологий;
- конкурентоспособность определяется не столько качеством управления производством, сколько отношением к товару потребителей и отвечающих за его реализацию агентов и дилеров;
- основное в работе с персоналом не трудовая и технологическая дисциплины, а формирование у людей мотивации к карьере именно в этой фирме;
- финансовая деятельность состоит не столько в планировании затрат, сколько в умелой работе с инвесторами.

Паи 10

Недаром современный менеджмент называют «управлением по слабым сигналам». И успех дела во многом зависит не от способности решать хорошо структурированные задачи с конкретными параметрами, а в умении учитывать и использовать неявно выраженные импульсы среды и управлять сопротивлением — внешним и внутренним [подробнее см. 9].

Чтобы стремление продемонстрировать эффективность PR-деятельности не смахивало на попытки выдать желаемое за действительное, следует четко представлять себе концептуальное содержание эффективности, ее виды и уровни. Нужно помнить, что нет эффективности «вообще» — ее содержание всегда конкретно в ее относительности. В случае с PR это обстоятельство особенно важно.

Прежде всего следует различать такие виды эффективности, как:

- *отношение затрат к полученным результатам* ($\mathcal{E} = P/3$), выражающее экономичность использования средств и ресурсов — эффективность тем выше, чем меньше затраты на достижение результата;
- *отношение результата к преследовавшимся целям* ($\mathcal{E} = P/Ц$), выражающее степень реализации целей деятельности — эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;
- *соответствие целей реальным потребностям, проблемам* ($\mathcal{E} = Ц/П$), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей — эффективность тем выше, чем в большей степени достигнутые цели решают реальные проблемы.

С некоторой степенью условности эти виды эффективности допустимо соответственно определять как «экономичность», «результативность» и «целесообразность» [подробнее см. 9].

Итоговое выражение эффективности $\mathcal{E} = Ц/П \times P/3$ может быть упрощено за счет очевидного математического преобразования (сокращения Ц) до вида $\mathcal{E} = P/П \times P/3$.

Таким образом, эффективность конкретна, и надо знать, о каком ее виде идет речь в каждом отдельном случае или какой их них наиболее значим примени-

Эффективность PR и иммунизация периферии...

тельно к данной ситуации и задаче. Более того, каждый из видов эффективности PR-деятельности меняет свое конкретное содержание в зависимости от уровня анализа.

В качестве *первого уровня анализа* может рассматриваться эффективность отдельной PR-акции, конкретного мероприятия с конкретной целевой группой.

Второй уровень анализа — эффективность PR-деятельности фирмы за некий период, например, за год.

Третий уровень — эффективность PR в социальной среде в целом.

	Целесообразность (Ц/П)	Результативность (P/Ц)	Экономичность (P/3)
Разовая акция			
Долгосрочная программа			
Социальная среда			

Рис. 10.1. Уровни анализа эффективности PR

Очевидно, что характеристики эффективности на каждом из уровней анализа могут не только не совпадать, но и вступать в противоречие друг с другом. Например, достижение сиюминутных целей какого-либо разового проекта может негативно влиять на позицию и репутацию фирмы в долговременной перспективе, дестабилизировать ситуацию в социальной среде. Еще более наглядно содержание эффективности может быть представлено в таблице, соотносящей необходимые для анализа характеристики:

	Потребности (П)	Цели(Ц)	Результаты (P)	Затраты (3)
Разовая акция				
Долгосрочная программа				
Социальная среда				

Рис. 10.2. Поле анализа эффективности PR

Паи II

Таблица дает представление о «поле анализа» эффективности. Согласно Г. Тульчинскому, каждая характеристика на каждом уровне должна выражаться в конкретных показателях. Проще всего с затратами (в рублях, в штуках оборудования, в человекочасах трудозатрат и т. д.), т. к. они поддаются количественному счету. Не столь проблематично и выражение результатов деятельности на всех уровнях. Намного сложнее с показателями целей и потребностей, но и им могут быть найдены определения, в том числе и имеющие количественное выражение.

К числу основных параметров, которые необходимо учитывать при анализе эффективности PR относятся:

- информирование общественности, способствующее продвижению новых идей и проектов;
- развитие мотивации персонала с целью укрепления его сплоченности;
- углубление взаимопонимания между фирмой и ее социальной средой, исключающее неприятные неожиданности;
- выход на новые рынки, формулировка новых идей и проектов, открывающих очередные перспективы развития фирмы;
- преодоление изоляционизма и замкнутости в менеджменте.

Поскольку в анализе эффективности многое зависит от первичной базы сравнения, то изменения, возникающие вследствие PR-работы, следует сопоставлять с четкими и систематизированными данными о первоначальном положении дел. Такое сопоставление допустимо отразить в виде таблицы, которая может иметь как сводный характер, так и дифференцироваться по каждому конкретному адресату и целевой группе PR.

Критерии	Компоненты социальной среды (адресаты PR)			
	Потребители	Партнеры	Конкуренты	Органы государственной власти
Информированность				
Отношение				
Поведение				

Эффективность PR и имущественных интересов...

Разумеется, существует возможность проследить эффективность и как соотношение затрат на конкретную PR-программу изменений в социальной среде. Но эта зависимость имеет сложноопосредованный характер. Тем не менее, чем очевиднее и нагляднее будет представлена эта зависимость, тем убедительнее станут звучать доводы об эффективности управленческих PR-мероприятий [подробнее см. 9].

10.3. Оценка эффективности PR и внутрикорпоративных коммуникаций: подход компании Sinicas Communications Inc

Историческим импульсом для возникновения особых символизирующих средств коммуникации стало изобретение и распространение письменности, которая необъятно расширила коммуникативный потенциал общества и вывела его за пределы интеракции непосредственно присутствующих, а значит, и из-под контроля конкретных систем интеракции.
Н. Луман. Власть

Понятие «эффективность» является одним из главных понятий современного менеджмента. Измерение эффективности бизнес-мероприятий, будь то вывод на рынок нового товара, установка нового оборудования, изменение организационной структуры или что-то еще, входит в круг ключевых задач менеджмента. Как отмечает американский философ Аласдер Ма-кинтайр, концепция эффективности, как она воплощена в теории и практике управленческих ролей и характера связана с концепциями социального контроля, проявляющегося в корпорациях, правительственных учреждениях, профсоюзах и других институтах [4, с. 106]. Далее он говорит, что эффективность в менеджменте не имеет под собой рационального обоснования, а служит лишь средством поддержания экспертной монополии на управление со стороны менеджмента.

При этом в некоторых случаях оценка эффективности носит ограниченный характер в силу специфики области, где предполагается измерение эффектив-

ности. Даже экономическая эффективность часто не может быть определена однозначно, поскольку в конечном счете речь идет об учете значительного числа дополнительных факторов.

Как уже отмечалось, проблема измерения эффективности в PR и рекламе относится к числу наиболее важных и сложно решаемых вопросов современной теории и практики общественных коммуникаций. При этом в случае рекламы разработан ряд достаточно эффективных методов определения эффективности. Все методы измерения эффективности рекламы можно объединить в две группы:

- Экономико-статистические;
- Социологические.

Экономико-статистические методы во многих случаях позволяют косвенно определить уровень эффективности рекламной кампании на основе изменения объемов продаж, активности обращения потребителей в call-centres, динамики финансовых показателей.

Социологические методы дают возможность получить следующую информацию:

1. Уровень узнаваемости продукта и торговой марки;
2. Уровень доверия к продукту, торговой марке;
3. Отношение к продукту (торговой марке) в сравнении с отношением к другим торговым маркам и продуктам.

Однако даже в рекламе надежность экономико-статистических и социологических методов колеблется в достаточно широких пределах. В первом случае трудно отделить последствия, вызванные влиянием рекламы от влияния других факторов (сезонные колебания спроса, конъюнктура, мода, действия конкурентов). Во втором случае достоверность получаемых социологических данных зависит от тщательности проектирования выборки и содержания вопросов.

На сегодняшний день проблема оценки эффективности наиболее слабо разработана в PR. Решение данной проблемы затруднено по следующим причинам: 1. PR-мероприятия не имеют жесткой привязки к каким-либо количественным показателям (рост объемов продаж, повышение уровня узнаваемости и т. п.);

Эффективность PR и имущественных мероприятий...

2. Часто PR ориентированы на воздействие на узкоспециализированные целевые аудитории, возможности влияния на которые другими способами по той или иной причине ограничены;
3. Результаты PR носят качественный характер — изменение в восприятии, получение дополнительной информации и т. д.

В целом попытки «жесткой» оценки результатов PR до настоящего времени не были успешными.

Одним из направлений PR и бизнес-коммуникаций является развитие внутрикорпоративных коммуникаций. В России пока данной области уделяется относительно слабое внимание, в то время как в западных компаниях корпоративные коммуникации рассматриваются как одна из ключевых функций PR-служб. Американская компания Sinickas Com (www.sinicom.com), возглавляемая Анжелой Синикас¹ (Angela Sinickas) специализируется на оценке эффективности и измерении результативности внутренних и внешних корпоративных коммуникаций. Далее рассматривается модель оценки корпоративных коммуникаций, предложенная Анжелой Синикас в ряде статей, опубликованных в журналах «International communication focus», «Journal of Employee Communication Management», «Harvard Management Communication Letter» и других.

Измерения корпоративных коммуникаций имеют относительно небольшую историю. В начале 1970-х годов сфера измерений в области корпоративных коммуникаций была представлена отдельными вопросами, которые задавались сотрудникам в ходе внутренних опро-

¹ Анжела Синикас является автором руководства «Как измерить Ваши коммуникационные программы» и более чем 50 статей по данной тематике. Свою деятельность в сфере бизнес-коммуникаций Анжела начала в 1975 году после окончания Иллинойского университета по специальности журналистика. С 1978 года она занимает лидерские позиции в IABC, и не менее десяти раз за свои проекты в области развития коммуникаций получала престижную международную премию «Золотое перо» («Gold Quill»). В настоящее время Анжела является приглашенным лектором Чикагского, Калифорнийского и ряда других известных американских университетов. Кроме того, Анжела — член PRSA (американского общества public relation) и Совета коммуникационного менеджмента. Таким образом, Анжела Синикас относится к числу ведущих мировых теоретиков и практиков в области бизнес-коммуникаций.

сов общественного мнения. С начала 1980-х годов в коммуникационные измерения стали проникать исследовательские техники, обычно используемые в области маркетинга и оценки читательских аудиторий СМИ. И только в 90-х годах измерения стали неотъемлемой частью деятельности специалистов по корпоративным коммуникациям. Эволюцию измерений в коммуникациях можно проследить на следующей таблице № 10.1.

Таблица 10.1

Эволюция измерений корпоративных коммуникаций

Критерий успеха	Возможный уровень воздействия коммуникации может быть...			
	Непосредственные коммуникационные действия (каналы и сообщения)	Каналоны в восприятии аудитории (каналы и услуги)	Каналоны в поведении аудитории	Воздействие на цели организации
Уровень удовлетворения сотрудников	Адекватно включаются вопросы о содержании, формате и частоте использования каналов коммуникации	«Я получаю цели организации»	«Я получаю достаточно информации для того, чтобы делать свою работу хорошо»	«Я понимаю, каким образом и почему меня и достигание целей организации»
Экономическая эффективность (эффекту)	Доступ и персонализированные каналы коммуникации в бюджетах различных каналов	Конкуренция между существующими и предлагаемыми каналами	Степень тесноты межличностных в сравнении с их количеством на персонал	Экономия средств за счет сокращения бюджета на коммуникации
Эффективность (эффективна)	Полная целостность канала, Адекватные уровни сообщений	Конкуренция между уровнями интереса и информированности	Получение воздействия канала на персонал Получение воздействия сообщения на персонал	% деятельности коммуникации, ориентированной на достижение цели
Воздействие коммуникации	Соответствие содержания сообщения цели организации	«Живое» тестирование отделе на сообщение, тест на знание	Фактически измерение в поведении	Расчет возврата инвестиций (ROI calculation). ROI — результат от инвестиций

Условные обозначения

Период до середины 1970-х годов	1980-е и середина 1990-х	С середины 90-х и до настоящего времени
---------------------------------	--------------------------	---

Источник: *Sinickas A.D. Tracking the evolution of our work by the revolution in communication measurement//Journal of employee communication management.*

Данная таблица рассматривает измерения в двух аспектах: первый — содержание измерений в коммуникациях и второй — критерии успеха, то есть уровень воздействия коммуникации на организацию и ее сотрудников.

Незакрашенными остались ячейки с описанием направлений и методов измерения коммуникации, при-

менявшихся крупными организациями в середине 70-х годов. Жирным шрифтом выделены ячейки с описанием направлений и методов измерения коммуникации, интегрированных в практику программ измерения в 80 — начале 90-х годов. Серым закрашены ячейки с характеристикой направлений и методов, получивших распространение в конце 90-х годов.

Теперь следует кратко остановиться на описании критериев успеха: 1. Измерение уровня удовлетворения сотрудников

позволяет ответить на следующие вопросы:

- Насколько позитивно персонал воспринимает содержание и формат публикаций о компании?
- Каким образом коммуникации оказывают влияние на понимание персоналом основных целей организации?
- Достаточно ли информации получают сотрудники о целях и направлениях деятельности организации?
- Насколько хорошо сотрудники осведомлены о своем вкладе в достижение целей организации?^!].

В целом оценка уровня удовлетворения сотрудников внутрикорпоративными коммуникациями была в достаточной степени развита уже к 70-м годам XX века, поскольку являлась элементом развитой области управленческого консультирования. Преимущественно информация о степени удовлетворения сотрудниками системой корпоративных коммуникаций получалась в ходе анкетных опросов и личных (face-to-face) интервью.

2. Определение экономической эффективности означает соотнесение финансовых затрат на внешние и внутренние коммуникации в сравнении с полученными количественными результатами. При оценке экономической эффективности осуществляется поиск ответов на вопросы, подобные следующим:

- Действительно ли публикации достигают всех сотрудников?
- Насколько высокой является стоимость внутрикорпоративных коммуникаций в сравнении с другими подобными компаниями?

- Что выгоднее — создавать собственные дизайнерские отделы или издательства, либо обращаться к внешним организациям?

То есть экономическая эффективность — это возможность оценить расходы на корпоративные коммуникации в компании.

3. Эффективность — это диверсифицированная оценка каждого канала коммуникации в сравнении с другими каналами. В этой оценке учитываются не только финансовые показатели, но качество коммуникации с точки зрения восприятия информации сотрудниками компании.

Связь измерения внутренних коммуникаций с бизнес-целями организации

Когда речь идет о корпоративных коммуникациях, направленных на достижение целей организации, то обычно фокусируются на обсуждении самих целей. При этом не менее важным является то, что сами коммуникации являются средством мотивации сотрудников для достижения организационных целей. Организуя внутрикорпоративные коммуникации следует помнить, что они необходимы не только для того чтобы говорить о целях организации, но для того чтобы способствовать достижению этих целей в процессе коммуникации. А. Синикас, президент компании Sinicas Communications, представляет собственный план организации корпоративных коммуникаций, ориентированных на достижение целей компании.

Шаг 1. *Идентификация организационных целей*, соответствующих следующим критериям:

- Представляют наибольшую ценность для компании в случае их достижения.
- Имеют наибольший потенциал для достижения с точки зрения использования эффективных коммуникационных подходов.

Критерии означают, что в процесс достижения этих целей вовлекается большинство сотрудников организации, которые меняют установки, мотивацию своего пове-

дения и используют знания, полученные в процессе коммуникации. На рис. 10.3 показаны примеры идентификации целей по двум вышеперечисленным критериями.

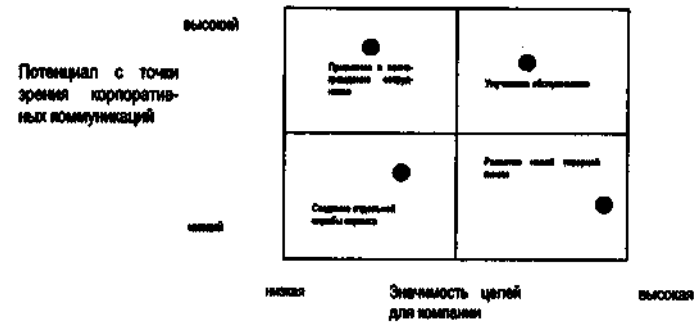


Рис. 10.3. Идентификация целей компании

Шаг 2. *Идентификация внутренних и внешних групп*, которые могут оказать значительное воздействие на достижение каждой цели организации. На рис. 10.4 показаны основные внешние и внутренние группы организационного окружения, которые могут быть вовлечены в коммуникацию относительно целей компании.

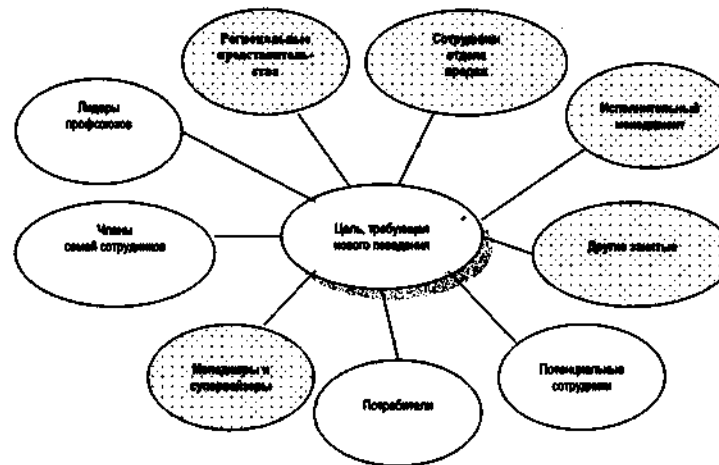


Рис. 10.4. Внешнее и внутреннее социальное окружение организации

Гни IV

Шаг 3. Идентификация действий, поддающихся измерению в зависимости от того, насколько успешно определены цели и потребности отдельных социальных групп корпоративного окружения.

Фактически данный шаг означает адаптацию целей организации к потребностям и ожиданиям отдельных групп, на которые оказывается корпоративное воздействие. Такая адаптация возможна в процессе групповых обсуждений, где представители разных групп обсуждают цели компании. Данный шаг должен предшествовать составлению коммуникационного плана в рамках организации.

Шаг 4. Перед реализацией коммуникационных мероприятий следует определить содержание сообщений для каждой целевой аудитории в зависимости от ее характеристик и осуществить информационную подготовку инноваций для обеспечения благоприятного восприятия со стороны представителей целевой аудитории. То есть при формировании коммуникационного сообщения следует апеллировать не только к фактам, но и к субъективным установкам и мотивации представителей целевых групп.

Шаг 5. Идентификация оптимальных методов распространения знаний и изменения позиции представителей целевых аудиторий.

Шаг 6. Использование полученной в период предыдущих шагов информации для содержательного обогащения сообщений, распространяемых по внутрикорпоративным каналам: изданиям, e-mail, через личные контакты.

Шаг 7. Отслеживание изменений в поведении представителей целевых аудиторий; отслеживание изменений в экономической и качественной эффективности; отслеживание изменений в знании и позициях представителей целевой аудитории [12].

Управления коммуникационного аудита

Анжела Синикас является одним из авторов крупного исследования, посвященного измерению эффективности внутренних электронных каналов коммуникации с точки зрения достижения корпоративных целей. Исследование проходило с мая 1997 года по декабрь 2001 года, и в нем участвовало 11 крупных американских и европейских компаний, имеющих представительства во всех частях Света. По профилю деятельности 264 сти компании распределились следующим образом:

Эффективность PR и командных мероприятий

Профиль деятельности	Число компаний-участников исследования
Телекоммуникации	3
Фармацевтика	3
Высокие технологии и комплектующие для компьютеров (hardware)	3
Нефть/газ	1
Правительственная служба	1

Численность работающих в компаниях колебалась в пределах от 1000 до 60 000 человек.

В ходе исследования были выявлены предпочтения сотрудников компаний в использовании электронных средств внутрикорпоративной коммуникации.

В процессе исследования были проанализированы следующие источники информации:

- Цели компаний.
- Финансовые результаты деятельности компаний.
- Новости компаний.
- Продукты и услуги.
- Основные конкуренты в сравнительной перспективе с деятельностью компании.
- Тенденции изменения и новости в рамках отрасли деятельности компаний.

- По типу носителей и способу распространения источники информации были объединены в следующие категории: /.
1. **Электронные:** интранет, некорпоративная электронная почта (mass-emails), электронные ньюслеттеры (newsletter), корпоративные сайты в сети Интернет;
 2. **Личные контакты (face-to-face):** менеджеры и руководители, собрания трудового коллектива, крупномасштабные собрания с участием руководства и сотрудников, коллег, потребителей, продавцов и т. п.;
 3. **Печатные:** корпоративные издания, брошюры, письма, бюллетени, рассылаемые по почте;
 4. **Аудиовизуальные:** внутренние радиопрограммы, корпоративное видео и т. д.;
 5. **Некорпоративные (внешние):** сообщения масс-медиа, торговые и профессиональные издания, Интернет.

Исследование показало следующее:

- Возрастает выбор электронных средств коммуникации в качестве дополнительных источников информации.
- Новые возможности электронных коммуникаций не вытесняют пользование существующих электронных каналов в предпочтениях сотрудников компаний.
- Рост электронных коммуникаций снижает использование не печатных источников информации (как принято думать), а личных контактов (face-to-face коммуникацию).
- Только очень небольшое число сотрудников предпочитают использовать исключительно электронные каналы коммуникации: большинство комбинирует разные каналы коммуникации.
- Сотрудники компании предпочитают каналы, активно привлекающие их внимание (e-mail, ньюс-леттер) к конкретным темам, каналам, которые заставляют выбирать информацию (рассылки интранет, веб-сайты).
- Две трети опрошенных не желают отказываться от печатных источников информации в пользу электронных.

В целом в ходе исследования использовались преимущественно традиционные методы социологического исследования (контент-анализ, фокус-группы, опросы, интервью), по стратегии исследование представляло собой компаративный анализ case-studies.

■ 10.4. Проблемные почки оценки эффективности PR

Один из способов выбрать свое будущее — это верить, что оно предопределено.

Р. Бах

Проблема измерения эффективности PR до сих пор остается одной из главных в теории и практике связей с общественностью. Российские и зарубежные специалисты активно обсуждают эту тему, предлагая собственные решения. Например, Сергей Беленков предлагал избавиться от ряда мифов вокруг эффективности PR.

Миф первый: *формальный успех клиента есть универсальный и конечный показатель качества PR-обеспечения.*

Эффективность PR и коммуникативных мероприятий...

Но, таким образом, следует признать, что один из самых качественных «пиаров» в России долгое время удавалось делать людям из КПРФ, поскольку именно эта партия лидировала на всех выборах.

Миф второй: *экстенсивный (квазирекламный) PR всегда ниже качеством, чем PR интенсивный, основанный не столько на закупке газетных площадей и эфиров, сколько на инженерии информационных поводов и ожиданий.*

Этот миф опять-таки уводит от оценки качества по содержанию коммуникационного процесса в сторону его квалификации по внешним формальным составляющим. А между тем media-buying может быть качественным, психологичным, целенаправленным, а может — примитивно агитационным, комплиментарным и фальшивым.

Миф третий: *главным критерием качества является удовлетворенность заказчика.*

Получается, что удовлетворенность клиента любым своим появлением на телеэкране сама по себе, а реакция на это появление у целевой аудитории — сама по себе.

Наконец, миф четвертый: *качество PR измерить крайне трудно, почти невозможно.* Лишь три процента британских практиков, опрошенных в ходе исследования в 1999 году, придерживались иного мнения.

Корни подобного пессимизма не в последнюю очередь связаны с абсолютизацией медиа-эффекта PR. Количество публикаций легко подсчитать, легко отчитаться этими цифрами перед клиентом. Однако сами «пиарщики» меньше, чем кто бы то ни было, питают иллюзии относительно реальной цены, объективности и мобилизующего эффекта многих газетных вырезок, подшиваемых ими к своим отчетам [подробнее см. 1]. С. Беленков полагает, что оценить качество PR вполне возможно, если ориентироваться на западный опыт, привлекать внешних коммуникационных аудиторов и проводить опросы общественного мнения до начала и после завершения PR-кампании.

Существуют некоторые международные стандарты измерения эффективности PR.

Одним из наиболее эффективных признан метод стандартизации, выработки особых норм и правил, которых следует придерживаться. Так, в международном сообществе родились **Минимальные** стандарты качества PR (MQS). Минимальные стандарты качества были разработаны квалифицированными экспертами трех крупней-

ших международных организаций: IPRA, ICO и CERP. Эти стандарты вполне могут служить основой для контроля за качеством PR-услуг и, соответственно, для повышения этого качества. Эти требования ни в коем случае не касаются содержания работы, то есть того, что нужно делать, они касаются только процесса, то есть того, как нужно делать. Если при осуществлении конкретного проекта по организации общественных связей учтены все необходимые звенья в технологической цепочке, то уровень качества данного проекта не может опуститься ниже определенного уровня. Если же какие-то технологические звенья забыты или проигнорированы, то вероятность успеха уменьшается, и даже при дополнительных усилиях качество может пострадать [см. 1]. В фармацевтике используются аналогичные международные стандарты GMP, предусматривающие контроль не только за самим процессом производства, но за всем комплексом сопровождающих его факторов: качеством сырья, организационной структурой компании, организацией управленческого и финансового учета и т. п.

Система оценки эффективности PR получила достаточное развитие в Германии. Немецкие специалисты используют несколько близких по значению, но различающихся по содержанию понятий для разграничения различных аспектов результативности PR [7]:

- «*воздействие*» — изменение когнитивных, эмоциональных и поведенческих установок в результате проведенной кампании;
- «*эффект*» — соотношение поставленных целей и достигнутых результатов;
- «*эффективность*» — соотношение полученного эффекта и затраченных средств и ресурсов.

При этом только последняя категория может рассматриваться как относительно экономическая (при постановке задачи, скажем, на увеличение оборота в два раза в этот разряд попадает и понятие «эффект»). Первая же из рассмотренных категорий может быть оценена либо путем экспертных оценок, либо посредством опросов общественного мнения.

На основе работ немецких авторов можно сформулировать некоторые общие рекомендации по измерению эффективности PR. Первую группу показателей, 268 косвенно служащих для оценки PR-кампании, состав-

ляют фактические результаты работы агентства или корпоративной PR-службы:

1. Подготовленные материалы (брошюры, пресс-релизы, пресс-киты, речи, выступления, конференции и прочие мероприятия) с учетом их количества и тиража.
2. Контакты со СМИ (интервью, запросы, заявки на аккредитацию на пресс-конференции и т. п.).
3. Объемы материалов в СМИ, освещающих затронутую тему (продолжительность сюжетов, объем в полосах), как в количественном, так и в качественном отношении.
4. Предполагаемые целевые группы и их количество (потенциальная аудитория каждого СМИ, их тиражи или рейтинг).
5. Расчет расходной части (сопоставление с эквивалентными рекламными расходами, расчет стоимости контакта).

Если пп. 1 и 2 в большей степени показывают работоспособность специалистов, то пп. 3 — 5 можно рассматривать как косвенное свидетельство качества работы. Кстати, п. 5 многими крупными зарубежными PR-агентствами рассматривается как ключевой показатель, и именно этот показатель приводится в описаниях кейсов.

Вторую группу образуют так называемые промежуточные показатели, показывающие влияние разработанного сообщения на аудиторию. К этой группе относятся [7]:

1. Численные показатели реальной аудитории (количество участников мероприятий, количество членов клубов или помощников в отдельных акциях).
2. Ответная реакция целевой группы (возможные письма, звонки, посещения веб-сайта, отдельные высказывания по теме).
3. Другие способы признания и оценки кампании (призы и награды профессиональных организаций, копирование кампаний другими агентствами или организациями).
4. Продолжение и расширение PR-программы (свидетельствующее о признании кампании руководством заказчика).
5. Эмпирические социологические исследования (интервью и глубинные интервью, опросы, дискуссии), показывающие внимание, понимание и знание публикой распространенного сообщения.

Названные промежуточные показатели можно рассматривать как относительно объективные критерии проведенной кампании, особенно в случаях, когда воздействие ориентировано на массовую аудиторию.

Итоговым показателем может стать достижение поставленной перед PR-кампанией цели с достоверными указаниями на связь с общественностью как на инструмент, способствовавший достижению этой цели. В числе критериев успешно проведенной кампании можно назвать [7]:

1. Изменение заранее отобранных индикаторов, указывающих на достижение целей кампании за определенный период.
2. Количественные показатели достижения ключевым сообщением своей аудитории (и ее целевых групп).
3. Наличие взаимосвязи между стадиями кампании и изменениями индикаторов ее эффективности.

Однако в целом измерение эффективности в PR по-прежнему остается острой проблемой, ждущей своего решения.

Резюме

- Для вычисления эффективности PR-кампаний используют такие показатели как: 1. Процентное изменение беспокойности, вычисляемое путем социологического опроса; 2. Рост числа полученных запросов (заявок); 3. Сокращение числа получаемых жалоб; 4. Частота упоминания в прессе; 5. Возможность видеть или слышать определенное мнение; 6. Улучшение позиции компании на рынке по отношению к конкурентам; 7. Время, потраченное на достижение определенных позиций на рынке или занятие определенной доли рынка.
- В случаях, когда исследование не позволяет получить адекватных оценок, PR-специалисты для доказательства эффективности своей работы используют коэффициент эквивалентных рекламных затрат «EAV (Equivalent Advertising Value)». EAV показывает соотношение рекламных и PR-расходов на размещение в СМИ материалов одного объема.
- Можно различать следующие виды эффективности: отношение затрат к полученным результатам («экономичность»); отношение результата к преследовавшимся целям («результативность»); соответствие целей реальным потребностям, проблемам («целесообразность»).

Эффективность PR и коммуникативных мероприятий...

- Одним из направлений PR и бизнес-коммуникаций является развитие внутрикорпоративных коммуникаций. В целом оценка уровня удовлетворения сотрудников внутрикорпоративными коммуникациями была в достаточной степени развита уже к 70-м годам XX века, поскольку являлась элементом развитой области управленческого консультирования. Преимущественно информация о степени удовлетворения сотрудниками системой корпоративных коммуникаций получалась в ходе анкетных опросов и личных (face-to-face) интервью. Экономическая эффективность — это возможность оценить расходы на корпоративные коммуникации в компании. Эффективность — это диверсифицированная оценка каждого канала коммуникации в сравнении с другими каналами. В этой оценке учитываются не только финансовые показатели, но и качество коммуникации с точки зрения восприятия информации сотрудниками компании.
- Система оценки эффективности PR получила достаточное развитие в Германии. Немецкие специалисты используют несколько близких по значению, но различающихся по содержанию понятий для разграничения различных аспектов результативности PR: «воздействие» — изменение когнитивных, эмоциональных и поведенческих установок в результате проведенной кампании; «эффект» — соотношение поставленных целей и достигнутых результатов; «эффективность» — соотношение полученного эффекта и затраченных средств и ресурсов.

Темы для самостоятельного изучения

1. Методики количественного измерения эффективности PR.
2. Критерии качественной оценки эффективности PR.
3. Анализ проблем оценки и измерения эффективности PR.
4. Оценка эффективности пресс-конференции: методика, инструментарий, содержание.
5. Международные стандарты эффективности PR.

Вопросы для обсуждения

1. Почему возникает потребность в выработке универсальных стандартов и критериев оценки эффективности PR?
2. Почему оценить эффективность PR-кампании достаточно сложно? Какие крайние точки зрения на возможность оценки эффективности PR распространены среди специалистов?

3. В чем суть методики EAV?
4. Какую методику измерения эффективное™ PR предлагает Г. Тульчинский? В чем ее преимущества и возможные недостатки?
5. Как можно оценить эффективность внутрикорпоративных коммуникаций крупной компании?
6. В чем заключается суть и оригинальность подхода немецких специалистов к измерению эффективности PR?

Рекомендуемые источники

1. Беленков С. В поисках формулы «Философского камня» PR // Советник. № 7 (67).
2. Катлин СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейшнз: Теория и практика: Уч. пос. 8-е изд. Пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. 624 с: ил. С. 84-92, 114-116.
3. Лебедев-Любимов А.Н. Психология рекламы. СПб.: Питер, 2003.
4. Макинтайр А. После добродетели: исследования теории морали. М: Академический Проект, 2000. С. 106.
5. Ньюсом Д., ВанСлайк Д.Т., Кркеберг Д. Все о PR: Теория и практика паблик рилейшнз. М.: Имидж-контакт; Инфра-М, 2001.
6. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. Киев: Рефл-бук; Ваклер, 2001.
7. Серебряков С. Контроль эффективности PR как первоочередная задача немецких специалистов. Рецензия на книгу PR-Erfolgskontrolle. Frankfurt: IMK der Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 1995 // Советник. №7 (67).
8. Телешова Ю.Н. Измерение в социологии: Курс лекций. М.: Инфра-М, 1998.
9. Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность. СПб.: Алтейя, 2000.
10. PR сегодня: новые подходы, исследования, международная практика. Пер с англ. М.: Имидж-контакт: Инфра-М, 2002.
11. Sinickas A.D. Tracking the evolution of our work by the revolution in communication measurement //Journal of employee communication management.
12. Sinickas A.D. Linking internal communication measurements to business goals // Internal communication focus. 1997. October.

Глава 11

ПРОЦЕДУРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ФАСИЛИТАЦИЯ И МЕДИАЦИЯ

Вот моргает мне, гляжу, председатель:
Мол, скажи свое рабочее слово!
Выхожу я, и не дробно, как дятел,
А неспешно говорю и сурово:
«Израильская, — говорю, — военщина
Известна всему свету!
Как мать, — говорю, — и как женщина
Требую их к ответу!»

А. Галич. О том, как Клим Петрович
выступал на митинге в защиту мира

- 11.1. Понятие фасилитации, групповая эффективность
- 11.2. Этапы фасилитации. Мозговая атака
- 11.3. Понятие медиации
- 11.4. Стадии процесса медиации

В процессе работы организации мы постоянно сталкиваемся с проблемой: каким образом лучше организовать мероприятие, чтобы облегчить достижение того или иного результата? Корни такой проблемы кроются в решении целого ряда процедурных вопросов, таких как учет и интерпретация мнения каждого участника, составление сценария действий на каком-либо мероприятии, умение принять решение в ограниченные сроки, возможность обойти конфликты в ходе обмена мнениями и найти оптимальный режим всех согласований.

11.1. Понятие фасилитации

На помощь приходит широко распространенная на Западе, но менее известная в России процедура фасилитации. В принципе фасилитация — это не что иное, как эффективная технология решения проблем групповой работы.

В узком смысле фасилитация — это предложение разных процедур, игровых ситуаций, в процессе кото-

рых клиенты делают выводы. Фасилитатор задает процедуру, которая дает участникам возможность понять проблему и ее очевидность и отработывает какие-то навыки. Например, группе дается задание построить из фиксированного набора вещей нечто с целью более досконально отследить командную работу и работу лидера.

Фасилитация представляет собой процесс, где специалист (фасилитатор), приемлемый для всех членов группы, нейтральный и не имеющий права принимать решение, помогает группе улучшить способы идентификации проблем и принятия решений за счет организации конструктивной совместной деятельности [6, с. 182]. Фасилитация постепенно вытесняет такие широко практикуемые, но недостаточно результативные способы решения проблем, как дискуссия, обмен мнениями, административное решение, волевой приказ.

Установлено, что возникновение феномена фасилитации зависит от характера выполняемых человеком задач. Присутствие наблюдателя положительно влияет на количественные характеристики деятельности и отрицательно на качественные, соответственно повышая результативность относительно простых видов деятельности и затрудняя выполнение трудных действий и решение сложных задач. Выявлена также зависимость фасилитации от пола, возраста, статуса, других характеристик субъекта, а также от его отношения к присутствующим [6].

Различают базовую фасилитацию, когда процессом управляет фасилитатор, предлагая группе наиболее эффективные, с его точки зрения, приемы работы, и развивающую фасилитацию, когда члены группы сами ведут процесс обсуждения и принятия решений, а фасилитатор лишь корректирует его, подсказывая, как быстрее или конструктивнее решить проблему. Разница заключается в том, что в первом случае фасилитатор сам делает нечто для группы, а во втором — скорее обучает группу выполнению аналогичной задачи собственными силами.

Итак, независимо от вида, фасилитация — это всегда процесс, проходящий внутри некой группы людей. Во внимание принимаются все формы и способы вза-

имодействия внутри группы: как члены группы коммуницируют друг с другом, как находят общее понимание проблем, как принимают решения и разрешают конфликты. И наблюдая за этим процессом со стороны, фасилитатор повышает групповую эффективность прежде всего за счет улучшения процесса совместной работы, а именно, за счет согласования правил группового общения и действия и обучения членов группы способам более эффективного поведения.

Решая эту задачу, фасилитатор должен четко представлять себе, из каких элементов складывается групповая эффективность и как эти элементы взаимодействуют между собой.

Грдшова эффекгашосшь

Остановимся на модели групповой эффективности, предложенной А.Н. Чумиковым. Ее составляют и, соответственно, определяют, три крупных блока: группового процесса, групповой структуры и организационного контекста (рис. 11.1).

Групповой процесс. В первую очередь этот блок связан с коммуникацией и принятием решений. Целевой вопрос здесь: «Как происходят действия, и что сделать, чтобы это было эффективно?»

Во-первых, проблема решается последовательно. Это очевидно лишь теоретически, а на практике в ходе решения многие группы непоследовательны. И второе правило: «В один и тот же промежуток времени члены группы сосредоточиваются на одном и том же этапе группового процесса». Если одни члены группы будут вести разговор о причинах проблемы, а другие — предлагать варианты ее решения, процесс неизбежно «забуксует», решения приняты не будут.

При налаживании процесса принятия решений целесообразно ответить на следующие вопросы:

- Кто будет участвовать в решении проблемы?
- Когда следует вовлекать участников в решение проблемы?
- Каким образом будет приниматься решение в группе?
- Наконец, в решение каких проблем будут вовлечены участники группы?

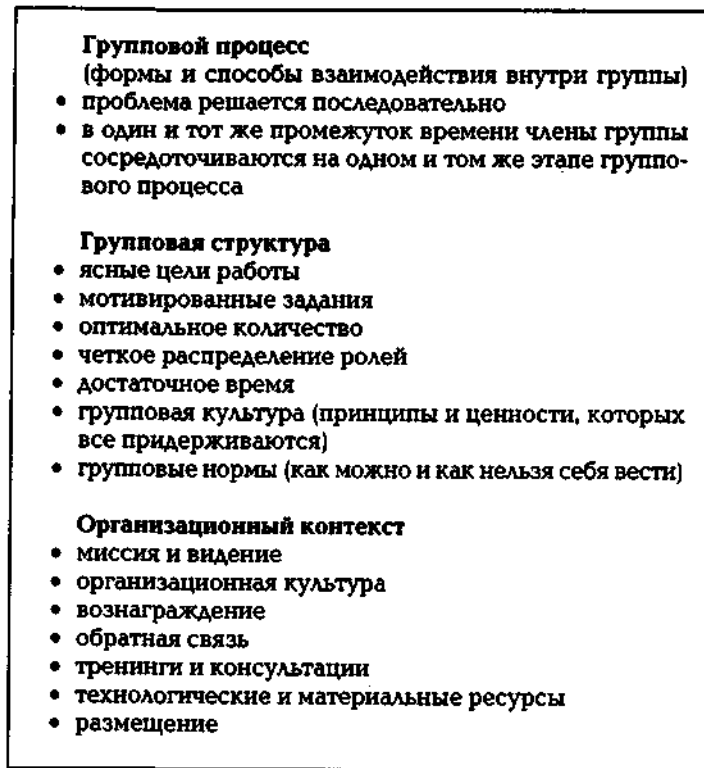


Рис. 11.1. Составляющие групповой эффективности

Групповая структура представляет второй блок модели групповой эффективности. Группа выделяется в структуре большой организации, известны ее участники, перечень вопросов/заданий, на которые они отвечают, и их полномочия. При работе с группой необходимо иметь в виду следующие особенности групповой структуры:

- **ясные цели** и мотивированные задания;
- **оптимальное количество** (относится как к количеству участников, так и к обязательному набору знаний и навыков);
- **групповая культура** (набор принципов и ценностей, разделяемых всеми членами группы) и **групповые нормы** поведения.

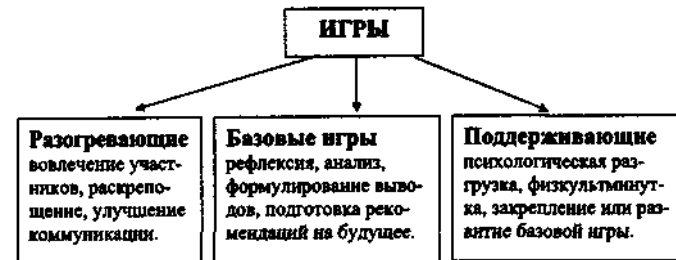
Организационный контекст включает в себя знание членами группы миссии и видения организации, их приверженность и включенность в организационную культуру, известность процедур вознаграждения, обратной связи, возможность проведения тренингов и консультаций, обеспечение технологическими и материальными ресурсами и размещение/местонахождение.

Для достижения целей фасилитации часто используются **игровые методы**. В зависимости от ситуации применения игровые методы можно разделить на три группы.

1. *Разогревающие игры*: к ним относятся первые три игры представленные ниже. Они направлены на вовлечение группы/коллектива в игровую ситуацию, которая в свою очередь улучшает коммуникации и помогает раскрепощению коллектива.

2. *Базовая группа игр* используется для аналитики, формулирования выводов и рекомендаций на будущее.

3. *Поддерживающие игры* помогают психологически и физически отдохнуть, направлены на закрепление более важных и ранее изученных проблем.



Характерные особенности игр: открытость, инновационность, рефлексивность, самопрограммируемость, использование эффекта «синергии», получаемого в результате применения технологий групповой работы.

■ 11.2. Этапы фасилитации. Мозговая атака

Фасилитаторская работа состоит из следующих этапов:

1. Определить проблему.
2. Выявить причины, вызвавшие ее.

3. Установить критерии для оценки решений данной проблемы.
4. Генерировать альтернативные решения.
5. Оценить решения.
6. Выбрать лучшее решение.
7. Выработать план действий по реализации данного решения по следующей схеме: пункт плана — его цель — начало и конец работы по выполнению — ресурсы — ответственный за выполнение.
8. Осуществить эти действия.
9. Оценить результаты работы (а также роль в них фасилитации).

Генеративную работу предпочтительнее вести с помощью метода «мозговой атаки». **«Мозговая атака» (мозговой штурм, метод «Дельфи», метод «635» и пр.)** есть способ генерации идей, с помощью которых в дальнейшем можно решить ту или иную проблему. Основным правилом здесь является отказ от всякой критики выдвигаемых идей. Члены группы первоначально просто проговаривают идеи без анализа их ценности и оценки реалистичности, без боязни показаться глупыми или быть неправильно понятыми. Отсутствие сдерживающих препятствий способствует тому, что одна мысль стимулирует другую, по поводу высказывания одного рождаются различные ассоциации у других, и в результате получается целый портфель идей.

При организации «мозговой атаки» фасилитатор может придерживаться следующего сценария [б, с. 191-193].

До мозговой атаки:

- 1 Определить групповую цель. Стимулировать группу к размышлению о том, что она хотела бы получить в результате «мозговой атаки». В случае, если компетенция членов группы по обсуждаемой проблеме недостаточна, пригласить к участию в обсуждении экспертов, хорошо информированных по данной проблеме. Ограничить число участников
- 3 обсуждения, имея в виду, что «мозговая атака» наиболее эффективна, когда состав группы не превышает 10—12 человек. Сменить привычную для членов группы обстановку. Подобрать такое время и место (например, заго-

Процедурные иехшвгри: фашишация и медиация

родный пансионат), которые контрастировали бы с обстановкой обычных дискуссий. 5. Создать неформальную атмосферу. Вполне допустимо снять галстуки и пиджаки, обращаться друг к другу просто по именам, вести разговор за чаем, кофе, пивом или коктейлями.

Во время мозговой атаки:

1. Посадить участников рядом, лучше в круг или полукруг. Раздать каждому вспомогательные материалы по проблеме. Тот факт, что участники команды сидят бок о бок, сам по себе стимулирует желание сообща заняться проблемой.
2. Поощрять генерацию идей и самому (в качестве ведущего) генерировать их. Помочь участникам «мозговой атаки» дать волю своему воображению и выдвинуть большое количество идей, подходя к вопросу со всех возможных сторон. Приветствовать даже самые фантастические идеи.
3. Осуществлять модерацию (фиксировать на доске или листе бумаги) всех выдвинутых идей (это может делать специально выбранный протоколист), записывая их так, чтобы всем было видно. Визуальная фиксация идей создает у группы ощущение коллективного достижения, снижает возможность повторения и стимулирует новые идеи.

После окончания генерации идей:

1. Уменьшить список идей (за счет сведения сходных воедино). Выделить консенсусные (самые приемлемые) идеи.
2. Сформировать рейтинг (иерархию) оставшихся идей.
3. Детализировать самые лучшие идеи, обсудить пути их улучшения. Можно предложить членам группы начинать такое обсуждение со слов: «Данная идея станет лучше, если...».

11.3. Понятие медиации

Медиация — это либо разрешение организационных конфликтов, либо разрешение некоторых разногласий (например, через изображение на рисунке) и со-

гласование (если возможно — сразу, в противном случае — работа по подгруппам, а потом согласование).

Медиация — это процедура прогрессивного вмешательства в конфликт, в ходе которой его участники с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют проблемы и пути их решения, ищут альтернативы и пытаются достичь приемлемого соглашения, которое соответствовало бы их интересам.

Попробуем сравнить технологии фасилитации и медиации. Несмотря на то, что у медиаторской процедуры много общего с технологией фасилитации, наблюдаются существенные различия.

Таблица 11.1

Сравнение медиации и фасилитации

ФАСИЛИТАЦИЯ	МЕДИАЦИЯ
<ul style="list-style-type: none"> ● Означает «сделать легким» (для группы — быть эффективной). ● Фасилитатор работает в присутствии всех членов группы. ● Основная цель фасилитатора — улучшение процесса групповой работы. Он работает не обязательно в конфликтной ситуации. ● Фасилитатор всегда контролирует процесс вместе с членами группы. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Означает «встать между» (двумя или более группами или личностями). ● Медиатор может работать со сторонами как вместе, так и раздельно. ● Задача медиатора — разрешить конфликт, который стороны затрудняются разрешить самостоятельно. ● Медиатор в большей степени контролирует процесс, чем члены групп.

Итак, медиацию (посредничество) в первую очередь следует понимать как процесс, позволяющий продвигать конфликт в сторону его разрешения. Медиатор сначала ослабляет конфликт, затем подготавливает почву для принятия взвешенных решений и, наконец, его действия позволяют разрешить некоторую проблему. В любом случае существующий конфликт с помощью медиации может быть лучше понят его участниками и переведен на управляемый уровень.

Медиация в большей степени концентрируется на том, как стороны будут разрешать конфликт и составлять план действий, чем на углублении в личные истории и проблемы. Медиатора должно больше интересовать настоящее и будущее, нежели прошлое. Медиация ставит задачи, ведущие к достижению желаемой цели, и ориентирована преимущественно на результаты.

Требования к медиатору

Поскольку сама по себе процедура медиации предполагает наличие сложной ситуации, то к посреднику, ведущему процесс медиации, предъявляются особые требования. Ведь его квалификация и опыт могут в значительной степени повлиять на исход дела.

Так, в Донецкой областной группе медиации (ДОГМ) [4] полагают, что медиатор — это дипломат, а не адвокат, обладающий большим количеством присущих ему способностей и приобретенных умений и навыков, включая нижеперечисленные:

- Спокойное поведение.
- Рассудительность.
- Уравновешенность.
- Терпимость и выдержка.
- Чувство справедливости.
- Выносливость (хорошее здоровье).
- Блестящие способности общения и ведения переговоров.
- Способность быстро анализировать сложные юридические стороны дела.
- Хорошее понимание человеческой природы.
- Умение хорошо слушать.
- Умение избегать конфронтации (не доводить стороны до конфронтации).
- Умение владеть своими эмоциями.
- Умение держать нейтралитет.
- Абсолютная беспристрастность, отсутствие заинтересованности в конфликте.

Хороший медиатор должен выслушать позиции, по которым одна из сторон высказывала свой отказ, и изложить их так, чтобы обе стороны согласились их рассмотреть и понять. Медиатор должен ликвидировать эмоциональную окраску высказываний так, что-

бы намерения высказываний были сохранены. В случаях участия нескольких сторон медиатор должен почувствовать, как ему ликвидировать враждебность между сторонами и установить коалиционные отношения, а впоследствии — привести их к согласию.

■ 11.4. Стадии процесса медиации

Стадия 1. Формирование алгоритма работы и доверия

Эта стадия закладывает ту основу взаимоотношений, которая будет соблюдаться на протяжении всего процесса медиации. Задача медиатора — *сделать процесс медиации понятным и приемлемым для участников*. Иногда клиенты выбирают медиацию лишь потому, что хотят избежать рассмотрения дела в суде. Смысл процесса для них пока непонятен, и отдельные действия медиатора, будучи непрозрачными, могут вызывать замешательство и даже сопротивление.

В первой стадии медиации выделяется несколько последовательных позиций (шагов):

ШАГ	ЗАДАЧА
1. Рассаживание участников	Организовать пространство для работы, предоставить участникам возможность получения невербальных впечатлений друг от друга
2. Вступительное заявление медиатора	Направить эмоциональное состояние участников в позитивное русло
3. Изложение медиатором фактов, имеющих отношение к делу	Сформулировать собственное понимание непосредственной основы конфликта и последующих событий
4. Уточнение фактов участниками процесса	Дополнить интерпретацию проблемы медиатором изложением скрытых пружин и интересов самими участниками
5. Обсуждение ожиданий от процесса медиации	Получить представление о приемлемых для участников стилях взаимодействия
6. Объявление и согласование правил работы	Обеспечить функциональный настрой участников

Стадия 2. Анализ фактов и выявление проблем

Для принятия приемлемого решения все участники должны иметь равный объем информации и хорошо понимать действительные проблемы, хотя данный процесс частично начинается уже на первой стадии медиации. Задача медиатора на второй стадии — *выявить все имеющиеся проблемы*, поскольку большинство конфликтов носят комплексный характер. Нужно добиться не только личных мнений о тех или иных проблемах, но и совместного понимания и формулирования участниками существа конфликта. Здесь медиатор выступает как бы в двух ролях: гида, показывающего, на что стоит обратить внимание, и анализатора, носителя экспертного знания.

Стадия 3. Поиск альтернатив

Эта стадия призвана дать ответ на вопрос: как вы можете сделать то, что вы хотите, с наибольшим эффектом? В поиск ответа вовлекаются все участники. При этом, несмотря на обилие проблем, выявленных и зафиксированных медиатором к данному моменту, ключ к решению, возможно, кроется лишь в одной или нескольких базовых. Эти-то проблемы и нужно определить в первую очередь. На данной стадии медиатор выполняет две важные задачи:

- 1) *помочь* участникам лучше *сформулировать* те *предложения*, которые у них уже есть;
- 2) *стимулировать их к поиску новых предложений*, которые могли бы удовлетворить всех лучше, чем предыдущие.

Стадия 4. Взаимодействие и принятие решения

Главная задача четвертой стадии — *кооперирование участников, нацеливание их на совместную работу*. Полезно начать диалог сторон с наименее значимых вопросов, а затем сделать акцент на тех хотя бы небольших компромиссах, которые были достигнуты в рамках такого диалога. В случае, когда разговор все же начинается с крупных проблем и предложений по их разрешению, важно в качестве позитивного фактора обращать внимание на то, что участники согласи-

лись обсуждать даже те проблемы, по которым ранее существовала высокая степень непримиримости.

Стадия 5. Составление итогового документа

Функция этой стадии — *производство документа* (плана или соглашения), в котором были бы четко изложены принятые участниками решения, их текущие намерения и варианты поведения в будущем. На данной стадии медиатор организует составление плана, уточняет формулировки, записывает принятые решения и стимулирует внесение в итоговый документ пунктов, которые говорили бы о возможности его корректировки в случае тех или иных изменений.

Сразу возникает вопрос: когда соглашение может считаться прочным? Тогда, когда в процессе работы над ним и в самом тексте соглашения присутствуют следующие составляющие консенсуса: процедурный (использование сторонами одной и той же процедуры), психологический (каждый из участников чувствует себя лучше, чем до начала медиации), по существу.

Стадия 6. Правовая процедура и утверждение соглашения

Довольно часто бывает, что конфликт между сторонами затрагивает и их внешнее окружение, а принятое соглашение или план нуждается в институционализации, что предполагает правовое сопровождение и утверждение (ратификацию) соглашения ответственными инстанциями: комитетами и комиссиями представительных органов власти, исполнительными структурами, судами и т. п.

Стадия 7. Выполнение, пересмотр и коррективы соглашения

Хотя стороны начинают работать в соответствии с достигнутыми договоренностями, пункты этих договоренностей могут переосмысливаться, ситуация — меняться, или могут возникать непредвиденные (форс-мажорные) обстоятельства. Для всех этих случаев будет лучше, если при заключении соглашения стороны не ограничатся планом действий, а заранее предусмотрят возможность новых встреч, согласований и обсуждений.

Шипит «киши»: Цниди і нении

Резюме

- фасилитация — это предложение разных процедур, игровых ситуаций, в процессе которых участники делают выводы. Различают БАЗОВУЮ фасилитацию, когда процессом управляет фасилитатор, предлагая группе наиболее эффективные приемы работы, и РАЗВИВАЮЩУЮ фасилитацию, когда члены группы сами ведут процесс обсуждения и принятия решений, а фасилитатор лишь корректирует его.
- Модель групповой эффективности А. Чумикова состоит из группового процесса (формы и способы воздействия внутри группы), групповой структуры (цели, задания, оптимальное число участников, распределение ролей, время, групповые нормы и культура) и организационного контекста (миссия, организационная культура, вознаграждение, обратная связь, тренинги, ресурсы, размещение).
- Работа фасилитатора состоит из нескольких этапов: определение проблемы, выявление причины, установление критериев работы, генерирование альтернативных решений, оценка решений, выбор лучшего, выработка плана, осуществление действий, оценка результатов.
- Генерируют идеи с помощью мозговой атаки, правильная организация которой предполагает следующие действия. До атаки определяют цель, приглашают эксперта, ограничивают число участников, сменяют обстановку, создают неформальную атмосферу. Во время мозговой атаки сажают участников в круг, раздают материалы, поощряют генерирование идей, осуществляют модерацию и визуализацию данных. После атаки уменьшают число идей, формируют рейтинг оставшихся и детализируют каждую идею.
- Медиация — это либо разрешение организационных конфликтов, либо разрешение некоторых разногласий. Главную роль здесь играет медиатор, основными качествами которого являются спокойствие, рассудительность, уравновешенность, терпимость, выносливость, справедливость, умение слушать и избегать конфронтации, владение эмоциями, внешний нейтралитет и т. д.
- В процессе медиации выделяют следующие стадии: формирование алгоритма работы и доверия, анализ фактов и выявление проблемы, поиск альтернатив, взаимодействие и принятие решений, составление итогового документа, правовая процедура и утверждение соглашения, выполнение, пересмотр и коррективы документа.

Темы для самвсюояшельвогв ндчеш

1. Фасилитация больших собраний.
2. Фасилитация с экспертными группами.
3. Использование фасилитации в целях повышения эффективности промышленных предприятий.
4. Регламентированная медиация.

Воірасу |» іісігіем

1. Что называют фасилитацией? Какие известны виды фасилитации?
2. Нужна ли фасилитация в работе специалиста по PR? Почему?
3. Из каких этапов состоит фасилитаторская работа? Обязательно ли точно придерживаться этих этапов?
4. Что является результатом фасилитации?
5. В чем состоит суть метода «мозговая атака»? Каковы его результаты?
6. Какие задачи у консультанта при работе с группой?
7. Что является продуктом модерации?
8. Что такое медиация? В каких случаях ее применяют?
9. Назовите и охарактеризуйте стадии медиации.
10. Каковы существенные отличия между фасилитацией и медиацией?

1ваншкне зацяня

1. Гриш» ргіта «Сидни ірііра Іцждооя»

По результатам выступлений в течение 10 минут сформулируйте:

- а) принципы (или правила) фасилитации с экспертными группами;
- б) принципы фасилитации больших собраний.

2 Игра «Эстафета п шнм»

Несколько команд с одинаковым количеством участников рассаживаются в круг. Члены команды садятся лицом друг к другу, сводя колени в центре круга так, чтобы в середину круга можно было положить теннисный мяч. По команде ведущего игроки начинают передавать мяч друг другу, не **286** ^{польз}уясь при этом помощью рук. Побеждает та команда,

Процедурные технологии: фасилитация о медиация

которая первая без нарушения правил и достаточно быстро проведет мяч по кругу, вернув его в исходное положение.

Цель: слаженность рабочей команды, выработка чувства партнера, налаживание коммуникаций.

Условия применения: взаимодействия в группе/команде, соревновательный момент.

Участники: команда по 5 человек + 1 ведущий.

Рефлексия: анализируются стратегии действия, слаженность команды. Игра может быть повторена для закрепления.

3. Игра «Стро»

Цель: переосмысление проблемы распространения коммуникации и образования слухов.

Участники: 5 — 7 человек — все, кто знаком с проблемой достаточно близко и принимал непосредственное участие в распространении слухов.

Ход работы: участники выстраиваются полукругом. Все закрывают глаза. Фасилитатор-ведущий «будит» первого игрока (по правую или левую руку от себя) и показывает ему ряд незамысловатых движений (например, собирает цветочки, делает букетик и дарит его). Ведущий знаками спрашивает игрока, понял ли он. Все взаимодействия происходят с помощью жестов. Дав ведущему согласие, что понял, игрок «будит» стоящего рядом игрока и показывает ему то, что видел. После утвердительного «ответа» третьего участника, что он все понял, процесс продолжается дальше по цепочке. Игрокам, открывшим глаза, запрещается выходить из круга, разговаривать между собой и помогать передавать информацию жестами или мимикой. Они просто наблюдают. В конце последний игрок рассказывает всем, что он понял из того, что ему показали.

Рефлексия: присутствие шума в коммуникации, анализ хода и стратегии точной передачи информации.

4. Упрашк «Изменена» (А. ПавлциВ)

Цель: понять процесс внедрения изменений. **Условия применения:** базовая игра, после которой нужно делать выводы о сущности изменений и особенностях их внедрения.

Участники: минимальное число игроков 6 человек. **Ход работы:** 1. Команда выравнивается в две линии друг напротив друга в пары. Партнеры внимательно изучают друг друга. Каждый запоминает образ партнера.

2. Затем все отворачиваются и делают одно изменение со своей внешностью. Поворачиваются лицом друг к другу, и каждый должен найти то, что изменил в себе партнер. Цикл изменений повторяется от 2 до 5 раз в зависимости от интеллектуального потенциала и компетентности участников, делая вид, что каждый раз последний. Возможно увеличение числа изменений, т. е. отвернуться и сделать уже два (а затем три, пять) изменений, при этом не затрагивая предыдущие. Опять повернуться и найти все изменения.

Рефлексия:

- Изменения делать сначала легко, потом очень трудно, а после нескольких повторений гораздо легче.
- Внедрение изменений в организации сильно затруднено, но когда изменения становятся постоянными, они проходят гораздо легче.
- Чего касались изменения? Были ли они замкнуты на себе? Включалось ли взаимодействие в команде?
- Цензура в нововведениях.
- В развитых командных отношениях люди начинают менять друг друга, окружающую среду и взаимоотношения.

С. Уцшин и Илья М. И разницы и различия нет!»

Участники становятся в круг и кидают друг другу мячик в любом порядке. Необходимо осуществлять последовательный контакт с мячом, и в момент контакта каждый должен назвать свое имя. Мячик должен побывать в руках у каждого участника, причем только один раз. Затем все повторяется, но быстрее.

Достаточное расстояние между участниками (удаление одного от другого на расстояние определяется фасилитатором-ведущим).

Цель: выработка навыков коммуникации и отработка ускорения коммуникативного воздействия в группе/коллективе.

Условия применения:

- Измените отношений с клиентом, между подразделениями организации; выработка технологии продаж.
- Введение нового технологического процесса (поначалу долго не получается, а затем взаимодействия происходят за 1 секунду).

Участники: Если группа/коллектив состоит из 6 — 7 человек — то работает 1 команда. Если больше, то делится на группы по 6 — 7 человек.

Ход работы:

1. Построение процесса. Игровая команда выстраивается в круг. Один из участников берет мячик и бросает другому (так, чтобы он его поймал), запоминая его. Мячик должен побывать у каждого из участников без повторений.
2. Ускорение. Мячик должен пройти как можно быстрее, включается время. Обязательное условие: процесс взаимодействия не должен прерываться.
3. «Insite» — когда догадывается использовать естественные свойства предмета.

Рефлексия: анализ процесса пройденной игры, вспомнить, как работала команда, как действовал лидер. Проявление неформального лидера после первого ускорения, его поведение на втором этапе. Улучшил ли он коммуникации и добился ли ускорения процесса взаимодействия в игровой команде. Ошибка лидера — остановиться перед решением и утверждать, что лучше этого невозможно. Упрямое требование признания его решения: задача уже решена.

Рквмепддеемые испиши

1. Довбах А. Навыки фасилитации, обычные ошибки и трудности: лекция, упражнения в группах // <http://adic.org.ua/mater-1/pages-05/page0056.htm>
2. Кармин А.С. Конфликтология. 4-е изд. М.: Лань, 2001. 448 с.
3. Медиация в Украине http://www.mediation.org.ua/index_r.htm
4. Сайт Донецкой областной Группы Медиации (ДОГМ) // <http://www.iatp.donetsk.ua/-DRMG/index.htm>
5. Фасилитация организационного развития: Цели и результаты фасилитации // <http://www.nfk.ru/benefits/prof/fasiliti.html>
6. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью. М.: Дело, 2000. С. 2*16-229.

Глава 12

ДИСЦИПЛИНЫ КОММУНИКАТИВНОГО ЦИКЛА, ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ РН [НДЧДЛО]

Археология знания. М.
Фуко, (название книги)

- 12.1. Маркетинговый подход в PR: сегментирование и позиционирование
- 12.2. Брендинг и PR: от торгового знака к зонтичному бренду
- 12.3. Миф как феномен культуры. Природа и формы мифа
- 12.4. Условия и этапы социализации мифа
- 12.5. Типология мифа

■ 12.1. Маркетинговый подход в PR: сегментирование и позиционирование

PR заимствовали для своих целей методы, разработанные в рамках таких сфер деятельности, как реклама и маркетинг, что позволяет американцам говорить: «Мы продвигаем своих президентов точно так же, как и любой другой товар».

Приведем конкретный пример. За последнее десятилетие в России сменилось несколько «партий власти», то есть тех общественных объединений, которым со стороны Президента и его администрации оказывалась официальная или неофициальная поддержка на парламентских выборах. Каждый раз происходили изменения в маркетинговом позиционировании движений, менялась идеологическая упаковка, при этом содержание этой упаковки оставалось практически идентичным — представители региональной и федеральной административной элиты благополучно перемещались из «Демократического выбора России» в «Наш дом — Россия», а затем в «Единую Россию». Соответственно трансформировался политический бренд «партии власти» — сначала это демократические ценности и свободы плюс максимальная либерализация экономики, затем — неопределенный

«цсциии иммцшшшог» ции, зиачиные щ PR [mm]

центризм с упором на социальную и патриотическую составляющую, и наконец — патриотическая риторика с креном на возрастание роли государства в экономике.

Сегментронпе

Исходя из каких соображений происходило перепозиционирование самой влиятельной политической силы страны? Первой задачей становится *сегментирование аудитории*. Достаточно давно Запад перестроился в своих основных усилиях с производства на процесс продажи, чтобы производить то, на что имеется спрос или на что этот спрос можно создать. Это только на заре эпохи массового производства, когда спрос в целом превышал предложение, Форд мог заявлять, что он производит машины «любого цвета, если этот цвет черный».

В развитие этого направления предлагается три критерия:

- 1) рынок должен подразделяться на существенные подгруппы;
- 2) эти подгруппы можно идентифицировать;
- 3) их можно достигнуть с помощью специализированных масс-медиа.

В число **характеристик**, помогающих провести идентификацию того или иного сегмента аудитории, подпадают:

- географические характеристики;
- демографические характеристики (возраст, пол, уровень дохода, профессия, образование);
- психографические характеристики;
 - * социокультурные характеристики (образ жизни, принадлежность к социальной группе, потребительские и культурные предпочтения). *Рассмотрим данные характеристики на примерах. Сельские жители обладают своими собственными системами предпочтений, отличающимися от городских.*

«Сельские жители демонстрируют заметно более консервативные общественно-политические позиции по сравнению с городскими. Если из всего населения России советскую систему предпочитают 39 процентов, то из сельского — 58, нынешнее политическое устройство — 10 процентов (в селе — 6), запад-

ную демократию — 29 процентов (в селе — 16)». Это значимые показатели, поскольку в сельской местности России проживает 26 процентов населения.

Сегментация по возрасту также очень важна, поскольку определенные возрастные категории имеют разные наборы идеалов, разные каналы коммуникации, по-разному выходят на выборы. К примеру, зрительские аудитории фильмов «Бойцовский клуб» и пятисотсерийного сериала «Красный плющ» радикальным образом отличаются по возрастному составу. В рамках предвыборной президентской кампании 1996 года специально для молодежной аудитории был запущен мегапроект «Голосуй или проиграешь» с участием звезд эстрады и рок-н-ролла.

Сегментация по полу позволяет оценить потенциал бренда у мужчин и женщин. Так, согласно опросам общественного мнения [7, с. 163—164], Л. Кравчук и Б. Клинтон пользовались большой популярностью среди женщин-избирательниц. Хотя одновременно отмечается тенденция к стиранию «граней». Как пишет «Комсомольская правда» (19%, 31 мая): «Последнее время молодые парни и девушки стараются выглядеть одинаково. Они носят одну и ту же одежду — майки, джинсы и огромные ботинки — одинаково стригутся, читают одни и те же журналы и используют духи «*CK One*» (от Кельвина Кляйна). Стало модно курить сигареты без фильтра, слушать CD-плеер и разговаривать томными тягучими голосами. Трудно сказать, когда началось это перерождение мужчины в женщину, и наоборот, но оно повлекло появление магазинов «унисекс».

Демографические данные дают нам сведения о типе ключевой аудитории, но не отвечают на вопрос, какие психологические характеристики описывают нашего потребителя, что движет им при принятии решений. В этом случае мы обращаемся к психографике — изучению жизненных стилей и стереотипов.

Психографический анализ позволяет не только сегментировать рынок, но и позиционировать и репозиционировать продукты, и, соответственно, разрабатывать кампании по их продвижению. В качестве примера психографического исследования Л. Шиффман и Л. Канюк приводят сегментирование женского населения, состоящее из пяти групп, названных женскими

ццшлии коммуникативного цикла, значимые ила РД [нашв]

именами: Тельма — 25%, Мирдред — 20%, Кандис — 20%, Кэти -18%, Элеонора — 17% [8, с. 116].

В целом **демографический подход** помогает локализовать потребителя, а **психографический** — показать его внутренний мир (интересы, мнения и предпочтительные типы поведения).

Важность **социально-культурной сегментации** подчеркивает следующий пример (Почепцов, с. 165): на рынке США и на рынке Италии подается разный кофе «Нестле». В рамках этих исследований, к примеру, удалось показать будущий сдвиг в потреблении алкоголя от цветных сортов (виски) к «белым» (водка, джин, текила). Это было основано на том, что молодежь заинтересована в новизне и не очень хочет «стандартных» поступков (а выработка вкуса к виски требует времени).

Возвщировалпе

Позиционирование является одной из важнейших маркетинговых стратегий. Специалисты по маркетингу стараются «позиционировать» свои марки так, чтобы они воспринимались специфичным сегментом рынка как удовлетворяющие определенные потребности или обладающие определенными атрибутами. Позиционирование продукта особенно важно по отношению к другим маркам в рамках той же категории продукта.

Поэтому зубная паста становится *не просто зубной пастой, а освежителем полости рта*, если этого в данную минуту ждет потребитель. Автомобиль сегодня — это не только средство передвижения и демонстрация уровня доходов, это также выражение образа жизни владельца и даже показатель его характера. Шестисотый «Мерседес» и «Ягуар» при сопоставимом уровне престижа и стоимости ориентированы на две разные аудитории: первый — консервативные представители высшего и высшего-среднего класса среднего и старшего возраста, второй — преуспевающие молодые йаппи, занимающиеся творческой и профессиональной интеллектуальной деятельностью.

Лидер может сделать акцент *на тех или иных аспектах своего образования*. И не только лидер. Шанель придумала себе «благородную» легенду и с упорством рассказывала ее и друзьям, и журналистам. Между тем родилась

она в богадельне. Отец — ярмарочный торговец, мать — кухарка и гладильщица, в семье — четверо детей» [7].

В период избирательной кампании Клинтона в 1992 г. было обнаружено, что население практически не знает, что у него есть жена и дочь. И Клинтона пришлось «запускать» вновь, чтобы позиционировать его как благополучного семьянина. А Хиллари пришлось вместо привычной ей роли феминистки исполнять роль домашней хозяйки, выходя на сцену с собственноручно испеченными сладостями.

Джоан Райан и Джордж Леммон пытаются отграничить позиционирование от построения имиджа: «**Позиционирование в сильной степени отличается от построения имиджа, поскольку оно включает помещение продукта или услуги в конкурирующий контекст.** Это означает поиск наиболее сильных возможных «состояний» для продукта. Построение имиджа может производиться вне такого контекста — часто так и делается. Вы можете улучшать репутацию или создавать имидж, и необязательно при этом думать о том, приведет ли это к увеличению продаж на рынке. Позиционирование, с другой стороны, весьма уязвимо с этой позиции — вы делаете все верно или продукт проваливается». Они же предлагают следующие ПРАВИЛА УДАЧНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ:

- **передавайте важное преимущество** — людям следует рассказывать, почему именно ваш продукт важен для них; следует определить, что именно хочет аудитория, и дать ей это;
- **будьте конкретны** — нельзя охватывать всех и быть конкретным, хорошее позиционирование не может быть реализовано в рамках универсалистского подхода; в качестве политического примера можно привести Рональда Рейгана, сообщения которого всегда были конкретными, он никогда не стремился охватить всех;
- **упрощайте** — лучший вариант позиционирования представляет собой одну идею, которую легко понять;
- **начинайте с силы** — подчеркивайте сильные стороны вашего продукта;
- **будьте правдивы** — нельзя долго обманывать потребителей искаженной или ложной информацией.

Приведем общеизвестные примеры ситуаций, которые можно рассмотреть как явное использование позиционирования.

Волк *позиционирует* себя как Красная Шапочка, пытаясь войти к Бабушке. Для него это единственно возможная стратегия проникновения внутрь, поскольку Бабушка (как некий механизм) реагирует только на «пароль» Красная Шапочка. Злоумышленник, проникая в современную квартиру, *позиционирует* себя как почтальон, принесший телеграмму, электрик, проверяющий счетчики, переписчик в период Всероссийской переписи населения и пр.

Любая поп-звезда обязательно *позиционирует* себя в сексуальном плане, считая, что таким образом она сможет получить наибольшее количество поклонников. Отсюда самообозначения вроде «поп-символы страны».

Министр здравоохранения, *позиционируя* введение платных медицинских услуг, говорит о том, что это делается, чтобы люди увидели, «за что именно они должны теперь платить» (то есть реально проблема представлена как бы в перевернутом виде с использованием технологии «спин-доктор»).

■ 12.2. Брендинг и PR: *m* порговогн знака ■ зоншичномц брендд

Наиболее динамично развивающимся направлением современного маркетинга является брендинг, который можно рассматривать с двух сторон:

1. Брендинг — раздел маркетинга, описывающий формирование предпочтения той или иной торговой марки, т. е. товара под определенным названием и/или упаковкой.
2. Брендинг — процесс создания и управления брендами посредством рекламы, PR и бизнес-коммуникаций.

Необходимость брендинга как управленческого процесса возникла в последнее время в связи с усложнением понятия «торговая марка» и развитием ряда смежных понятий. Специалисту по связям с общественностью важно знать основные понятия брендинга, поскольку в российской практике часто формированием и первичным позиционированием брендов занимаются PR-агентства.

Итак, в современном маркетинге широко используются понятия «торговый знак», «бренд», «зонтичный бренд».

Торговым знаком называется любое название, знак, символ, рисунок или их комбинация, используемые для обозначения товаров компании, отличающие их от товаров конкурентов. Торговый знак позволяет идентифицировать данный товар как уникальный, то есть принадлежащий конкретной компании и обозначающий конкретный продукт. Торговый знак помещают на товарах, предназначенных для продажи, с целью идентификации их происхождения. При этом торговый знак в наименьшей степени информативен, поскольку, во-первых, он обычно не обладает глубоко разработанными имиджевыми характеристиками, во-вторых, свое преимущественное воплощение находит в графическом и кратком вербальном выражении (название + графика/рисунок). Исторически появление торговых знаков связано с развитием массового промышленного производства и открывшимися возможностями широкой территориальной дистрибуции, когда качество товаров минимальным образом гарантировалось через уникальную марочную маркировку. В США расцвет товарных знаков пришелся на конец XIX — начало XX века.

Образ торгового знака в изменяющейся информационно-маркетинговой среде статичен, то есть в наименьшей степени поддается управляемым трансформациям. Позиционирование торговых знаков осуществляется преимущественно в местах продажи, в меньшей степени для этого используются средства массовой рекламы и PR.

Диверсификация промышленного производства и рост значения рекламных средств в продвижении товаров и услуг потребовали поиска новых маркетинговых подходов. В результате этого возникло понятие бренда. Бренд имеет несколько определений:

Бренд — это название, термин, символ, дизайн, обозначающие определенный вид товара или услуги отдельно взятого производителя (или группы производителей) и выделяющие его среди товаров и услуг других производителей. Согласно этому определению, бренд по своему содержанию очень близок к торговой марке. В современной российской практике сложно провести границу между брендом и торговым знаком/маркой. Как поясня-

Іасіmmі імірiатдвiшп цiкля, значимые [яя И Начала]

ет директор по исследованиям компании «Комкон медиа» Петр Залесский, для проведения границ между брендом и торговой маркой могут использоваться результаты маркетинговых исследований, где выявляется уровень известности марки [11]. В то же время единства мнений среди специалистов по маркетингу в этом вопросе нет: одни считают минимальным показателем спонтанной известности¹ 20%, другие — 30—50%. Например, в заявках на конкурс «Бренд года» торговой марки российских соков и нектаров Rich и парфюмерии и косметики «Серебряная роса» указывалась цифра 15% [11].

Бренд включает совокупность функциональных и эмоциональных элементов, единых с самим товаром и способом его представления. В данном определении бренд наделяется важными символическими свойствами, акцентация которых позволяет оказывать психологическое воздействие на сознание потребителей, и побуждать их к приобретению товаров и услуг. Соответственно в данном определении подчеркивается значение рекламы для успешного стимулирования спроса.

Бренд — маркетинговый объект, развивающийся во времени, наделенный определенными свойствами в сознании потребителей. Третье определение вбирает в себя качества двух предыдущих и дополняет их важной новой характеристикой — динамикой образа бренда в пространственно-временном континууме. Бренд теперь не просто статичная торговая марка, вызывающая ряд стабильных ассоциаций в сознании потребителей, но развивающийся маркетинговый объект с переменным потенциалом. Очевидно, что таким брендом, прорывавшим успешную эволюцию от торгового знака, является «Кока-кола». Этот бренд изменяет свои свойства в зависимости от «поколенческих» особенностей целевой аудитории, исторической эпохи и специфики конкретной страны. «Кока-кола» включает в себе как элементы универсального бренд-кода, сохраняющегося в независимости от контекста, так и трансформирующиеся имиджевые характеристики,

¹ Спонтанная известность — это упоминание данной торговой марки представителями целевой аудитории при ответе на вопрос о том, какие марки той или иной группы товаров им известны.

которыми этот бренд наделяется в каждой конкретной ситуации с помощью средств рекламы и PR.

Представленные выше три интерпретации бренда относятся к так называемой западной трактовке этого понятия. «Зонтичный бренд» — понятие, обозначившее новый этап развития теории и практики маркетинга. Зонтичный бренд возник в результате конвергенции «восточной» и «западной» трактовок бренда. Суть «восточной концепции» бренда заключается в том, что компания, предлагая рынку продукты в близких товарных категориях, создает для этой товарной категории общий бренд. Например, многочисленные модификации аудиоплеера «СОНИ» продаются под торговой маркой «Walkman + уникальное символическое дополнение». Такой подход к брендингу позволяет существенно сокращать расходы на рекламу на первом этапе выведения новых товаров на рынок.

В современном виде зонтичный бренд представляет собой маркетинговую концепцию, означающую продвижение на рынок нескольких товаров, объединенных общим брендом, но сохраняющих уникальные торговые марки. В линейке зонтичного бренда могут быть собраны товары с разными торговыми марками, но имеющие, тем не менее, нечто общее. Зонтичный бренд имеет ряд важных преимуществ:

- «Зонтичный бренд» позволяет **формировать интегрированную рекламную стратегию**, даже если товары ориентированы на разные целевые аудитории и обладают различными функциональными свойствами.
- Реклама «зонтичного бренда» в сознании целевых аудиторий **порождает направленный поток** единого набора **позитивных ассоциаций** для всех товаров, включенных в «зонтичный бренд».
- Зонтичный бренд **позволяет проектировать оптимальную архитектуру брендов**. Архитектура брендов организует и структурирует продуктовый портфель компании с помощью определения роли каждого бренда и системы отношений между ними в рамках товарного портфеля одной компании. Таким образом, зонтичный бренд позволяет оптимизировать менеджмент продвижения товаров на рынок.
- Зонтичный бренд — это **возможность его закрепления в сознании потребителя** как дополнительной гарантии качества, обеспеченной общим корпоративным брендом.

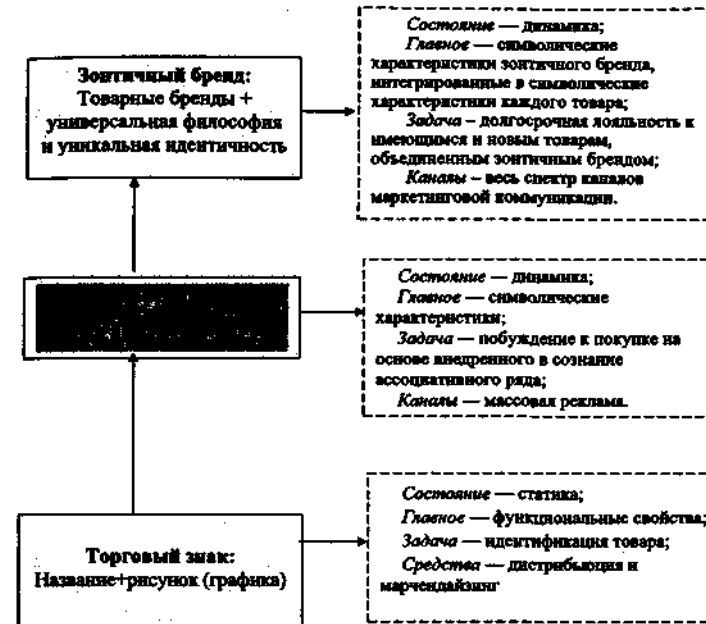


Рис. 12.1. От торговой марки к зонтичному бренду

- Зонтичный бренд позволяет более эффективно бороться с конкурентами и в перспективе снижать затраты на выведение новых товаров на рынок, опираясь на имидж и репутацию корпоративного бренда.
- Зонтичный бренд расширяет возможности использования различных каналов коммуникации для донесения информации о товарах до сознания потребителей. Зонтичный бренд — это философия корпоративной товарной группы, способная к эффективному внедрению средствами рекламы и PR в сознание потребительских аудиторий. Технологии PR демонстрируют особую эффективность при развитии таких брендов. Зонтичный бренд — это прежде всего имидж, нематериальная составляющая.
- Зонтичный бренд позволяет формировать общее символическое рекламно-информационное пространство, делая усилия мерчендайзинга максимально результативными.

- Зонтичный бренд **формирует значительный кредит доверия потребителей** относительно новых товаров, включаемых в линейку зонтичного бренда. Такие товары уже изначально обладают имиджевыми характеристиками, присущими зонтичному бренду.

■ 12.3. Миф ш феномен культуры. Природа и формы мифа

Миф это актуализированная очевидность еще не подвергнувшаяся, но уже открытая для сомнения.

(автор неизвестен)

Миф всегда победитель, так как он отражает интеллектуальные потенции, уже апробированные всей историей человечества.

Г. Почетицов

Миф¹ **соединяет в себе рациональное и иррациональное**. Рациональное — поскольку современный человек пытается достичь ясной картины окружающего мира, и в мифе он находит успокоение. Иррациональность проявляется в том, что мифологическое не проверяется, ему нет соответствия в действительности. Однако эффективное воздействие мифологического

¹ Миф (гр. μῦθος, лат. mythus) — собственно повествование, сказка, особенно история богов. Мифы содержат религиозно окрашенные изображения явлений и процессов природы и мира, воплощенных в человеческих образах. Духовные и природные силы выступают в них как боги и герои, совершающие поступки и переживающие страдания наподобие человеческих. Мифы разделяются на *теогонические*, изображающие рождение и возникновение богов, *космогонические*, где описывается возникновение мира благодаря действиям богов, *космологические*, описывающие построение и развитие мира, *антропологические*, повествующие о сотворении человека, его сущности и предназначенной им богами судьбе, *сотеиологические*, имеющие своей темой спасение человека, и *эсхатологические*, где говорится о конце света, человека и богов. В более широком смысле под мифом понимается изображение метафизических связей природной и человеческой жизни, собранное из элементов реальности и использующее эти элементы как символы божественных и метафизических сил и субстанций, причем сущность явлений изображается в образах, а не в понятиях; таковы созданные Платоном мифы, при помощи которых он мог легче, ярче и в более доступной форме выразить свои метафизические идеи. Кроме того

Миф — это своеобразный способ духовного освоения действительности, взгляда на мир, характеризуется тем, что все вещи и явления вос-

Дцашиы иммциашннгд ции, зиачпмые нл Цачав|

проявляется как раз в том, что это, как правило, повторение уже случившегося ранее.

В современной культуре и в современной культурологии слово «миф» является одним из наиболее популярных и общеупотребительных. Им пользуются философы, политики, литературоведы, психологи; и, тем не менее, это слово, которое до сих пор является неразгаданным, глубоко таинственным. Для историка культуры миф — это прежде всего совокупность странных, фантастических повествований, на которых построена вся духовная жизнь древнейших цивилизаций и так называемых «примитивных» народов.

Миф — это яркая и подлинная действительность, ощущаемая, вещественная, телесная реальность, совокупность не абстрактных, а переживаемых категорий мысли и жизни, обладающая своей собственной истинностью, достоверностью, закономерностью и структурой и в то же время содержащая в себе возможность отрешенности от нормального хода событий, возможность существования иерархии бытия [6, с. 152].

Миф — явление многозначное, совмещающее в себе два аспекта — взгляд из прошлого или в прошлое (диахронический аспект) и средство объяснения настоящего (синхронический аспект) [2].

В изучении мифологического материала можно выделить несколько подходов [2]. Во времена античности преобладало аллегорическое толкование мифов, позже развитое в трактатах Боккаччо и сочинениях ф. Бекона. Романтическую концепцию развивали немецкие ученые филологи Ф. Шеллинг, Я. и В. Гримм, трактовавшие миф как эстетический феномен. В XIX веке друг другу противостояли две основные концепции — лингвистическая (М. Мюллер) и антропологическая (Э. Тейлор, Г. Спенсер). В XX веке возникли функциональная (Б. Малиновский), социологическая (Л. Леви-Брюль), архетипическая (К.Г. Юнг), структуралистская (К. Леви-Строс).

Русский ученый Б.Л. Борисов полагает, что миф — многоуровневая система. Среди множества ее функций наиболее существенны следующие [2]:

- **аксиологическая**, или ценностная. Выражает качественное состояние предмета или идеи;
- **семиотическая**, или знаковая. Это чтение текстов на специфическом языке знаков;

- **гносеологическая**, или познавательная: опыт человеческих поколений, способность накапливать знания о мире;
- **коммуникационная** (функция трансляции). Это механизм передачи опыта от поколения к поколению, социальная память человечества.

Альтернативную типологию функций мифа как средства объяснения настоящего в современном обществе см. на рис. 12.2.

Известный российский культуролог Л.Г. Ионин полагает, что «миф есть фундаментальная форма строе-



Рис. 12.2. Функции мифа как средства объяснения настоящего в современном обществе

ния реальности» [5, с. 157]. Миф формирует жизнь как единство. Это значит, что он обеспечивает, с одной стороны, единство субъекта и объекта, с другой — единство представления и действия. При этом Л.Г. Ионин выделяет несколько функций мифа [5, с. 157—159].

1. **Энергетическая.** Миф связывает и канализирует социальную энергию. Миф концентрирует энергию и направляет ее на конституируемые объекты. Немецкий социолог Ф. Афшар сравнивает эту функцию мифа с функцией лазера, ответственной за концентрацию энергии. Что это значит практически? Вот пример из обыденной жизни. Предположим, вы запланировали поездку в Магадан, но для того чтобы поехать, нужно выбрать способ передвижения: по железной дороге, на автомобиле или на самолете. Каждому из этих способов передвижения соответствует совокупность представлений, образующая свой особый миф, который можно назвать мифом железной дороги, мифом автомобильного сообщения и т. д. Этот миф канализирует энергию путешествующего, направляя ее в определенное русло, освобождая его от необходимости каждый раз заново изобретать для себя способы путешествия по железной дороге, на автомобиле и т. д. Миф соединяет намерение с объектом, субъекта с объектом.

2. **Созидание коллективов.** Коллективы возникают потому, что мифы обеспечивают специфическую в каждом конкретном случае координацию восприятия и поведения многочисленных разрозненных индивидов. В качестве примера здесь можно назвать коллективы самого разного рода: от рабочей бригады на заводе или хоккейной команды до целого народа, борющегося за независимость. Каждый из этих коллективов формируется как коллектив благодаря определенному мифу: мифу о конвейерном производстве и его эффективности, хоккейному мифу, мифу о свободе и независимости народа. Эти мифы также историчны: не так давно не существовало «конвейерного» мифа, всего сто с лишним лет насчитывает хоккейный миф, еще в середине прошлого столетия не было мифа о свободе и независимости как праве образовывать собственное этническое государство. Создание коллективных мифов — безусловно, одна из ключевых задач современных PR, поскольку связи с общественностью и реклама продуцируют массовую потребительскую

культуру, где, например, все стройные женщины питаются йогуртами, стильные парни пьют абсент, а благополучные семьи хранят продукты в холодильниках «Бош». Все вышеперечисленное — не более чем мифы, с помощью которых обыватель сажается на крючок потребления.

3. *Формирование идентичности.* Обеспечивая специфическую для коллектива координацию восприятия и поведения, миф формирует коллективную идентичность. Она реализуется через ценности и нормы, которые есть, с одной стороны, орудия единения коллективного субъекта с объектом, а с другой — орудие соединения представления с поступком. Например, в России на протяжении последних десяти лет пытаются создать миф о «среднем классе» — благополучной умеренно-консервативной части общества, идеология которой опирается на карьеру, семейные ценности и потребление.

4. *Воспроизведение коллективной идентичности.* Сохранение мифа представляет собой условие сохранения коллективной идентичности, и его исчезновение ведет к распаду соответствующих коллективов. Например, следствием исчезновения со временем мифа о независимой государственности станет исчезновение соответствующей коллективной идентичности точно так же, как исчезали в истории многие коллективные идентичности вслед за исчезновением соответствующих мифов.

5. *Формирование и структурирование пространства.* Каждый миф формирует свое собственное пространство, в котором можно выделить центр, периферию и разные степени отдаленности от центра. Как правило, периферия — это пространство борьбы с другими мифами. Пространственное структурирование особенно ярко проявляется в геополитических суждениях. Можно сказать, что геополитика — это миф высшего уровня, определяющий необходимость пространственного выражения других мифов, в первую очередь, национальных. Последние обеспечивают реализацию геополитических идей, гарантируя идентичность коллективного субъекта и его неразрывную связь с объектом, то есть территорией. В то же время эти мифы энергитизируют коллективность, обеспечивая единство мышления и действия [5, с. 157—159].

Теперь рассмотрим, как существует понятие «мифа» в обыденной речи. Произнося «Это — миф!», с од-

ной стороны, мы можем иметь в виду, что нечто является иллюзией, не совпадающей с реальным положением дел, подразумевая тем самым слабость той или иной интеллектуальной конструкции. С другой стороны, мы произносим слово «миф», имея в виду, что нечто обладает иррационально-ошеломительной силой воздействия на умы, способностью втягивать в свою орбиту самых разнообразных людей.

Но самое удивительное, что, употребляя слово «миф» в двух указанных противоположных смыслах, мы говорим об одном и том же феномене.

В миф верят или не верят вне всякой зависимости от того, насколько достоверно или недостоверно выглядит миф. А это значит, что интеллектуальная достоверность или недостоверность мифа вообще не имеет отношения к его сути и к сути его бытования в культуре и человеческой жизни.

Природа мифа — не в истине, правде или достоверности, а в чем-то совершенно другом. Человек верит в тот или иной миф, менее всего соотнося свою веру с пафосом истины [3]. Это то обстоятельство, на которое впервые обратили внимание исследователи архаических форм мифологии.

Сутью древней мифологии менее всего являлось объяснение чего бы то ни было. Когда древний человек воспринимает луну как быка, разгуливающего по небу, то это настолько плотно вплетено в структуру его личных переживаний и в структуру его повседневной жизни, что истинно для него то, что соответствует структуре его переживаний. А значит, переживание луны как быка для него неизмеримо более значимо, нежели знание того, что «на самом деле» луна является небесным телом. Луна как бык интегрирована в структуру его жизненных ценностей, в структуру его миропонимания и является для него знанием. С луной же как с небесным телом ему попросту нечего делать, поэтому это для него глубоко бессмысленное знание.

Но откуда берется эта принципиальная уверенность в том, что «на деле» все обстоит совершенно иным образом, а не так, как об этом свидетельствуют данные непосредственного чувственного опыта? Разумеется, из того принципиального доверия, которое переживает любой культурный человек к коллективному опыту своей

культуры. Он ВЕРИТ этому коллективному опыту культуры, который представлен на страницах учебников и книг, и переживает свою веру как истину. В одну эпоху он верит построениям Птолемея, в другую — построениям Коперника и Ньютона, в третью — построениям Эйнштейна. И всякий раз он верит вовсе не потому, что у него есть какая бы то ни было опытная возможность проверить эти построения, а просто потому, что он сын своей культуры, и вера в те или иные истины этой культуры (коей он прирожден) является фундаментальным условием его существования в этой культуре.

Человек просто верит в истины своей культуры, и оттого любая культурная истина объективно функционирует по отношению к нему точно так же, как первобытный миф. Приведем пример. Любой образованный представитель современной цивилизации, глядя на натянутые между столбами электрические провода, с уверенностью скажет: по ним бежит ток. Но ведь «бег» тока по проводам есть чистейшей воды мистическое свойство, которое не может быть удостоверено жизненным опытом этого человека. Единственное, в чем можно удостовериться, так это в том, что прикосновение к этим проводам заканчивается плохо. Но как на основании этого плачевного опыта сделать вывод о том, что по проводам якобы «бежит ток» — непонятно. Почему же любой образованный человек с уверенностью это утверждает? Да потому, что он принял на веру соответствующее знание своей культуры [3].

Таким образом, **любая истина, принятая за таковую в той или иной культуре, функционирует по законам мифа: она никогда не сводима к данным непосредственного восприятия.** Апелляция к истине всегда есть апелляция к коллективному опыту. А это и значит, что любая истина это и есть миф — нечто, принимаемое человеком на веру как факт культуры. И любой человек видит мир не так, как диктует ему непосредственный опыт, а так, как диктует ему другая, более высокая, чем непосредственный опыт, инстанция — инстанция культурных истин. Эти культурные истины... и есть мифы, которые задают человеку определенную размерность восприятия мира и заставляют его восприятие подстраивать мир под эту мифологическую размерность. А эту мифологическую размерность человек упорно именуется истиной.

Цсмины имндшаниш! ниа, зтвмые ци И Imam)

Еще один, очень важный для PR вывод: **человек — это существо, изобретающее мифы, называющее эти мифы истинами, а затем живущее в их рамках и по их законам, подстраивая мир под размерность этих мифов.**

Каковы же конкретные формы тех иллюзорных упорядочений мира, которые предлагает миф и которые спасают человека от потенциального сумасшествия? Ответ на этот вопрос мы находим у М. Дымшица [3].

Первая форма — это жребий. Жребий — это самый простой выход из ситуации, когда надо совершить выбор, а возможности выбора принципиально равнозначны, принципиально равновелики. Жребий как миф вообще является одной из глубинных стратегий человеческого существования в мире. В большинстве случаев жребий бросается неясным образом. Например: «что первое в голову придет, то и сделаю!». Или: «если с утра будет пасмурно, пойду к зубному врачу». По сути дела, человек во всякой подобной ситуации, не задумываясь, опирается на то, что можно было бы назвать «мифом жребия». Разумеется, человек обманывает себя с помощью жребия, — но зато это — чрезвычайно эффективная форма самообмана, без которой человеку пришлось бы весьма и весьма туго.

Еще одна форма — это ВКУС. Как основание для выбора жребий годится только в тех случаях, когда выбирать приходится из более или менее определенных возможностей и когда этих возможностей ограниченное количество. А как быть с огромным числом случаев, которые связаны с высоким уровнем неопределенности? Приведем пример. Человек в библиотеке обнаруживает огромное количество книг, которые при всем желании невозможно прочитать в течение одной человеческой жизни. Он должен выбрать — но как выбрать, если содержание книг априорно ему незнакомо? Однако любой ребенок справляется с этой ситуацией без всякого напряжения. Выбирая книгу, он руководствуется тем, что она ему ПОКАЗАЛАСЬ более интересной.

У каждого человеческого существа есть система вкусовых ориентиров — глубоко индивидуальных, неявных предположений относительно того, что является интересным, а что — нет, и по каким внешним признакам это можно определить. Эта система и является мифологическим основанием для осуществления человеком (взрослым или ребенком) свободного выбора.

Вкус — это механизм индивидуального выбора. В процессе жизнедеятельности человек формирует систему своего индивидуального вкуса, и чем более он развит в личностном отношении, тем в большей мере система его вкусовых пристрастий, как пищевых, так и эстетических, имеет глубоко индивидуальный характер.

Но вкус не дан человеку от рождения. Он навязывается человеку окружающей его культурной средой (культурной мифологией). Чтобы появился вкус, необходимо попробовать, а это значит, что в основном вкус формируется как сила привычки. Таким образом, любой вкус принципиально формируем (т. е. у любого человека можно сформировать любой вкус — скажем, вкус к классической музыке или вкус к бессолевой диете). Миф вкуса является феноменом культуры, результатом различных КУЛЬТУРНЫХ программ (различных культурных мифов).

Среди вкусовых предпочтений наиболее важными с точки зрения построения диалога с окружающей средой являются эстетические. Эстетическое восприятие мира носит универсальный характер: нет ничего в окружающем человека мире, что не могло бы выступить предметом эстетического отношения. И это позволяет использовать эстетику как основу иерархизации биологически нейтральных факторов.

Каждый человек набрасывает на мир сетку своей эстетической мифологии и упорядочивает свои взаимоотношения с миром в соответствии с индивидуальными эстетическими ориентирами. Эстетические предпочтения чаще всего работают неявным образом. Чтобы ориентироваться в мире эстетическим образом, не нужно подвергать свое эстетическое чувство рефлексивному анализу. Нравится — и точка. Эстетический миф не имеет и не может иметь никаких разумных оснований; он предшествует любому разумному анализу, это самоочевидность, которая рождается сама собой, как одна из первичных самоочевидностей человеческого выбора.

Уже у двухлетнего ребенка имеются свои представления о том, что является более красивым, а что — менее красивым, и эти представления вовсе не совпадают с мнениями окружающих (хотя зачастую отталкиваются от этих мнений). Эти представления всегда опосредованы субъективностью, индивидуальностью

ЦИЦАШЫ КОММУНИКАТИВНОГО ЦИКЛА, ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ PR ЦАЧАЯВ)

ребенка. И чем дальше развивается ребенок, тем большую индивидуальность приобретает его эстетический вкус. И хотя этот вкус всегда находится в диалоге с мнением окружающих, он все же всегда есть глубоко личное дело.

В каком-то смысле эстетическое отношение к действительности — есть первая форма структурирования, гармонизации и упорядочения мира мифом. Каждый человек создает свою, глубоко индивидуальную рамку эстетического восприятия мира и производит уверенный отбор тех феноменов и предметов, которые ему нравятся. А это и значит, что языком его индивидуальной эстетики говорит миф КАК ЧУВСТВЕННЫЙ ОБРАЗ, позволяющий в тех или иных предметных ситуациях совершать достаточно однозначный эстетический выбор.

На первых порах именно эстетическое упорядочение является основанием познавательной активности человека. Иные формы мифологического упорядочения мира — понятийные, концептуальные, идеологические, религиозные — возникают позднее и требуют определенного уровня развития рефлексивных способностей [3].

■ 12.4. Условия и этапы социализации мифа

Мы рождены, чтоб Кафку сделать былью.

В.А. Бахчанян

Любой миф начинает свое существование как индивидуальный, и возникает он как мнение конкретного человека о своем отношении к чему-то. Вначале он проявляется как понятное и самодостаточное для автора мнение, и на этом этапе не является собственно «мифом». Но человеку свойственно делиться своим мнением с окружающими. Попробуем проследить ход изменения индивидуального мнения, постепенно превращающегося в миф.

Например, М. Дымшиц отмечает, что в процессе попытки поделиться своим мнением может выясниться, что [3]:

1) не интересен объект мнения (как предельный случай: просто не известен) и возникнет необходимость в формировании интереса к объекту;

- 2) мнение непонятно (нет согласия по критериям описания и допустимым операциям с этими критериями), и тогда возможность однозначной интерпретации всеми участниками обсуждения высказанных критериев падает практически до нуля;
- 3) мнение не исчерпывающе (использованы не все возможные критерии), что может привести к многократному росту количества привлекаемых для оценки критериев;
- 4) мнение не самодостаточно (требуется дополнительный источник информации для обсуждения мнения), но эти критерии предлагаются многочисленными источниками (пункт 4).

В этой ситуации для того чтобы рассказать «о чем-то», необходимо «этому» дать ИМЯ, то есть ограничить описание объекта. Последующее согласование критериев, операций описания и возникающая необходимость сократить число используемых критериев приводят к еще большему ограничению описания объекта. На определенном этапе это сокращение описания объекта оказывается информационно недостаточным и не позволяет дифференцировать его от других аналогичных объектов.

В результате после многочисленных актов коммуникации остается только рассказчик (1), имя объекта (2) и то, что у инициатора коммуникации было «отношением к объекту», а. у остальных формируется как «переживания от называния имени объекта» (3). Таким образом, рассказчик, имя объекта и переживания об имени и составляют «миф».

Хотелось бы обратить внимание, что:

- 1) сам объект мифотворчества может быть к этому моменту уже утерян (мифологизация вождя после его смерти), или, «обратный» эффект, объект мифотворчества «заново приобретается» реципиентом — после нескольких встреч с мифом (покупка товара после рекламы). При этом устойчивость «обратного» эффекта гораздо меньше, чем «прямого»: несколько недель по сравнению со столетиями;
- 2) «переживания от называния имени объекта» хотя и описываются через слова (т. н. «ключевая лексика» — молитвы, например), к ним не сводятся и ими не описываются.

В современных условиях, как правило, нет столетий для самостоятельной «кристаллизации» мифа (как, например, было это время у религиозных конфессий), он требуется или сейчас, или должен выполнять определенную задачу в ближайшем будущем. Соответственно, три составные части разрабатываются при соблюдении условий, соответствие которым необходимо для успешной социализации мифа.

Условия успешной социализации мифа делятся на содержательные и количественные. Первым и основным, содержательным условием является **совпадение кодов** Источника (рассказчика) и реципиентов: описание должно проводиться с использованием только той лексики, которая используется реципиентами для описания соответствующих объектов, и только с использованием тех операций, которые используются реципиентами. Проблема «совпадения кодов» была осознана в рамках европейской традиции около 15 столетий назад и выразилась в запрете перевода Библии на национальные языки, а в восточной традиции была осознана гораздо раньше и признана по сути не решаемой. Такое решение выразилось в формировании процесса обучения через «личное созерцание», а не через коммуникацию, как в европейской традиции.

Вторым, так же содержательным, условием является **соответствие рассказчика образу «тот, кому я могу доверять»**. В современных условиях это не обязательно человек. Газета, журнал, телепередача, творческая группа и т. д. также подлежат оценке как «имеющие/не имеющие доверие в данных вопросах» для использования в качестве рассказчика. Однако в дальнейшем происходит персонификация носителя информации реципиентами (слушателями) через конкретных людей (напр.: «Комсомолка» написала...). Степень доверия к информации в зависимости от ее источника осознается даже на уровне обыденного сознания (вопрос «Откуда ты это знаешь?» в ответ на неожиданное сообщение является стандартным). В условиях опосредованной коммуникации значению имеют газета или телепередача, ПЕРВОЙ сообщившая о событии или факте, издательство, в котором вышла книга, посвященная той или иной проблеме, и т. д.

Третьим, количественным условием является **необходимый уровень интенсивности воздействия, обес-**

печаивающий удержание внимания реципиентов и не позволяющий занять внимание конкурирующим сообщениям. Необходимая интенсивность и длительность воздействия определяется характером распространяемой информации и, вопреки распространенному мнению, практически не зависит от наличия конкурирующей информации по данной теме. В случае равной интенсивности воздействия конкурирующей информации по конкретной теме общество выбирает ту, которая больше соответствует указанным выше критериям — соответствие по коду и по «рассказчику». Сама зависимость эффективности от интенсивности воздействия описывается S-образной кривой.



Рис. 12.3. Зависимость эффективности от интенсивности воздействия

Социализация мифа состоит из четырех последовательных этапов (рис. 12.4) [3]:

1. Этап «вывода имени»: уровень знания имени от 2,5% (типичный уровень «фантома» по знанию брендов, событий и т. д.) до 30—35% интересующей социальной группы. В это время понимание имени характеризуется исключительно «предвосхищением» людей, формируемым звучанием имени, восприятием упаковки и т. д., а источник информации («рассказчик») по имени не атрибутирован.

2. При превышении уровня знания в 30 — 35% начинается этап «формирование понимания»: начинается

этап активного присвоения характеристик объекту и атрибутирования источников информации. Крайне опасный этап: разнообразие мнений о характеристиках объекта и наиболее достоверных источников о нем может привести к конфликту между ними и отказу общества от дальнейшей «работы» с именем. Может сформироваться группа активных последователей «имени», смещения мифа в маргинальные социальные группы, но массовым данный миф уже не станет никогда.

3. При превышении уровня знания в 70% происходит «мифологизация»: потеря незначимых, с точки зрения реципиентов, характеристик, уменьшение их числа, что облегчает продвижение в широкие массы. Также происходит «потеря» источников информации, что также облегчает принятие мифа все большим количеством людей и формирование «самодостаточности» мифа, когда его приверженцы начинают адаптировать миф к изменяющимся условиям внешней среды без активного участия «источников» или без осознания таких источников («рассказчиков»).

4. Этап «демифологизации» наступает в случае «обрастания» объекта мифа дополнительными характеристиками, атрибуции источника мифа и т. д. В этом случае при сохранении высокого знания начинает падать приверженность мифу, и он «умирает».

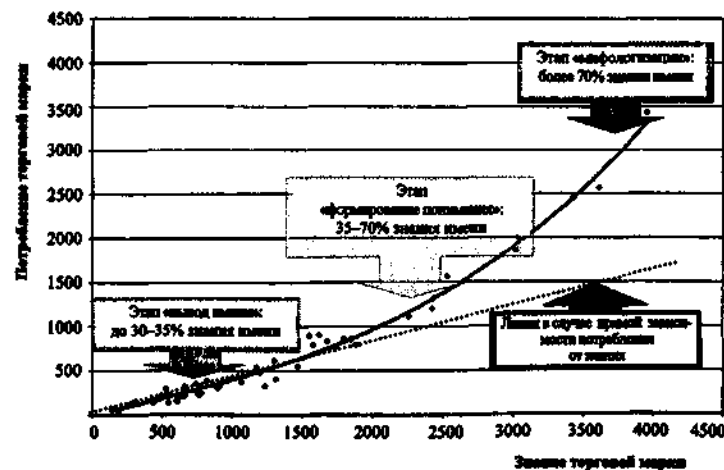


Рис. 12.4. Этапы социализации мифа

Существует несколько «контрольных» областей, в которых можно проверить ту или иную гипотезу о мифе на валидность и операционность [3]. Этими контрольными областями является **конфессиональная работа** (не религиозность как таковая), **идеологическая работа** и **брендинг** (раздел маркетинга, описывающий формирование предпочтения той или иной торговой марки, т. е. товара под определенным названием и/или упаковкой).

По данным брендинга, доля приверженцев лидирующей торговой марки конкретной товарной группы никогда не превышает 40 — 45% всех потребителей этой группы, а чаще всего и того меньше (отчасти это зависит от количества конкурирующих марок в товарной группе). Возможности поддержки той или иной формы идеологических взглядов определяются теми же закономерностями, что и в брендинге. Соответственно, увеличение доли приверженцев определенных взглядов в определенной группе более 45% может быть реализовано только насильем, примерами которого заполнены исторические хроники. Правда, это приводило к довольно интересному результату: часть приверженцев «победившей» точки зрения через небольшой промежуток времени опять формировали «альтернативное» мнение, и цикл борьбы за победы «единственно верного учения» повторялся [3].

■ 12.5. Типология мифа

Хочешь заработать—создай новую религию.
Р. Хаббард

Круг сюжетов и тем, охватываемый мифотехнологиями рекламы и PR, по сути, затрагивает все пространство мироздания. Здесь можно увидеть социокультурный, политический, экономический и психологический и другие срезы.

Большинство мифологических сюжетов, положенных в основу рекламных постеров, можно обнаружить в виде наскальных рисунков, сцен на древних вазах, 314 оттисков на глине и барельефов. Именно это заставля-

Дисциплины коммуникативного цикла, значимые для РД |начало|

ет нас искать **наиболее распространенные элементы мифологического сюжетосложения**, используемые в рекламе и PR. Один из ведущих российских PR-менов Б.Л. Борисов выделяет следующие [2].

Мифологема Звезды. Символизирует харизматическую энергию, изливающую мощь некой личности. Попытки культурологов, философов, психологов определить сущность этого явления не дали единой формулировки. Зато известны территории наиболее высокой активности: кино, политика, эстрада, мода, спорт. Относится к астральным мифам. Через посредство астрологии, интерпретирующей движение небесных светил, способна оказывать воздействие на поступки человека. В рекламном ролике из серии «Всемирная история» режиссера Т. Бекмамбетова, снятого по заказу банка «Империал», в сочельник, на званом ужине у императрицы сидит грустный Суворов. На вопрос *Екатерины: «А что это граф Суворов ничего не ест?»*, Суворов отвечает: *«Ждем-с! До первой звезды нельзя!»*. На что *Екатерина, поняв намек, произносит: «Звезду генералиссимусу!»*

Мифологема о сотворении мира. В качестве примера можно привести расхожий рекламный сюжет о домохозяйке, окруженной совершенными бытовыми приборами. Моделируется ситуация, дающая ей возвышенный статус божества в райском мире потребления.

Мифологема «Американская мечта» (*American dream*). Миф основан на протестантском отношении к собственности как к части самого себя. Индивидуализм выступает как движущая сила прогресса, породившая особый тип человека, именуемого «self made man» и живущего по законам «life stile».

Соляные мифы. Сходны с астральными и лунными. Построены на аналогии солнечного совершенства. Опосредованно прием использован в рекламной кампании оператора мобильных телефонов «Baltcom GSM» — образ подсолнуха с семенами-клавишами. Прием срабатывает буквально, ибо подсолнух в буквальном переводе с латышского — солнечный цветок. Особенно часто соляной мотив встречается в политической рекламе. Например, на рекламном постере социал-демократической партии Латвии. Похожие

приемы в своем подтексте всегда сулят потребителю переход из черно-белого мира проблем в лучезарное солнечное пространство.

Символическое рождение. Данный образ активно используется при презентациях бизнес-структур, в связи с началом действий на рынке или при представлении нового руководителя или бизнес услуги. Связан с комплексом космогонических мифов о происхождении вселенной и с антропогенезом — мифами о происхождении человека. Основная функция — позиционирование в среде.

Символическая смерть. Связано с комплексом мифов-пророчеств о конце мира и глобальных катастрофах. Это прежде всего наработка акций, к которым «следует быть готовым» на случай форс-мажорных обстоятельств: банкротств и прочих кризисных ситуаций. Уход с рынка в связи с завершением жизненного цикла товара. Изменение профиля деятельности. Это сфера действия технологий по управлению кризисными ситуациями. Основная функция — выработка алиби для массового сознания.

Календарные культы. Комплекс мероприятий, обусловленных цикличностью в природе и деятельности людей. Способ поддержания имиджа. Основная функция — имитация приобщения к процессам летоисчисления, истории, астрономии, хронологии.

Исследователи давно заметили, что при чрезвычайном многообразии национальных мифов целый ряд основных мотивов в них повторяется, образуя кружение тем. Большинство мифов строится на базе авантурных и бытовых сюжетов. Среди наиболее популярных мотивов и тем мифологического мышления следует выделить:

- о дракоборчестве и злодействе (Кашей Бесмертный, Баба Яга, Минотавр);
- матери и падчерице (Золушка);
- о мудрой и верной жене (Пенелопа, Василиса Премудрая, Елена Прекрасная);
- о добывании чудесных предметов и существ (золотое руно, волшебное кольцо, золотая рыбка, конек-горбунок, Сивка-Бурка);
- о сотворении мира (космогонические мифы);
- о появлении человека (антропогонические мифы);

Дщны иищаииаааага цна, заимые [н И [таи]

- о появлении богов (теогонические мифы);
- о колдовстве и шаманизме, черте, дьяволе (мотив состязания и преодоления);
- о родстве человека и зверя, растения (антропоморфические рекламные сюжеты, имиджирование товарных знаков);
- о пугале, чучеле (различные вариации на тему «ужастиков»).

В отдельную категорию можно выделить политические и этнические мифы. К политическим следует отнести мифы о формах государственности: имперские, тоталитарные, социалистические, либерально-демократические. Если даже спроецировать мифологию на политическую картину мира, где жестокость соседствует с ложью, вовсе не следует отождествлять понятия «миф» и «вымысел». В категориях мифа можно говорить о таких трагических событиях в истории, как Большой террор, Вторая мировая война, Холокост. Одним из аспектов этой темы является рассмотрение технологий политических суперлативов — превосходных степеней в количественных характеристиках человеческих жертв. К мифам этнической идентичности следует отнести национальное самосознание, культурный национализм и т. д.

В завершение следует отметить, что миф вездесущ, и попытки докопаться до сути его «тела» всегда обречены на неудачу, поскольку под каждой очередной одеждой всегда обнаружится новая.

Резюме

- PR использует в своей деятельности такие маркетинговые инструменты, как сегментирование и позиционирование. Сегментирование используется для определения целевых аудиторий. При позиционировании продукт, услуга или организация помещаются в конкурирующий контекст. Для удачного позиционирования применяются правила: передавайте важное преимущество, конкретизируйте, упрощайте, начинайте с силы, будьте правдивы.
- Необходимость брендинга как управленческого процесса возникла в связи с усложнением понятия «торговая марка» и развитием ряда смежных понятий. Бренд — маркетинговый объект, развивающийся во времени, на-

Гпан 12

деленный определенными свойствами в сознании потребителей. Бренд включает совокупность функциональных и эмоциональных элементов, единых с самим товаром и способом его представления. В данном определении бренд наделяется важными символическими свойствами, акцентирование которых позволяет оказывать психологическое воздействие на сознание потребителей и побуждать их к приобретению товаров и услуг.

- PR использует основные приемы мифологизации. Миф содержит в себе несколько функций: энергетическая, создание коллективов, формирование идентичности, воспроизведение коллективной идентичности, формирование и структурирование пространства. В жизни люди постоянно используют мифы. Основными их формами являются: жребий, вкус, эстетические предпочтения, чувственный образ.
- Миф начинает существовать как индивидуальный, а затем человек делится своим мнением с окружающими. В этом случае он может выяснить, что не интересен объект мнения, мнение не понятно, мнение не исчерпывающее, мнение не достаточное.
- Основными функциями мифа являются: аксиологическая, семиотическая, гносеологическая, коммуникационная.
- Основными условиями социализации мифов являются: совпадение кодов, соответствие рассказчика образу, уровень интенсивности воздействия. Социализация мифов состоит из последовательных этапов: вывод имени, формирование понимания, мифологизация, демофологизация.
- Среди наиболее распространенных элементов мифологического сюжетосложения, используемых в PR, выделяют: мифологему Звезды, мифологему о сотворении мифа, солярные мифы, символическое рождение, символическую смерть, календарные культы.

Темы |» самооикшого вздчеш

1. Основные положения теории мифа и их использование в практике PR
2. Возникновение и развитие мифодизайна в современном обществе.
3. Коммуникативно-предметное поле: определение, сущность и принципы построения.
4. Интеграция PR-технологий в процесс управления брендами (брендинг).

Щсцуряуиы иимяншшмг! цш, значимые ря Рй (ише)

Вопросы ряя обсдждеш

1. Приведите примеры торговых знаков, брендов, зонтичных брендов.
2. Опишите функции мифа.
3. Расскажите о технологии создания и социализации мифа?
4. В чем особенность мифодизайна?
5. Какие существуют основные типы мифов?

Рекомендуемые всшвчшки

1. *Барт Р.* Миф сегодня // Р. Барт. Избранные работы: Семиотика. Поэтика. М.: Прогресс: Универс, 1994.
2. *Борисов Б.Л.* Технологии рекламы и PR: Учебное пособие. М.: ФАИР-Пресс, 2001.
3. *Дымищц М.* Условия и этапы социализации мифа. <http://www.marketingmix.ru/advpr.shtml>
4. *Завьялов П.С., Демидов В.Е.* Формула успеха: маркетинг (сто вопросов сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). М.: Международные отношения, 1991. 416 с.
5. *Ионин Л.Г.* Социология культуры. М: Логос, 1998. С. 157 — 159.
6. *Лобок А.М.* Антропология мифа. Екатеринбург, 1997. 688 с.
7. *Почепцов Г.Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
8. *Shiffman L.G., Kanuk L.L.* Consumer behavior. Englewood Cliffs, N.J., 1983.
9. *Ульяновский А.* Мифодизайн рекламы. СПб.: Изд-во Института личности, 1995. 300 с.
10. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью. М.: Дело, 2000. С. 216-229.
11. *Игнатьева Ю.* Имидж — все! Всякая торговая марка мечтает стать брендом // Деловая хроника. 2003. 28 января — 3 февраля. С. 34 — 36.

- 13.1. Риторика
- 13.2. Теория аргументации
- 13.3. Герменевтика — искусство понимания и истолкования
- 13.4. Нейролингвистическое программирование
- 13.5. Пропагандистский анализ
- 13.6. Теория переговоров
- 13.7. Идеологические конструкты

■ 13.1. Риторика

Классическая риторика была наукой наук, на ней основывались не только ораторское искусство, но и музыка, и живопись, и литература. В дореволюционной России риторика входила в школьные курсы, а в советское время она оказалась забытой, что стало последствием отсутствия необходимости изощренного воздействия интеллектуального порядка, которое было ей присуще.

Риторика в классическом понимании задает наиболее эффективные формулы речевого воздействия. В античные времена это послужило развитию ораторского искусства, а в Средние века привело к возникновению гомилетики — науке о построении проповеди. Риторика, как теория ораторской речи, может рассматриваться и как предтеча политической теории, руководства по ведению политической борьбы.

И до сих пор устная коммуникация занимает ведущее место, что объясняется следующими **тремя причинами** [12, с. 533]:

а) динамический характер живого общения, позволяющий приблизить процессы создания и восприятия текста, свести их в *одну временную точку*;

б) восприятие в толпе *резко повышает эффективность*, поскольку люди, находящиеся в подобном со-

■ а) и иммициашного уат, зиииыв цн и Циник)

стоянии, локоть к локтю, психологически переведены в возбужденное состояние. Профессиональные ораторы стараются заставить людей сесть в аудитории близко друг к другу для достижения эффекта толпы¹;

в) традиционные средства коммуникации всегда *более консервативны* и запоздалы по отношению к новым идеям. Они, как правило, находятся под контролем властных структур, поэтому «еретикам» (тем более ниспровергателям) туда пробраться трудно.

Классическая риторика имеет три логически взаимосвязанные части:

Инвенция — отбор аргументов, эмоциональных отсылок.

Диспозиция — расположение отобранного.

Элокуция — вербальная реализация отобранного, вплоть до фонетического уровня.

Аудитория и установление с ней контакта особую роль играют уже со времен Античности. В дальнейшем многие дисциплины утратили связь с аудиторией, но она не потеряна в PR. Эта традиция продолжается в одной из функциональностей PR — спичрайтинге (от англ. «*speechwriting*»). Так, Г. Почепцов характеризует спичрайтеров как особую когорту профессионалов, к которой в последнее время причисляет себя и ряд партийных работников. Он пишет, что в подобном отделе в Белом доме работают до пятидесяти человек, которые не только готовят речи президента, но и поставляют статьи (и, вероятно, заготовки для них) для газет. Такое же число — пятьдесят человек — называют англичане, когда речь идет о подготовке важнейших выступлений своего премьера [12, с. 534].

¹ Толпа — это любое относительно большое число людей, собравшихся в одном месте и находящихся в прямом взаимодействии друг с другом. Отличие толпы от массы и социального скопления заключается в том, что это не механическое, а органическое скопление, где физическое единение дополняется внутренним единством и закрепляется в однообразном коллективном действии. Эффект толпы заключается в том, что в толпе люди, находящиеся под внешним воздействием (горячая речь харизматического вождя, маршевая музыка и т. п.), ведут себя так, как не стали бы вести себя в обычном состоянии. Толпа становится шлюзом, через который периодически выплескиваются слабоуправляемые волны коллективного бессознательного. Подробнее см. *Радаев В.В.* Возвращение толпы: анализ поведения вкладчиков «финансовых пирамид» // Вопросы социологии. 1998. № 8. С. 100-143.

Риторика позволяет нам не только подготовить, но и реализовать построенный текст, в чем также схожа с PR. Виктор Виноградов писал: «Ораторская речь — синкретический жанр. Она — одновременно и литературное произведение, и сценическое представление» [по 12]. Эти же слова в большой степени касаются и всех видов PR, которые немислимы без соответствующего воплощения в жизнь.

■ 13.2. Теория аргументами

Родоначальниками теории аргументации являются Х. Перельман, Ф. Ван Еемерен и Р. Гроотендорст. Рассматривая в качестве объекта изучения оправдание или опровержение рациональным образом чьей-либо точки зрения, они не смогли описать этот вид деятельности средствами наук, традиционно сориентированных на высказывание: логики и лингвистики. Логика¹ оказалась слишком абстрактной, а лингвистика — слишком конкретной для этих целей. Теория аргументации же была рассмотрена не только как теория высказываний, но как теория речевых актов (т. е. более широко), поскольку общение видится как обмен речевыми актами разной степени сложности [12, с. 540].

Аргументация определяется как *«социальная, интеллектуальная, вербальная деятельность, необходимая для того, чтобы оправдать или опровергнуть мнение, состоящее из набора высказываний и направленное на то, чтобы получить одобрение аудитории»*.

Аргументации, как и PR, присуща ориентация на реальный речевой контекст, а не на теоретические обобщения, которые свойственны логике. Теория аргументации оперирует следующими характеристиками [12, с. 541]:

- *Экстернализация аргументации* — принципиальная ориентация на вербальную коммуникацию.
- *Функционализация аргументации*. Аргументация предстает как целенаправленная деятельность, процесс, а не результат (продукт) как в логике.

¹ Логика — наука, исследующая законы и формы мышления, 499 способы развития знания и построения систем научного знания. См. *иСС* Краткий словарь по философии. М.: Политгиздат, 1982.

■ НИ ИШЦШИИН ЦИИ, ЗНЧНЫЕ ЦН И |ИНШЦЦ

- *Социализация аргументации*. Аргументация имеет коммуникативный и интерактивный характер, когда говорящий и слушающий поочередно меняются местами.
- *Диалектификация*. Независимо от того, идет ли речь о про-аргументации или о контраргументации, всегда один из пользующихся языком обращается к оппоненту, который предположительно занимает позицию рационального судьи. Если последний реагирует на аргументации критически, то происходит критическая дискуссия.

Поскольку аргументация считается сложным речевым актом, то разрешение спора представляет последовательность четырех стадий [3, с. 36 — 37]:

1. **Стадия конфронтации**, где выдвигаются и подвергаются сомнению точки зрения сторон.
2. **Стадия открытия дискуссии**, где стороны договариваются о правилах дискуссии и защищают/критикуют точку зрения.
3. **Стадия аргументации**, представляющая собой реальную дискуссию, когда требуется дальнейшая аргументация для разрешения сомнений.
4. **Заключительная стадия**, где устанавливается то, как разрешен спор.

Теоретики аргументации внесли вклад в разработку правил проведения дискуссий. К примеру, требуется, чтобы оппоненты 1) установили, какие пропозиции они принимают для начальной стадии совместно, без аргументации, 2) какой процедурой они будут признавать совместно правильность аргументов.

Для связей с общественностью интересными могут быть следующие положения теории аргументации [12, с. 542].

1. Существенное внимание уделяется анализу реального речевого употребления, а не искусственным примерам.
2. Теория аргументации не просто анализирует речевую реальность, но и порождает ее, задавая процессы представления аргументов.
3. Собеседник, в отличие от большинства гуманитарных наук, воспринимается как равно-активный с говорящим.

■ 13.3. Гермешми - ккусшво понпмама и истолкования

Герменевтика есть искусство понимания (истолкования), искусство поиска путей перехода от знака к значению, имеющая долгую историю. Корни герменевтики уходят в решение проблемы восстановления «аутентичной» версии Библии во времена до появления печати, когда рукописное ее копирование приводило к появлению множества ошибок [1, с. 38]. Священные тексты прошлого требовали более внимательного прочтения, чем тексты массовой культуры сегодняшнего дня. С другой стороны, известна традиция аллегорической интерпретации слов писаний и высказываний, когда в словах искался очень глубокий, часто мистический смысл.

Так, Г. Шпет говорит об историческом существовании двух видов герменевтики: «В первом случае слово как знак, подлежащий истолкованию, *указывает на вещь*», предмет и на объективные отношения между вещами, которые вскрываются путем интерпретации, и сами эти объективные отношения, очевидно, связывают сообщаемого о них; во втором случае слово указывает *только намерения*, желания, представления сообщаемого, и интерпретация так же свободна и даже произвольна, как свободно желание сообщаемого вложить в свои слова любой смысл или много смыслов, поскольку это соответствует его намерениям» [16, с. 234].

Данный контекст способствовал возникновению понятия герменевтического круга. Суть данного явления заключается в понимании части с точки зрения целого, а целого — с точки зрения частей. Так, смысл предложения состоит из смысла отдельных слов, взятых в совокупности. Однако не стоит забывать, что и смысл слова становится более ясен из контекста предложения. К примеру, смысл слова «коса». Конечно, нельзя интерпретировать текст без знания логики и грамматики, но сам говорящий облакает свою речь в форму логическую и грамматическую, уже заранее понимая, что он хочет сказать.

От создателя герменевтики Ф. Шлейермахера нам известны следующие ее каноны:

■ни нимяииадиирн иди, зиачамыв щ л Юииии!

1. Все, что еще нуждается в более близком определении в данной речи, может определяться только из языка автора и его первоначального круга читателей.
2. Смысл всякого слова в данном месте должен определяться по его связи со смыслом контекста.

Иными словами, и эту мысль мы встречаем у Гадамера, герменевтика должна понимать часть с точки зрения целого, а целое с точки зрения части [1]. Например, интерпретируя книгу, исследователь должен восстановить ту перспективу, в рамках которой автор формулирует свои взгляды. Традиция, а также то, что он называет «слиянием горизонтов», является для Гадамера мостом, перекрывающим пространственный и временной разрыв между автором и интерпретатором. Однако этот разрыв не может никогда быть преодолен, так же как невозможна полностью верная интерпретация. Интерпретации всегда имеют пробный характер, являясь предметом постоянного пересмотра в рамках герменевтического круга [1, с. 39].

Если говорить о правилах истолкования текста, то, следуя традициям Ф. Шлейермахера, можно предложить следующие:

1. Истолкование должно начинаться с общего обзора, дающего возможность понять единство произведения и его основные черты.
2. Всегда необходимо соотносить целое и части — следовать правилу герменевтического круга.
3. Стремиться к пониманию стиля не только в рамках языка, но и мышления автора, однако помнить, что это понимание не может быть абсолютным.
4. Прежде чем истолковывать текст, нужно знать биографию автора и культурно-исторический контекст появления текста.
5. При истолковании использовать как интуитивный («прочувствование»), так и аналитический метод.
6. Идея или цель текста (произведения) может быть видна только из объединения содержания текста и круга адресатов, для которых он был написан.

Чем же герменевтика интересна для связей с общественностью?

Во-первых, PR-коммуникации должны интерпретироваться с учетом всех возможных вариантов.

Во-вторых, герменевтика сильно завышает позицию интерпретанта, ровно как и PR, работая с событиями, комментирует и интерпретирует их, используя герменевтику для восстановления пропущенных смыслов и создания новых символов. Кроме того, без точного знания своей целевой аудитории невозможно создать вариант эффективного сообщения.

Наконец, общая цель герменевтики — достижение соглашения и гармонизация отношений — отражена во многих определениях PR. А цель любого понимания — достижение согласия по существу, то, ради чего мы общаемся друг с другом и договариваемся между собой.

■ 13.4. Ийрояенгвоспшсше программирование

Если два человека при встрече обмениваются долларами, у каждого останется по доллару. Если эти же люди при встрече обмениваются идеями, у каждого останется две идеи.

Томас /укефферсон

Компонент *кнейро*» относится к нервной системе. Человеческий опыт представляет собой комбинацию или синтез информации, которую мы получаем и обрабатываем с помощью нервной системы. На практике это связано с восприятием мира через чувства: зрение, осязание, слух, обоняние и вкус.

Нейролингвистическое программирование (НЛП) связано также с *лингвистикой*. С точки зрения НЛП, язык в некотором смысле является продуктом нервной системы и представляет собой один из основных способов, которым человек может активировать или стиммулировать нервную систему других людей.

В основе НЛП лежит представление о том, что обучение, память и творчество являются функциями определенных нейролингвистических программ, которые с большей или меньшей эффективностью служат выполнению определенных задач или достижению определенных результатов. То есть мы, как человеческие существа, осуществляем взаимодействие с окружающим миром посредством внутреннего программирования.

Цель НЛП состоит в том, чтобы дать людям больше вариантов поведения. Обладание только одним спосо-

Щи иммунвшпвш щш, значимые pi PR loioiaiael

бом делать вещи — это отсутствие выбора вообще. Иногда этот способ будет работать, а иногда нет, так что всегда найдутся такие ситуации, с которыми человек не будет в состоянии справиться. Два способа поставят его перед лицом дилеммы. Иметь выбор — это значит быть способным использовать как минимум три подхода к ситуации [11, с. 266 — 269].

Значимыми для PR являются такие аспекты НЛП, как: принцип «карты и территории», рефрейминг, метафора, три позиции восприятия, списки для визуального наблюдения и техника якоря.

НЛП исходит из предположения о том, что **карта не есть территория**. Людям не дано познать реальность, в том смысле, что нам приходится воспринимать ее с помощью органов чувств, а возможности этих органов ограничены. Мы можем лишь составлять карты окружающей реальности на основе информации, которую получаем через органы чувств, а также взаимосвязей между этой информацией и нашими личными воспоминаниями [5, с. 28].

Важно понимать, что у каждого есть собственное мировоззрение, основанное на индивидуальных нейролингвистических картах. Таким образом, если дополнить или расширить свою «карту мира», в той же реальности можно обнаружить гораздо больше возможностей для выбора.

Техника **рефрейминга** считается основной техникой изменения в НЛП и позволяет иначе интерпретировать те или иные проблемы и находить новые решения. С психологической точкой зрения произвести рефрейминг — значит преобразовать смысл чего-либо, поместив это в новую рамку или контекст, отличный от исходного.

Рамка (фрейм) вокруг рисунка является хорошей метафорой, позволяющей понять суть и механизм рефрейминга. В НЛП рефрейминг заключается в установлении новой психологической рамки вокруг содержания какого-либо переживания или ситуации, а затем, в расширении нашего восприятия этой ситуации для поиска выхода из нее.

Выделяют несколько видов рефрейминга [7, с. 38 — 42]: изменение размеров фрейма, рефрейминг контекста, рефрейминг содержания, рефрейминг критиков и критики.

Идея рефрейминга применительно к позиции «другого», человека извне, находит отражение в **метафоре**. «Главнейшим требованием, предъявляемым к метафоре в отношении ее эффективности, является то, чтобы она встречала клиента в его модели мира. Это не означает, что содержание метафоры обязательно должно совпадать с содержанием ситуации клиента. «Встретить клиента в его собственной модели мира» означает лишь то, что метафора должна сохранять структуру данной проблемной ситуации» [7].

Продолжая тему расширения своей карты мира, остановимся еще на одном базовом инструменте НЛП — **трех позициях восприятия**, с которых осуществляется сбор и интерпретация информации:

1. Первая позиция — мы видим, слышим и чувствуем с собственной точки зрения.
2. Вторая позиция — мы ощущаем себя «в шкуре» моделируемого человека, пытаюсь думать и действовать максимально приближенно к мыслям и поступкам другого человека.
3. Третья позиция — мы отстраняемся от ситуации и наблюдаем моделируемого человека во взаимодействии с другими людьми, оставаясь незаинтересованным наблюдателем.

Существует также четвертая позиция восприятия, которая предполагает своего рода интуитивный синтез всех этих ракурсов и подразумевает системное рассмотрение [6].

Итак, НЛП построено на следующем базисе: человек получает информацию по ряду коммуникативных каналов (аудио, визуальный и т. д.), но для каждого из нас тот или иной канал является доминирующим, ведущим. Мы как бы сориентированы на него и даже привычно описываем ситуации, часто не обращая на это внимания, словами из одного набора. В рамках НЛП предлагается следующий список для визуального наблюдения за собеседником [6]:

1. Руки индивида.
2. Движения индивида.
3. Ноги и ступни ног индивида.
4. Паттерны фиксации при движении глаз (под этим имеются в виду отмеченные выше модели движения глаз при запуске доступа к информации).

Щи иим|нднш1вш8 цц, значимые щи и |оитш)

5. Взаимосвязь голова/шея/плечи.

6. Выражение лица, в особенности брови, рот и лицевые мышцы.

Поскольку индивид достаточно жестко сориентирован на один канал (такова основная гипотеза НЛП), то управляемое извне переключение на другой канал может привести к интересным результатам. Так, Дж. Гриндер и Р. Бэндлер приводят в качестве примера прием одного шамана, который просил обратившемуся к нему человеку с головной болью пять минут смотреть на лист бумаги. И боль отступила [по 7]. Их интерпретация такова: ощущение боли идет по одному каналу, переключение на иной освобождает от боли.

И еще одна техника НЛП — **«якорь»**. Прикосновение, звук, визуальные символы, запах, сопрягаясь первоначально с опытом, потом и сами по себе могут вызывать необходимые переживания. Подробно описанная на индивидуальном уровне, эта техника работает и с коллективным поведением. Звуковыми якорями могут быть национальный гимн, звук кремлевских курантов, ассоциируемый со встречей Нового года на всей территории России. «Якорь» может как стимулировать нужное поведение, так и останавливать нежелательное.

Очень интересно, что подобные позитивные якоря издавна используются рекламой и отсюда были заимствованы PR. Это использование детей, домашних животных, на которых у аудитории исключительно положительная реакция. Маргарет Тэтчер использовала для этого даже чужую собаку, прогуливаясь с ней перед камерой по пустынному пляжу [12, с. 512].

■ 13.5. Пропагандистский анализ

Лучше «жмейкеры», чем снайперы.

Е. Островский

Пропаганда всегда была идеологически детерминированным механизмом. Холодная война показала, что гораздо эффективнее всех вооружений действует слово, если его употребление основывается на жестких научных основаниях. Эта война дала начало развитию коммуникативных моделей воздействия, которые в достаточ-

ной мере идеологически нейтральны, хотя и формулируются с непривычной долей цинизма. Например: «Лучше обработать одного журналиста, чем десять домохозяек или пять врачей». Поскольку человек при этом рассматривается как канал, а не как адресат информации.

Общую схему пропагандистского анализа можно описать в виде модели Гарта Джоветта и Виктории Доннел[12, с. 571-572].

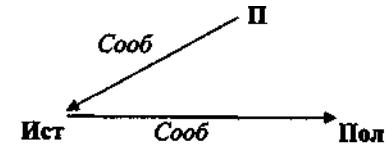
1. Выявление идеологии и целей пропагандистской кампании предполагает определение предпочтений, оценок, отношений, поведения, которые считаются нормой в данной группе.
2. Установление контекста, в котором происходит пропаганда. Исследователь должен восстановить контекст событий, найти в нем их интерпретацию.
3. Идентификация пропагандиста заключается в поиске истинного автора оригинального сообщения (авторство может быть скрыто).
4. Структура пропагандистской организации позволяет увидеть ее реальные внутренние и внешние связи и подконтрольность.
5. Целевая аудитория и ее лидеры мнений.
6. Техники, используемые средствами массовой коммуникации. Эффективное использование взаимодействия вербальной и визуальной сфер.
7. Специальные техники: работа с лидерами мнений, доверие к источнику, личный контакт, техника резонанса¹.
8. Реакция аудитории на технику воздействия.
9. Контрпропаганда (если она используется), ее суть, планируемое влияние и меры противодействия.
10. Оценка эффекта пропагандистской кампании.

Как видно из п. 3 рассмотренной схемы, *пропагандист часто старается скрыть свое авторство*. Рассматривая в этом контексте структуру различных сообщений, пропагандистский анализ обогатил PR двумя моделями пропагандистской коммуникации.

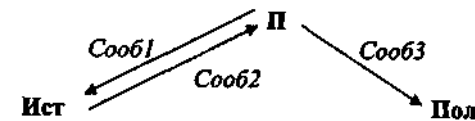
Модель искривленного источника, где пропагандист (П) создает искривленный источник (Ист), из ко-

¹ Суть техники «Резонанс» состоит в том, что очень сложно изменить существующее мнение, гораздо легче скорректировать уже имеющееся.

торого исходит сообщение (Сооб). В этом случае получатель (Пол) рассматривает эту информацию как такую, что поступила из доступного ему источника (Ист), поскольку ему не известен оригинал (П).



Модель легитимизации источника. В этом случае пропагандист (П) тайно помещает оригинальное сообщение (Сооб1) в легитимном источнике (Ист). Получатель (Пол) принимает это сообщение (Сооб3), как сообщение (Сооб2) источника (Ист), переданное пропагандистом (П).



Следует заметить, что часто в пропагандистских целях используется **модель слухового источника**. В этом случае информация используется без указания на источник.

Говоря об эффективности использования пропаганды, следует учитывать тот факт, что успех обеспечивается лишь тогда, когда ее воздействие имеет системный характер, вне зависимости от сферы применения.

■ 13.6. Теория переговоров

Большую часть нашей жизни мы проводим в общении, выражая свои мысли, взвешивая и критикуя другие точки зрения с целью найти объяснение более адекватное реальности. Таким образом, переговоры становятся неотъемлемой частью жизни любого человека и организации, а это, в свою очередь, объясняет интерес к ним специалистов по коммуникациям.

Говоря о структуре переговоров, можно выделить следующие основные этапы:

- подготовительные мероприятия;
- начало переговоров;
- информирование присутствующих, изложение своей позиции;
- аргументация выдвигаемых положений;
- подведение итогов и завершение переговоров.

Неотъемлемой частью переговорного процесса становится *форма коммуникации*, что порождает следующие общепринятые нормы и требования к ведению переговоров. Это тактичность, соблюдение норм речевого этикета, корректность, лаконичность, правильность речи и адекватная тональность разговора.

Известный психолог У. Юри выделяет **5 возможных барьеров на пути к сотрудничеству**: ваша реакция, их эмоции, их позиция, их неудовлетворенность, их сила. Он же предлагает **способы преодоления барьеров** на пути к сотрудничеству: станьте на их сторону, переформулируйте, постройте «золотой мост», используйте силу для воспитания.

Коммуникативный характер барьеров рассмотрен И.М. Синяевой [14, с. 48 — 49]. Она выделяет **барьеры понимания** (связаны с логическим, фонетическим непониманием); **социально-культурные барьеры** (порождаются национальными особенностями, различиями в поле, возрасте, профессиональной направленности); **барьеры отношений** (возникают при проявлении чувства неприязни, недоверия между партнерами).

Некоторые люди хотят иметь перед собой правила подготовки и проведения деловых переговоров. Сегодня этот список можно представить следующим образом:

1. Сформулируйте конкретные цели.
2. Составьте план беседы.
3. Выберите подходящее время и место.
4. Определите задачи первой части разговора (привлечь внимание, добиться атмосферы доверия).
5. Подчиняйте свою тактику целям.
6. Старайтесь, чтобы говорил в основном ваш собеседник.
7. Будьте на высоте положения.
8. Фиксируйте полученную информацию.
9. Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

■ни нимциациц! ими, зииные щ и Цк..... | ДД

Наиболее интересная **теоретическая модель переговоров** была предложена в рамках так называемого «Гарвардского проекта по переговорам». В основу исследования была положена идея о неэффективности использования так называемых «жесткого» и «мягкого» подходов. Охарактеризуем эти подходы (см. табл. 13.1), прежде чем перейти к самой модели.

Таблица 13.1
Сравнение жесткого и мягкого подходов к переговорам (по Г.Г. Почепцову)

Критерии	Жесткий подход	Мягкий подход
Роли участников	Противники	Друзья
Цель	Победа	Соглашение
Стратегия	Требовать уступок Придерживаться жесткого курса	Делать уступки Придерживаться мягкого курса
Доверие	Не доверять другим	Доверять другим
Позиция	Твердо придерживаться своей позиции, угрожать	Легко менять свою позицию, делать предложения
Достижение согласия	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение, настаивать на своей	Допускать односторонние потери ради соглашения, настаивать на соглашении.
Отношение к давлению	Применять давление	Поддаваться давлению

Бесперспективность «жесткого подхода» — борьбы за выигрыш — кроется в том, что, во-первых, выигрыш одной из сторон автоматически означает проигрыш другой, а во-вторых, обе стороны, обладая знанием о возможности проигрыша, будут бороться за выигрыш, и конфликт может перерасти в затяжной кризис.

«Мягкий подход», где мы ориентированы делать уступки, не является альтернативой. Его очень трудно выдержать психологически, что опять-таки означает невозможность нахождения решения, нужного обоим.

Модель «Гарвардского проекта», получившая также название «**принципиальные переговоры**», базируется на четырех постулатах [12, с. 583]:

1. Делайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.
2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
3. Разрабатывайте взаимовыгодные варианты.
4. Настаивайте на использовании объективных критериев.

Первое правило заставляет нас быть твердыми в отношении проблемы, но мягкими в отношениях с людьми, участвующими в переговорах. Переговоры — это в первую очередь эффективная коммуникация.

Второй постулат позволяет заглянуть вглубь механизма целедостижения. Ведь главное в переговорах не отстаивание позиции (жестко сформулированных условий, от которых невозможно отойти), а достижение интересов. Работа с интересами оказывается эффективнее, поскольку:

- Позиция — это «окаменевший» интерес, интерес, представленный с одного ракурса.
- Любой интерес можно удовлетворить несколькими возможными позициями.
- Позиции содержат гораздо больше интересов (в том числе и ненужных), чем те, которые непосредственно входят в противоречие.

Третий постулат не вызывает сомнений для достижения общих интересов, а последние позволяют соизмерять результаты через независимые от сторон критерии, что просто позволяет сократить время на споры.

■ 13.7. Цейкиесие икшимы

Идеология — это опиум для интеллектуалов.
Р.Арон

Мифология современного мира неразрывно связана с идеологией, поэтому остановимся на некоторых определениях идеологии. Известный исследователь Славой Жижек считает, что «идеологическое пространство содержит несопряженные, несвязанные элементы — «плавающие означающие», сама идентичность которых «открыта» и предопределяется их сочленением в цепочки с другими символическими элементами. Центральным у Жижека здесь является понятие «плавающего означающего», которое впервые было применено французским психоаналитиком Ж. Лаканом. Каким же образом этот теоретический конструкт использует С. Жижек в отношении к идеологии?

Жижек рассматривает это на примере. Предполагается, что в идеологическом пространстве «плавают»

■ аааа инцннмнига циа, зааммиа ім PR |ииннн)

те или иные «означающие» — «свобода», «равенство», «государство», «справедливость», «процветание», «разруха», «мир». При внесении в этот конгломерат более сильного, господствующего означающего («коммунизм»), всем остальным придается определенное в данном случае «коммунистическое» значение. Тогда становится ясно, что *настоящая* свобода возможна только после преодоления природы буржуазной свободы, которая на самом деле лишь одна из форм порабощения; «государство» становится орудием господства правящего класса; «равенство» выступает как лозунг мелкой буржуазии, направленный на устранение дворянских привилегий; рыночный обмен не может быть «справедливым», поскольку сама форма эквивалентного обмена между трудом и капиталом предполагает эксплуатацию; «процветание» стране может обеспечить только социалистическая плановая организация хозяйства и т. п. То есть пристегивание «коммунистического» означающего к «плавающим» выстраивает из них вполне законченную, все объясняющую картину мира. Точно также пристегивание «либерального», «консервативного» означающего формирует другие ряды значений из тех же означающих, и картина мира меняется калейдоскопически [8, с. 108].

Почему идеология может быть успешной? Жижек выдвигает несколько ответов на этот вопрос. *Во-первых*, идеология всегда претендует на истинность. *Во-вторых*, идеология внутренне непротиворечива и позволяет поставить себе на службу даже факты, ее опровергающие. *В-третьих*, идеология стремится избежать работы с содержанием, так как содержание может быть фальсифицировано, а форма не имеет оснований для критики и сомнения. «На что действительно делает ставку идеология, так это на собственную форму, на то, что мы продолжаем идти как можно прямее в одну сторону, что мы следуем даже самым сомнительным мнениям, если приняли их за вполне правильные» [8, с. 89].

При анализе идеологии следует различать три основных вопроса: 1) «Что такое идеология?», 2) «Как действует механизм идеологии?», 3) «Почему возникает потребность в идеологии?».

Ответ на эти три вопроса составляет две части. В первой части демонстрируются возможные причины, по которым идеология становится эффективна и актуальна, а также делаются пояснения, касающиеся носителей идеологии. Во второй части объединены ответы на первый и второй вопросы. Такое объединение сделано по причине того, что сложно дать определение идеологии, не объясняя механизмов ее «работы». Во всяком случае, здесь авторы не берут на себя такой труд.

Часть I

Эпоху идеологически определенных массовых движений открыла Французская революция, и с тех пор идеологии выступали важным средством самоопределения различных социальных сил [15, с. 158]. Также оказалось, что идеология может быть сильным средством сохранения господства, когда социальный порядок стало возможно поддерживать не на штыке, а на кончике пера, то есть с помощью СМИ. Поддержание порядка таким способом стало сопряжено с меньшими экономическими и организационными издержками. Постепенно идеологией как средством борьбы за господство овладевало все большее число социальных групп.

Из политической сферы идеология перемещается в сферу профессиональную и культурную. Для профессиональных групп идеология выполняет некоторые внутренние и внешние функции: внутренние — формирование образцов идентификации, поддержание корпоративной целостности, передача основ профессиональной этики; внешние — формирование благоприятного образа группы, выполняющей социально значимые функции, способ легитимации власти через тезис о связи качества работы с имеющимися *credentials*, расширение сфер влияния, получение дополнительных экономических и социальных привилегий от общества. В профессиональной сфере существует дифференциация между «идеологами», т. е. теми, кто производит и транслирует идеологический дискурс, главным образом через профессиональные объединения, кодексы профессиональной этики и т. п., и остальным профессиональным сообществом, принимающим идеологию и воспроизводящим ее в своих социальных практиках.

Часть II

Идеология стремится к репрезентации в пространстве публичного обсуждения. Став спутницей современного общества, во многом живущего в символическом пространстве средств массовой коммуникации, за его пределами идеология распадается подобно медузе, вынесенной из морской воды и оставленной на солнце. Идеология закрытого клуба может быть и существует, но она не способна оформиться в идеологию до тех пор, пока не выходит за стены этого клуба. Только переместившись на страницы газет и интернет-сайтов, воспроизводясь на радио и по телевидению, высказывания становятся идеологией.

Идеология репрезентирует себя как мнение большинства или хотя бы как мнение, о котором большинство не знает в настоящий момент, но которое, безусловно, будет разделяться большинством, когда оно узнает об этом мнении.

Идеология смело берет на себя миссию просвещения, используя дидактику воздействия и убеждения.

Идеология апеллирует к научности как наиболее авторитетной форме знания. Наука и техника составляют основу легитимации господства в современном обществе. «Такие формы идеологии, как наука и техника, хороши тем, что способствуют деполитизации и в принципе не вызывают критики» [10, с. 296 — 297]. При этом широко используется научная лексика, часто в отрыве от наличествующего научного контекста. В обсуждении экологических проблем «зеленые» и менеджеры предприятий, выбрасывающих в окружающую среду ядовитые отходы, прибегают к помощи ученых, признавая их мнение как самое авторитетное.

Идеология предполагает восприятие реальности через установленную жесткую систему ценностных координат. «Как и основанная на ней политика, идеология дуалистична, противопоставляет чистое «мы» злему «они», провозглашая: кто не со мной, тот против меня» [4]. Идеология позволяет различить «+» и «—», не вдаваясь в причины такого различия. Идеология стремится быть простой и четкой, даже в том случае, когда эти простота и ясность искажают обсуждаемый предмет. Идеологическая картина рисуется четкими линиями, черной и белой красками. Идеолог пользуется преувеличением и шаржем, как карикатурист [4].

Идеология внутренне непротиворечива: с помощью идеологии можно объяснить все, находясь в пределах избранной идеологической системы.

Идеология исходит из нескольких простых концептов, которые при воспроизведении тасуются и формально подаются «под разным соусом». Идеология — это рутинизация, то есть бесконечное повторение, тиражирование, автоматическое усвоение идеи. Идеология обращена к потенциально безграничной аудитории, а поэтому апеллирует простыми лингвистическими конструктами.

Идеология иерархизирует мышление, навязывает стиль мышления, навязывает стиль жизни [4].

Идеология стремится совершить экспансию на все большее число символических пространств: наука, политика, повседневность, искусство, экономика. Таким образом, идеология — мировоззрение, в неявном виде содержащееся в различных формах социальной жизни.

Идеология мифологична. Идеология широко использует риторические обороты и взывает к эмоциональному восприятию феноменов. Научнообразность не лишает идеологию эмоциональности, но предлагает рационализированные объяснения этой эмоциональности.

Резюме

- Риторика является теорией ораторской речи, поэтому ее использование в PR важно при подготовке и произнесении речей. Риторика имеет три программы: инвенция — отбор аргументов, эмоциональных отсылок; диспозиция — расположение отобранного; элокуция — вербальная реализация отобранного вплоть до фонетического уровня.
- Теория аргументации — это социальная, интеллектуальная и вербальная деятельность, направленная на опровержение или опровержение некоего мнения. Разрешение спора происходит в четыре этапа: 1) стадия конфронтации, где выдвигается и подвергается сомнению точка зрения; 2) стадия открытия дискуссии, где стороны договариваются о правилах дискуссии и защищают/критикуют точку зрения; 3) стадия аргументации, представляющая собой реальную дискуссию, когда требуется дальнейшая аргументация для разрешения сомнений; 4) заключительная стадия, где устанавливается то, как разрешен спор. Для PR важны следующие ориентации теории аргу-

Щи имцтитт ит, зичмые pi PI |niiiane|

ментации: подлинная речевая реальность, порождение аргументации, направленность на собеседника.

- Герменевтика — искусство понимания и истолкования. Общей целью герменевтики является гармонизация отношений, что способствовало возникновению понятия герменевтического круга. Суть данного явления заключается в понимании части с точки зрения целого, а целого — с точки зрения частей. Герменевтика следует следующим канонам, сформулированным Ф. Шлейермахером: 1. Все, что еще нуждается в более близком определении в данной речи, может определяться только из языка автора и его первоначального круга читателей. 2. Смысл всякого слова в данном месте должен определяться по его связи со смыслом контекста.
- В основе НЛП лежит представление о том, что обучение, память и творчество являются функциями определенных нейро-лингвистических программ. Цель НЛП состоит в том, чтобы дать людям больше вариантов поведения. Значимыми для PR являются такие аспекты НЛП, как: принцип «карты и территории», рефрейминг, метафора, три позиции восприятия, списки для визуального наблюдения и техника «якоря». Человек получает коммуникацию по множеству каналов (аудио, визуальный и кинестетический). Но у каждого человека существует доминирующий канал, на который стоит делать акцент при подаче информации.
- Последнее время пропаганда базируется на научных основаниях. Существует две модели пропагандистской коммуникации: модель искривленного источника, модель легитимизация источника. Кроме этого пропаганда достаточно эффективно использует слухи, в результате чего появляется модель слухового источника.
- Критикуя мягкий и жесткий подходы в теории переговоров, Гарвардская программа предложила подход, названный «принципиальные переговоры». Его основными постулатами являются четыре пункта: делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, сосредотачиваться на интересах, а не на позициях, разрабатывать взаимовыгодные варианты, использовать объективные критерии.
- Мифология неразрывно связана с идеологией. Причинами успешности идеологии является: претензия на истинность, внутреннее непротиворечие, работа с формой, а не содержанием.

Темы для ннкммнан щит

1. Использование различных моделей теории переговоров.
2. Психоанализ и PR.
3. Мотивационный анализ.
4. Идеология как технология PR.
5. Психодрама и PR.
6. Пропаганда как технология коммуникационного воздействия.

||нкы дм аicgngеiаi

1. Какие три «программы» имеет классическая риторика?
2. Назовите основные характеристики аргументаций.
3. Что такое герменевтика?
4. Какие законы герменевтики сформулировал ее создатель Фр. Шлейермахер?
5. НЛП — это наука или психотехнология?
6. На чем построено НЛП?
7. Какой контрольный список для визуального наблюдения предлагается в рамках НЛП?
8. Что лежит в основе психодрамы?
9. Какие модели можно еще добавить к стандартным моделям коммуникации?
10. Сопоставьте мягкий и жесткий подходы.

■рмшшесне задана

1. Уцшше «1|1КЯ111У1 ре|рtiMiiz» (наш)

С помощью однословного рефрейминга можно изменять эмоциональную окраску и смысл слов, например: неуемный — энергичный; настырный — настойчивый; неверный — находящийся в поиске.

1. Используйте однословный рефрейминг, чтобы «смягчить» смысл следующих слов:

- Безответственный —...
- Глупый —...
- Гневный —...
- Жесткий —...
- Лживый —...
- Мнительный —...
- Некрасивый —...

Непостоянный —...

Скупой —...

2. Работая в паре, с помощью однословного рефрейминга изменяйте слова, которые вам будет предлагать ваш сосед. Затем поменяйтесь ролями.

2. Уаражаеше («letma прех нзш!»)

Используя технику трех позиций, обсудите систему обучения в вузе.

Цель задания: выработка общего отношения группы к вопросу, как надо учиться в вузе.

1. Все присутствующие делятся на группы по три человека с задачей обсудить систему обучения с трех сторон. Каждый человек в группе занимает одну из следующих позиций и отвечает на соответствующие вопросы:

- Студент — «Как и для чего я учусь?».
- Преподаватель — «Как и для чего учится студент? Моя роль в обучении студента?».
- Работодатель — «Как и для чего учится студент? Что из его навыков мне понадобится?».

2. Каждый из участников фиксирует/записывает свои мысли и примеры.

3. Участники излагают свои позиции в следующем порядке: «Студент — Преподаватель — Работодатель».

4. После того как все трое в группе изложили свои позиции, происходит смена позиций по следующей схеме:



3. Практическое задание «Якорь»

ВЫЯСНИТЬ, какие способы техники «Якорь» используют:

- Преподаватели по отношению к студентам.
- Собеседники в общении друг с другом.
- Директоры предприятий по отношению к своим подчиненным.
- Представители государственных структур.

4. Упражише Шредшш шиоа мышеш і мыслательных предачпеш» [2, с. 54-63]

Слушатели делятся на команды по два человека. Члены команды определяют — кто из них будет интервьюером, а кто, респондентом. Роли интервьюера и респондента заключаются в выполнении следующего алгоритма:

1. Интервьюер зачитывает вслух внятно и не очень быстро вопрос-задание (Вопросов 18, зачитываются).

2. Респондент выслушивает задание; и пытается быстро дать ответ.

3. Интервьюер фиксирует напротив задаваемого вопроса (номера вопроса) движение глаз ведомого, пока он анализирует ход своих мыслей по следующим направлениям: вверх — влево, вверх — вправо, влево, вправо, вниз — влево, вниз — вправо — в виде стрелочек: К Я <■ ■♦ 1£ Л.

4. После каждого вопроса интервьюер просит респондента оценить, насколько легко (высокий балл) или трудно (низкий балл) ему было вспомнить заданный образ, и записывает оценку следом за стрелкой. Оценка «9» означает, что внутренний образ удалось создать с легкостью, он четкий, ясный, почти не отличается от реальности. Оценка «1» ставится, если для создания образов пришлось приложить большие усилия. Если респондент никак не может дать ответ на основной вопрос, — ставится оценка «1». Не имеет смысла соотносить свои абсолютные оценки с оценками других людей. Значение имеет только сравнение оценок одного человека на разные задания между собой.

5. По окончании ответов на все три блока вопросов-заданий участники меняются ролями.

Комментарий для преподавателя

Для чистоты эксперимента можно разделить слушателей на две группы: интервьюеры и респонденты, и дать инструкции для каждой группы отдельно. Конечно, это работает лишь до момента смены ролей. В любом случае интерпретацию результатов необходимо проводить лишь после интервьюирования обоих участников.

Вопросы для интервьюера:

Блок 1.

1 У кого из ваших друзей или знакомых самые длинные волосы? Вспомните лицо своего первого учителя в школе.

јата иммдишишв ции, значимые рі РИ |оииик1

!

3. Представьте себе полоски на шкуре тигра.
4. Представьте цвет входной двери вашего дома или офиса.
5. Вообразите телеведущего, который вам больше всех нравится, в высокой шляпе.
6. Представьте самую большую из ваших книг.

Блок 2.

1. Вспомните любимую мелодию.
2. Услышьте отдаленный звон церковных колоколов.
3. У кого из ваших друзей самый тихий голос?
4. Услышьте, как заводится на морозе утром машина.
5. Вспомните голос друга детства.
6. Представьте звук своего голоса под водой.

Блок 3.

1. Ощутите, что ваша левая кисть руки погружается в холодную воду.
2. Представьте, что держите в обеих руках гладкие и почти невесомые стаканы.
3. Погладьте воображаемую кошку или собаку.
4. Представьте, что вы надели мокрые носки.
5. Вообразите, что вы прыгаете с метровой стены.
6. Представьте, что ваши руки лежат на баранке автомобиля и вы едете по дороге.

Ключи и интерпретации

Мыслительные предпочтения. Три блока представляют направления *мыслительных предпочтений*: блок 1 — визуальное мышление, блок 2 — слуховое мышление, блок 3 — кинестетическое мышление. Сложите все баллы в каждой из блоков группах и разделите на шесть, чтобы получить общий средний балл вашего восприятия и воображения. Посмотрите, не является ли один из трех средних баллов выше, чем два других, или, напротив, один из них заметно ниже двух других.

Если вы хотите получить более точные данные о своих мыслительных предпочтениях с учетом того, что речь идет о вашей субъективной оценке, вы можете самостоятельно подобрать большее количество примеров и заданий на каждый из трех разделов.

Определение типа мышления по направлению движения глаз. В нейролингвистическом программировании существует метод определения мыслительных предпочтений, который заключается в том, *каким образом мы двигаем глазами, когда думаем* (см. рисунок). Так, припоминание образов выражается в перемещении глаз вправо. А в процессе

Припоминание визуальных образов



Припоминание звуков



Осязательные и чувственные образы



Создание визуальных образов



Создание звуковых образов



Внутренний диалог



создания образов (фантазирование, воображение) происходит перемещение глаз влево. Обращение к визуальным образам характеризуется взглядом вверх, звуковых — в сторону, а осязательных — вниз.

Проверьте, соответствуют ли зафиксированные вами движения глаз респондента при ответах на разные блоки вопросов изображениям, предложенным на рисунке.

Если при ответе на некоторые вопросы движения глаз не соответствовали указанным на рисунке, то возможны два варианта.

Первый — это когда вместо попытки вспомнить респондент пытался вообразить. Второй вариант связан с тем, что у каждого из нас есть свой излюбленный способ вызывать свои воспоминания. Мы думаем так, как хотим думать, даже если всегда выбираем самый запутанный и обходной путь. Так что, глядя на движение глаз, можно увидеть не одно движение, а серию взглядов, соответствующую внутренней цепочке размышлений и ассоциаций. Задайте партнеру вопрос: «Что вы делаете, чтобы вспомнить нечто?», — и сможете увидеть ту же последовательность движения глаз, которая происходит при самом воспоминании, поскольку и на этот раз сработает система мыслительных предпочтений.

S. Ирниошк задмк «ОЕсумдеме дсшшане пкхш МП»

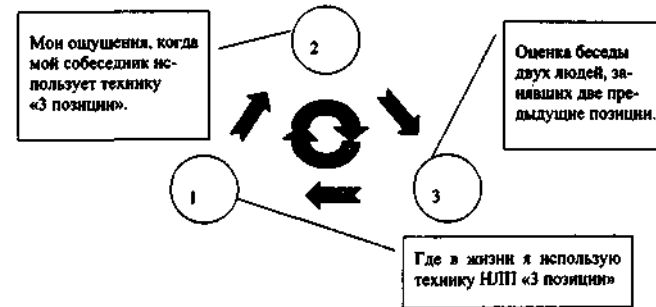
Вначале все присутствующие делятся на группы по три человека с задачей обсудить тему «Где в жизни можно использовать технику НЛП» с трех позиций. Каждый человек в группе занимает одну из следующих позиций:

1-я позиция: Где в жизни я использую технику НЛП «3 позиции».

2-я позиция: Мои ощущения, когда мой собеседник использует технику «3 позиции».

3-я позиция: Оценка беседы двух людей, занявших две предыдущие позиции.

Каждый из участников записывает свои мысли и примеры. При выступлении оппоненты имеют в своем распоряжении по 1 минуте на свое высказывание (1 предложение). Когда все трое в группе изложили свои позиции, происходит смена позиций по следующей схеме:



В. Приписки задние амршшые барьеры»

В персидском языке значение слова «посредник» состоит в определении его как непрошеного и назойливого человека.

Когда в 1980 г. Генеральный секретарь ООН К. Вальдхайм прибыл, чтобы вести переговоры о захваченных в качестве заложников сотрудниках посольства США в Тегеране, он сказал, что приехал в качестве посредника для выработки компромисса. Через час после телепередачи его машину забросали камнями разгневанные иранцы.

Вопросы и задания:

- Какую ошибку вы видите в поступке К. Вальдхайма?
- Какие рекомендации по исправлению положения в свете возникшего непонимания вы предложили бы?
- Какого рода барьеры, на ваш взгляд, возникли между контактирующими сторонами в данной ситуации?

7. Кшрим» смрцн «БиШапека»

Американцы описывают случай, когда каирские студенты-медики, верящие в коммунизм, ни за что не хотели ходить в американскую библиотеку. Тогда в библиотеке показали фильм об успехах американской медицины. На фильм студенты пошли, поскольку он был интересен им как профессионалам, а потом стали ходить в библиотеку.

Вопросы и задания:

- Каким методом воспользовались американцы в описанном случае?
- Чем, на ваш взгляд обусловлено такое решение американцев?
- Приведите примеры специальных техник пропаганды. В чем их принципиальное отличие от прочих методик?

Рекомендуемые издания

1. *Аберкромби Н., Хилл С, Тернер Б.С.* Социологический словарь. Казань: Казан, ун-т., 1997. 38 с.
2. *Алдер Г.* Технологии НЛП. СПб.: Питер, 2001. 224 с: ил. (Серия «Сам себе психолог»).
3. *Ван Емерен Ф.Х., Гроотендорст Р.* Аргументация, коммуникация и ошибки. СПб., 1992.
4. *Гириц К.* Идеология как культурная система // Новое литературное обозрение.
5. *Гринфельд М.* НЛП и кризисный PR.
6. *Дилтс Р.* Моделирование с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2000. 320 с: ил. (Серия «Практикум по психотерапии»).
7. *Дилтс Р.* Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2000. 288 с: ил. (Серия «Практикум по психотерапии»).
8. *Жижек С.* Возвышенный объект идеологии. М: Художественный журнал, 1999. 37 с.
9. *Катлин СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М.* Паблик рилеишнз. Теория и практика: Уч. пос: Пер. с англ. 8-е изд. М.: Вильямс, 2000. 624 с: ил. С. 451 -466.
10. *Марков Б.В.* Мораль и разум // Ю. Хабермас. Моральное сознание и коммуникативное действие. СПб.: Наука, 2000. С. 296-297.
11. *О'КоннорДж., СейморДж.* Введение в нейролингвистическое программирование. Челябинск, 1998.
12. *Почепцов Г.Г.* Паблик рилеишнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
13. *Руднев В.* Словарь культуры XX века. М: Аграф, 2001. С. 266-269.
14. *Синяева И.М.* Паблик рилеишнз в коммерческой деятельности: Учебник / Под ред. проф. Г.А. Васильева. М.: ЮНИТИ, 1998. 287 с.
15. *Фуре В.Н.* Философия незавершенного модерна Юргена Хабермаса. Минск: Экономпресс, 2000. С. 158.
16. *Шпет Г.Г.* Герменевтика и ее проблемы // Контекст. М., 1989.

Глава 14

PR ТЕХНОЛОГИИ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ КОММУНИКАТИВНОГО ПРОСТРАНСТВА

Презумпция коллажности обретает в постмодернизме новый статус в контексте идеи «заката метанарраций», программно провозглашающей отказ от любых вариантов приоритетности применительно к сфере культуры... Теряют смысл любые аксиологические приоритеты и семантически выделенные области значений.

Коллаж. Словарь постмодернизма.

14.1. Кризисные PR

14.2. Государственные PR

14.3. Избирательные (политические) PR

14.4. Финансовые PR

14.5. Бизнес-PR

14.6. Внутренние PR (корпоративные PR)

14.7. Лоббирование

14.8. Благотворительность и технология social branding

14.9. PR для шоу-бизнеса

14.1. Кризисные PR

Первой жертвой войны становится правда.
Дж. Хайрам (сенатор США), 1917 г.

Значимость этой области PR продиктована тем, что в нее могут попасть все сферы, рассмотренные далее. Прежде чем говорить о кризисном PR, необходимо сделать ряд принципиальных замечаний и напомнить:

- кризис не может быть преодолен средствами PR, но он должен регулироваться с помощью средств PR;
- для служб по связям с общественностью кризисное реагирование начинается там и тогда, где и когда появляется фактор общественного мнения и события выходят на информационный простор, становятся предметом гласности и всеобщего обсуждения;

- выгоднее тратить средства на превентивные антикризисные программы, нежели демонстрировать свою растерянность и готовность на все в последний момент, когда кризис уже разразился и события пошли по стихийному сценарию [13, с. 378].

Итак, антикризисные команды готовятся заранее, а подготовка к преодолению кризиса начинается до его наступления. Задача специалистов антикризисной команды на **предварительном** (превентивном) этапе — выявлять и анализировать наиболее уязвимые стороны организации, а также исследовать возможные угрозы внешней и внутренней среды. Результатом аналитической работы становятся специально подготовленные для руководства компании документы с оценкой таких характеристик, как [18, с. 120]:

- вероятность наступления кризиса;
- тип (вид) кризиса;
- предполагаемое время наступления кризиса;
- характер и размер негативных последствий, их влияние на экономику компании и ее конкурентный статус;
- возможная реакция на кризисную ситуацию в компании со стороны различных категорий ее общественности (собственный персонал, акционеры, кредиторы, местная общественность, конкуренты и др.).

В итоге каждый руководитель должен иметь подробную инструкцию, определяющую его поведение в случае кризиса: или это окажется авария самолета, взрыв нефтепровода, или внезапная продажа акций инвесторами. При этом очень важно наладить бесперебойную и честную связь со СМИ, о чем уже говорилось выше. Следует предоставлять им самую свежую информацию, в противном случае телевидение, не располагающее иной информацией, может продолжать крутить картинку пожара, хотя в реальности он будет уже потушен. В ситуации кризиса рекомендуется переходить к самым честным вариантам общения с журналистами. Следует также делать достаточно откровенные выводы из прошлых кризисов, чтобы научиться вести себя следующий раз по-другому в подобных обстоятельствах.

Н-миигон I разяшых сферах иниимшиига икании»

Например, А.И. Пригожий в статье «Социодинамика катастроф» делает достаточно интересные выводы по «неправильному поведению» после землетрясения в Армении. Психологически ситуация была такой: произошло три толчка. И третий, самый слабый из них, оказался самым страшным психологически: у людей в результате третьего толчка возникло ощущение непрерывности катастрофы. При этом сразу возникла проблема бездействия властей. Гражданские власти, гражданская оборона после полутора часов бездействия обратились к военным, и лишь тогда появились какие-то ситуации управления. Конечно, замедленная мобилизация и доставка групп спасения находятся вне сферы PR.

Западные исследователи предлагают следующие условия принятия эффективных решений в кризисе [17, с. 294-295]:

1. Окончательная ответственность лежит на одном человеке.
2. На ведущие позиции назначается лицо, наилучшим образом подготовленное к работе, при этом характеристики возраста, пола, социального статуса не принимаются во внимание.
3. Не существует альтернативы успеху: принимаемые решения должны быть правильными и должны работать.
4. Не может быть ничего святого: нельзя отменять решения из-за традиций, ритуалов, принятой в обычной ситуации нормы.
5. Но одновременно не может быть и никого святого: решения не могут блокироваться из-за личных амбиций, люди, которые могут помешать реализации необходимых решений, должны быть устранены от процесса борьбы с кризисом.
6. Время является ключевым фактором: необходимо принимать и проводить в жизнь решения по строгому плану в оперативном режиме.
7. Кризис затрагивает всех и от всех требует самоотверженной работы, даже если это требует дополнительных усилий.
8. Положительные результаты в процессе разрешения кризиса должны сразу же широко распространяться, чтобы продемонстрировать реальную возможность успешного преодоления кризиса.

В таком контексте кризис должен рассматриваться как одна из возможных рабочих ситуаций, что позволяет сохранить хладнокровие в момент кризиса, а также и спокойно и сосредоточенно работать над его преодолением.

■ 14.2. Гвсщрсиввниыв РИ

Власть отвратительна, как руки брадобрея. *О. Мандельштам «Ариост»*

Государственные PR по своему характеру, целям и задачам отличаются от бизнес-PR, что объясняется следующим: если в частном секторе эффективность управления измеряется прибылью или ее отсутствием, то в государственном управлении — политической поддержкой граждан [13, с. 54].

В случае государственных структур объектом воздействия становится налогоплательщик, гражданин, который хочет и имеет право знать о действиях государственных органов разного уровня. Президент, правительство, губернатор, мэрия — все с определенной регулярностью используют самые разнообразные каналы коммуникации (пресса, радио, ТВ, Интернет) в попытках раскрыть все аспекты своей работы. Да и средства массовой информации не гнушаются описанием действий, встреч и выступлений первых лиц. Такое информирование о происшедших событиях характеризуется понятием **«реактивной»** коммуникации.

Более весомым оказывается действие **«проективной»** коммуникации, когда событие вначале готовится в общественном мнении и лишь затем проводится в жизнь. Сюда относится введение нового налога, новой системы страхования, изменение порядка оформления права собственности и пр. Пожалуй самый известный из последних примеров использования проективного среза — идеологическая подготовка жилищно-коммунальной реформы: кроме информационной компании в СМИ для создания позитивного имиджа реформы использовались рекламные щиты, плакаты в общественном транспорте, радиообъявления на **350** эскалаторах московского метро.

Помимо информирования, в государственных PR часто используется технология «spin doctor», особенно для корректировки проблемы после того, как коммуникация начала разворачиваться в нежелательном направлении и события принимают нежелательный оборот.

Еще одним важным механизмом работы государственных PR является моделирование обратной связи. Сегодня это наиболее перспективное направление, поскольку в 90-е годы XX столетия он был практически утрачен. Важным каналом формирования обратной связи является работа с политическими и неполитическими общественными объединениями — агентами гражданского общества. В демократических странах роль гражданского общества, каркасом которого являются самостоятельные организации (от политических партий до клубов филателистов и любителей поэзии В. Хлебникова), чрезвычайно важна — такие объединения позволяют со стороны граждан влиять на государство, а со стороны государственных органов влиять на общество посредством налаженной обратной связи. Идеальный случай — когда коммуникация между государственным органом и общественным объединением строится на основе сотрудничества. Основными принципами взаимодействия являются [13, с. 254 — 255]:

- самостоятельность участвующих сторон;
- доверие друг к другу;
- добровольность и четкое разделение ролей;
- информированность о деятельности другой стороны на основе добровольно предоставленных сведений;
- консолидация усилий по кругу взаимно интересующих вопросов;
- согласованность действий и постоянный учет позиций другой стороны;
- использование усилий друг друга для совместного решения проблем.

Еще один механизм государственных PR связан с символической ролью первых лиц. При этом внешние, невербальные характеристики становятся весьма значимыми. Так, Г. Почепцов приводит данные о том, что с экрана телевизора мы считываем 69% информации из внесловесного ряда, и только 31 % нам дают ело-ва [12, с. 412]. Поэтому сегодня на первое место выхо- **3Э1**

дят чисто актерские навыки: представительная внешность первого лица, приятный тембр голоса, умение понравиться аудитории и даже рассмешить ее; и лишь на втором месте — мысли и умение говорить. Следуя этим выводам, многие пресс-службы администраций требуют обязательного указания в заявке на посещение любого мероприятия с участием первых лиц возможных заголовков сообщений, возможных типов (сюжетов) фотографий, которые могут быть сделаны.

В военное время государственные PR работают в особом режиме, который можно назвать пропагандистским. Так, война в Персидском заливе была выиграна «пиарщиками» США, которые жестко контролировали получение информации с поля боя и опирались на теорию контролируемого допуска (ограничение доступа корреспондентов к президенту). Накануне операции против Саддама Хусейна, инициированной Д. Бушем-младшим, американские государственные PR-службы выполняли две важных задачи: во-первых, стремятся формировать лояльное отношение мирового сообщества к будущей военной операции, акцентируя внимание на опасности арабского терроризма; во-вторых, ведут пропагандистскую работу против существующего иракского режима, позиционируя его как основного спонсора исламских террористов.

Итак, основная задача государственных PR — создание образа компетентного и эффективного руководства, которое обладает сильной властью и способно решать стоящие перед ним проблемы, не ущемляя конституционных прав граждан на получение полной и достоверной информации. К сожалению, сегодня кажется, что власть не в состоянии даже реагировать в нужное время. Однако это же и открывает для PR большие перспективы в области государственного управления.

■ 14.3. Избирательные [политические! PR

Мозг класса, дело класса, сила класса, слава класса — вот что такое партия.

В. Маяковский «Владимир Ильич Ленин»

Главный ресурс современной предвыборной кампании — это деньги. Именно они очень часто решают

И-ишвв в раздрчных сфера гошцввиюнига вривцаасма

исход выборов. Поэтому планирование будущей политической кампании рекомендуется начинать с оценки финансовых возможностей кандидата, его команды, а также лоббистских групп, оказавших ему поддержку. Ведущий российский специалист в области политического маркетинга Ф. Ильясов предлагает следующие факторы отличия предвыборных ситуаций [5, с. 179.]:

- уровень выборов (федеральные, региональные, местные);
- объект выборов (президент, губернатор, мэр, депутаты);
- субъект выборов (настроения избирателей, региональные социально-психологические, культурные и иные особенности).

Сбор средств в предвыборный фонд кандидата происходит двумя основными способами. Первый — это когда некая (финансовая, промышленная, региональная и др.) группа хочет иметь своего ставленника в роли депутата, губернатора, мэра, президента, чтобы он лоббировал ее интересы в новом статусе. При таком варианте группа может либо предлагать уже известному политическому деятелю «спонсорские услуги», в обмен на политическую поддержку, либо выдвигать и «раскручивать» человека из своей среды или близкого к ней. В другом случае политический деятель сам обращается за спонсорской поддержкой к представителям капитала, мотивируя свое обращение общей идеологической платформой, обещанием политической поддержки и т. д. [5, с. 176—177].

После получения финансовых средств необходимо обеспечить их эффективное распределение, чтобы масштабные расходы, обеспечивающие мощные информационные волны, не навредили имиджу кандидата. Согласно результатам анализа затрат на проведение избирательных кампаний в Конгресс США и Госдуму России, проведенного политтехнологом Ф. Ильясовым, удельный вес расходов на «исследования и консультации» в США почти в два раза больше, чем в России. Выработка хорошей концепции избирательной кампании американским политикам кажется гораздо важнее, нежели российским. Также американские кандидаты на PR тратят на 10% больше, чем их

российские коллеги. Зато в России расходы на работу штаба избирательной кампании в полтора раза больше, чем в США, и составляют почти половину бюджета, тогда как в США — менее одной трети. Таким образом, в России экономят на исследованиях и консультациях, на рекламе и PR, но не жалеют денег на работу штаба, то есть бюрократов от выборов [5, с. 179].

После получения денег начинается другой важный этап организации предвыборной кампании — определение предвыборной стратегии кандидата. Выделяют следующие, наиболее распространенные стратегии ориентации [3, с. 226—227].

Ориентация на избирателя — выбор избирательного сегмента, поддержкой которого стремится заручиться кандидат в депутаты. Такая ориентация важна в случае, если предпочтения избирателей определяются в значительной мере их возрастом, этнической и профессиональной принадлежностью, тендером¹ и др. Кандидату в депутаты необходимо соответствовать характеристикам своих избирателей — например, молодому человеку будет трудно рассчитывать на поддержку пенсионеров.

Ориентация на разработку предвыборной программы, которую может поддержать большая часть избирателей, выбирается, когда большинство избирателей, относящиеся к тому же возрастному сегменту, что и кандидат, акцентируют внимание не на возрасте кандидата, а на каких-то иных его характеристиках. В этом случае выбираются общие для этих избирательных сегментов проблемы, а характеристики кандидата рассматриваются как вспомогательные. Избиратели проголосуют в силу близости им программы кандидата, а не наличия общих с ними личностных характеристик.

Ориентация на конкурентов применяется, когда очевидны фавориты избирательной кампании и избиратель невольно сравнивает с ними других кандидатов. Здесь важно показать лучшие качества своего кандидата по сравнению с его соперниками и завуалировать те качества, в которых он им проигрывает, чтобы сложить-

¹ Тендер (англ. gender) — социальная роль мужчин и женщин в зависимости от физиологического контекста. Понятие «гендер» подчеркивает, что мужские и женские роли в обществе конструируются и определяются социально.

Питтгк в развита сфера итцтиния врасюрисюн

лось представление, что кандидат не хуже, а лучше известных конкурентов. Так, например, во время президентских выборов в России в 1996 году программа «Время» постоянно подчеркивала негативные характеристики конкурентов Б. Ельцина, обращая внимание зрителей то на разногласия в стане Зюганова, то на профессию Федорова, то на излишнюю простоту Лебеда.

Часто применяется ориентация на технологию проведения выборов — использование наиболее эффективных приемов избирательной кампании (СМИ, концерты и пр.). В этом случае предвыборная кампания кандидата требует значительных затрат и наличия собственных средств, коммуникаций, профессиональной команды.

Реже используется ориентация на создание особого имиджа. В этом случае подчеркиваются личные качества кандидата, наиболее высоко оцениваемые избирателям (например, имидж бесребреника, провозглашающего: «В Государственную думу — без копейки денег!»).

После формирования стратегии необходимо определить средства доведения до избирателей желаемой информации о кандидате в депутаты: организация личных встреч с избирателями, выпуск листовок, программных брошюр, рекламной продукции в виде календарей, буклетов, плакатов, проведение предвыборных дискуссий, выступления с концертами (организация концертов), выпуск рекламных газет, публикации в прессе, выступления на телевидении, радио, в сети Интернет и т. п.

Американцы установили следующую закономерность, идущую от избирательной кампании Р. Никсона [12, с. 417]: поскольку в условиях современного общества избиратель не имеет личного контакта с кандидатом, он реагирует на его телевизионную картинку. Поэтому все усилия затрачиваются на то, чтобы эта картинка соответствовала идеализированным представлениям электората о кандидате. Из этого вытекает вывод: менять нужно не самого кандидата, а его телевизионный имидж. А если вспомнить основные выводы теории изменения мнений (см. гл. 3), что человек, принявший ту или иную точку зрения, редко ее меняет, то работать можно только со своими сторонниками или с теми, кто еще не принял решение.

Для России характерно, что доля людей, принимающих решение в самый последний момент, гораздо выше, чем на Западе. Парламентские выборы в России в 1995 г. показали, что 24% приняли решение в самые последние дни, а 4% — вообще на участке [12, с. 417].

Вторая особенность связана с подавляющей ролью телевидения в избирательной кампании — 40% избирателей ответили, что на их решение в избирательной кампании повлияло телевизионное выступление лидеров партии.

И третья особенность связана с ситуацией тотальной неопределенности. За последние 5 лет многие исследователи столкнулись с невозможностью вплоть до последнего дня точно оценить исход выборов. Другие исследователи считают, что 24% избирателей принимают решения независимо от рациональных или эмоциональных воздействий [12, с. 418]. В любом случае избирательные акценты в СМИ нужно делать на телевидение, а во временном отрезке — на последние дни перед выборами.

Технология расстановки информационных акцентов во время выборной кампании [12, с. 276]

- 1. Идентификационный этап.** Кандидат «очеловечивается» исходя из того образа, который был бы наиболее приемлем для избирателей. Цель этапа — получить рефлексию избирателей в виде установок «этого мы знаем» и «он вроде ничего».
- 2. Аргументационный этап.** Наполнение позитивного человеческого образа позициями, свидетельствующими о дееспособности кандидата как политика, и в ход идут программы, предложения, акции и пр.
- 3. Сопоставление с оппозицией.** Дается нейтральная или неблагоприятная информация о других кандидатах, предлагается избирателю сравнить «нашего» с «не нашим» и сделать соответствующие выводы.
- 4. Призыв к «выбору».** Накануне выборов появляется информационный акцент совсем другого свойства: если предыдущие этапы удались — приглашение избирателей участвовать в «судьбоносных» выборах, или же, если же кампания по существу проиграна, предложение бойкотировать выборы, потому что «все равно ничего не изменится».

Черный PR

Черный PR хорош собственным «пиаром»!
Высказывание одного «пиарщика»

Последние избирательные кампании отличались широким распространением так называемого «черного PR», под которым понимается нарушение правил предвыборной агитации. Основные направления нарушения предвыборной агитации были сформулированы С. Варакутой и Ю. Егоровым [3, с. 234]:

- распространение в СМИ лживой информации, порочащей честь и достоинство кандидатов в депутаты;
- роспуск лживых слухов;
- проведение агитации от имени своего соперника (выпуск «лжелистовок»);
- преднамеренный срыв агитационных мероприятий конкурентов;
- создание искусственных препятствий кандидатам в депутаты в проведении их предвыборной работы и пр.

Многие грязные технологии давно описаны в прессе: покупка чистых бюллетеней за бутылку водки, перекладывание бюллетеней в другую стопку во время подсчета, дописывания и подрисовывания на плакатах противника, политическое граффити и т. д. Одним из экстравагантных приемов черного PR является, например, предложение подпилить подмости во время выступления кандидата.

Как правило, «черный PR» направлен против фаворитов избирательной кампании. Так в 1993 г. на выборах депутатов Государственной думы в г. Ульяновске в последний день агитационной кампании в областной газете была опубликована статья, обвиняющая одного из лидеров выборной кампании в связи с иностранными спецслужбами; на выборах в Государственную думу в 1999 г. по Серпуховскому округу якобы от имени основного претендента выборов распространялась листовка, приписывающая ему следующее высказывание: «Не могу поверить, что мой народ такой тупой: я, бывший министр в правительстве М.С. Горбачева, снова баллотируюсь в Государственную думу». Лис-

товка была снабжена искаженной фотографией будущего победителя выборов [3, с. 235].

Противодействия нечисто плотным приемам предвыборной борьбы наиболее эффективно вести только путем кропотливой работы с избирателями, разъяснений кандидатами своих программ; открытости их биографий, доступности избирательных штабов и пр. Необходимо помнить, что устойчивую репутацию кандидата поколебать крайне затруднительно, а избиратель не всегда доверяет негативной информации о кандидате.

В последние дни перед выборами целесообразно проводить предупредительные мероприятия, заключающиеся в установлении дежурств и оперативной связи, с тем чтобы избиратели могли своевременно оповещать кандидата в депутаты о неправомерных действиях его конкурентов. Также важно общественное мнение: опубликование имен тех, кто применяет методы «черного PR», не только не принесет организаторам подобных кампаний дополнительные голоса избирателей, но и вызовет негативное отношение к ним.

Кроме этого, большинство избирателей считает, что если с кандидатом борются методом «черного PR», то он заслуживает доверия, поскольку другими методами победить его не удастся.

■ 14.4. Финансовые PR

Лучше, чем деньги.

Рекламный лозунг дорожных чеков
Первого национального городского
банка США

Все финансовые институты (банки, биржи, инвестиционные фонды, страховые компании, брокерские конторы и т. д.) еще в большей степени зависимы от своих реальных или потенциальных вкладчиков (акционеров), чем государственные службы от населения. Имидж и репутация являются важнейшими нематериальными активами финансового института. Ведь банки, страховые и инвестиционные компании работают с массой различных контрагентов — частными лицами, предпринимательскими структурами, с другими финансовыми институтами, то есть всеми теми, кто

И-ешмош в различных сферах инцппшшиша ардираисшва

доверяет свои деньги банкам и другим финансовым институтам. А доверие, на которое опирается финансовая деятельность, — один из главных ресурсов компании. Конечно, имидж не дает немедленной, легко подсчитываемой отдачи, хотя он помогает финансовой компании расширить свой бизнес, привлекать клиентов и реализовывать различные проекты.

Теперь обратимся к репутационному менеджменту, одним из целей которого может быть достижение прозрачности. За последнее столетие понятие «репутация» в сфере мировой экономики и бизнеса претерпело серьезную трансформацию. Сегодня это понятие толкуют расширительно, применяя не только к человеку, как раньше, но и к компании. Слово «репутация» все чаще воспринимается как синоним категории «социальная ответственность». И в этом смысле его можно управлять: появляется особый вид PR-деятельности — репутационный менеджмент.

Сейчас управление репутацией — одна из важнейших составляющих стратегического планирования корпорации. Репутацию можно рассматривать как важный нематериальный актив стоимости компании, который включает деловую репутацию, репутацию бренда, репутацию руководителей и топ-менеджеров, качественную стратегию и систему эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями.

Формируя репутацию, следует обратить внимание на три основных фактора. Первый — качество услуги, поведение персонала и уровень обслуживания клиентов. Второй — определение миссии компании, вычленение социально значимой идеи, положенной в основу ее деятельности/Третий — оценка компании в СМИ, отношение к ней лидеров общественного мнения и государственных структур. И важнейшая задача корпоративного PR — заставить «работать» на компанию весь комплекс позитивной информации и доводить ее до целевых аудиторий, то есть осуществлять политику информационной прозрачности. В нее входят сотрудники самой компании и ее миноритарные акционеры, финансово-кредитные учреждения, покупатели, представители государственных структур и СМИ.

В современной бизнес-среде все большую угрозу для репутации корпорации представляет обострение

конкурентной борьбы главным образом на информационном поле, в сфере общественных связей. Это и понятно: взрыв информационных технологий существенно усложнил процесс контроля за потоками информации. Так, обеспокоенные информационной закрытостью своих компаний миноритарные акционеры прибегают к помощи традиционных СМИ или Интернета для обмена мнениями в своей среде, чтобы в конечном счете усилить свое влияние на принятие решений топ-менеджментом. Циркулирующая между акционерами информация зачастую попадает к конкурентам фирмы.

Ощутимый урон репутации компании могут нанести беспристрастные отчеты или комментарии в СМИ групп независимых аналитиков. Сейчас даже рядовые сотрудники многих компаний имеют доступ к конфиденциальной информации. Известно, что причиной раскола внутри ряда западных крупных фирм послужила негативная информация, «всплывшая» на Web-страницах профсоюзов, членами которых являются сотрудники этих компаний.

Что же можно предложить для формирования позитивной репутации финансовой компании? Во-первых, постоянно поддерживать живой диалог с целевыми аудиториями. Ошибка менеджеров многих компаний в том, что их коммуникации с потребителями ограничиваются рассылкой пресс-релизов. Ведь даже если рассылки производятся максимально оперативно, а тексты посланий действительно информативны, установить обратную связь такой подход не позволяет. Так, менеджеры одной крупной фирмы, регулярно рассылая свои пресс-релизы и меморандумы, были абсолютно уверены, что достигли продуктивного контакта с сотрудниками и инвесторами. Однако исследования показали, что в какой-то момент материалы этой компании перестали восприниматься адресатами с доверием.

Во-вторых, необходимо стремиться поддерживать широкую информационную открытость: в век глобализации мировой экономики публичность не должны замыкаться в локальных границах. И последнее: управление репутацией приносит свои плоды только тогда, когда оно осуществляется системно и непрерывно.

Информационная политика компании должна быть четко сбалансирована с ее коммерческой деятельностью, поскольку последняя — даже в случае успеха — не может гарантировать положительной репутации. Не менее опасна и другая крайность — ситуация, когда достижения в области корпоративного PR существенно больше, чем коммерческие успехи компании.

Также следует отметить, что формирование публичности не стоит путать с построением репутации: громкое имя компании и постоянное присутствие информации о ней в СМИ не являются гарантией ее позитивного образа во «внешней среде». Излишний ажиотаж в СМИ вокруг компании или ее продукта может и навредить репутации производителя. Особенно это относится к такому тонкому бизнесу, как финансы.

Поэтому и работа с акционерами, и написание ежегодных отчетов, и проведение собраний — все это лежит в сфере действия PR. При этом было установлено, что реальное влияние одного вкладчика (акционера) на развитие событий минимально. В процессах управления играют роль владельцы пакетов акций, работа с которыми требует иных подходов.

Еще одной существенной особенностью является динамичность этой сферы: несколько тысяч акционеров, сбрасывая свои акции, могут увлечь за собой остальных, полностью уничтожив компанию на рынке. Поэтому западные финансовые компании отслеживают поведение своих вкладчиков, проводят достаточно серьезные исследования, чтобы лучше знать их основные характеристики (возраст, доход, какими другими акциями владеют). Все это необходимо для того, чтобы остановить «обвал», если он возникнет. Для этого следует уметь в течение вечера выйти на те СМИ, которые смотрят данные вкладчики, и убедить их в правдивости своих позиций.

К примеру, Баркеро Кабреро пишет: «Наибольшая озабоченность руководства предприятия рынком ценных бумаг связана с факторами, способными вызвать обвальное падение курса. Нельзя недооценивать также неожиданных и быстрых скачков вверх, которые могут привести к последующему кризису. Подобные изменения происходят в течение всего нескольких дней и даже часов. Такие ситуации провоцируются не-

обычными событиями, например (и довольно часто) инвестиционными спекуляциями» [2, с. 76].

Помогая финансовым PR, финансовая реклама располагается между двумя полюсами: с одной стороны, это чисто корпоративный имидж, в рамках которого работает наращивание таких параметров, как «солидность», «серьезная репутация» и т. п. Другой полюс — это чисто информационные аспекты.

Невозможно разработать эффективную PR-стратегию, не учитывая ответственность финансового института перед обществом. Для этого необходимо учесть несколько параметров: **во-первых**, это экономическая ответственность. Конкуренентоспособность, рентабельность, прибыльность — этого ждут от финансового института акционеры, партнеры и клиенты. **Во-вторых**, правовая ответственность. Без этого невозможно выстроить прочные отношения со своими акционерами, партнерами, клиентами, персоналом. **В-третьих**, моральная ответственность. Следует учитывать, что создание благоприятной среды для клиентов и инвесторов невозможно без многоплановой имиджевой работы, направленной на все сегменты общества. Позитивный имидж финансового института — один из результатов продуманного управления бизнес-коммуникациями в духе информационной открытости и транспарентности.

■ 14.5. Бизнес-PR

Корпорации заинтересованы в постоянных коммуникациях с общественностью, если они функционируют и развиваются в цивилизованном режиме, поскольку любой аспект новизны представляет интерес для общественности, живущей в информационно насыщенном мире, и требует дальнейшей информационной реализации. А как мы помним (см. п. 5.1 «Менеджмент новостей»), коммуникативным поводом может стать запуск нового продукта, переезд в новое здание, «захват» новых потенциальных клиентов, презентация, появление новых имен в руководстве компании и т. д.

С другой стороны, успех бизнеса зависит от уровня доверия общественности ко всему бизнесу или его сегментам. Так, после нескольких финансовых кризисов

ГО-шестьдесят и различных сферах имущественного пространства

в начале и середине 1990-х годов в России у населения было подорвано доверие к банкам в целом, что сказывалось на прибыли каждого банка в отдельности.

Перед российскими PR-специалистами стоит задача формирования позитивного имиджа российского бизнеса в стране и за рубежом. Можно выделить следующие **основные причины, по которым имидж бизнеса приобретает особое значение:**

Во-первых, на данный момент одна из главных линий политики российского правительства заключается в полноценной и быстрой интеграции в мировое сообщество с помощью вступления в престижные международные экономические и политические организации. Одной из таких организаций является ВТО, вступлению в которую придается стратегическое значение. Известно, что вступление в ВТО может быть осуществлено на различных условиях, зависящих от дипломатических усилий официальных лиц и восприятия экономики России мировыми экономическими элитами: в конечном счете имидж российского бизнеса сыграет не последнюю роль в сроках и условиях вступления в ВТО.

Во-вторых, в течение 90-х годов у представителей мирового бизнес-сообщества сложился неоднозначный образ российского бизнеса и экономики. До самого последнего времени большинство иностранных бизнесменов полагали, что «российский бизнес — это «криминальный бизнес», где налицо полное отсутствие «цивилизованного менеджмента» при «тотальном неплатеже налогов», «скандальном фондовом рынке», «безобразном обращении с акционерами». Такой образ российского бизнеса стал следствием как объективных причин (рост криминализации бизнеса на начальном этапе рыночных реформ), так и следствием постоянного воспроизводства многими иностранными СМИ негативных стереотипов о России. Между тем подобный имидж страны не способствует привлечению столь необходимых России иностранных инвестиций — до сих пор западные бизнесмены рассматривают отечественную экономику как «темный инвестиционный колодезь», хотя подобная оценка не соответствует реальному положению вещей, свидетельством чему является тот факт, что в ноябре 2001 года международное рейтинговое агентство Moody's повысило валютный рейтинг России

на два пункта в знак признания стремительного экономического роста последних 18 месяцев. То есть налицо признание объективных достижений отечественной экономики, которое нуждается в подкреплении позитивным имиджем российского бизнеса.

В-третьих, с началом экономического роста внутри страны стало очевидно, что Россия обладает мощным промышленным потенциалом, эффективность использования которого возросла с развитием крупных отечественных корпораций. Нефтяная и газовая промышленность, черная и цветная металлургия, энергетика, связь — это далеко не полный список отраслей, в которых появились российские компании, способные на равных конкурировать с ведущими транснациональными корпорациями. Если в США процесс формирования крупного вертикально интегрированного бизнеса занял около тридцати лет (1870—1900-е годы), то в России этот промежуток времени сократился до 5—7 лет. При этом российские компании быстро эволюционировали в сторону формирования эффективной организационной структуры, продвинутых технологий менеджмента и общей транспарентности ведения бизнеса. Данный процесс продолжается и сегодня. В то же время, обладая сопоставимыми с мировыми корпоративными гигантами финансовыми и технологическими ресурсами, отечественный бизнес пока проигрывает им в нематериальных активах, важными составляющими которых являются корпоративный имидж и репутация. Подтверждением такого положения может служить сохранявшееся до недавнего прошлого неадекватное отношение со стороны иностранного бизнеса и представителей государственной власти зарубежных стран к крупным российским предпринимателям и топ-менеджменту ведущих отечественных компаний. Видя в российских бизнесменах «выскочек», «политически ангажированных олигархов» и «нефтяных баронов», многие на Западе не желали принимать всерьез их предложения о деловом сотрудничестве. Причины такого отношения кроются в асимметричной, недостоверной информации о том, что происходит в экономике России: в реальности большинство преуспевающих российских компаний управляются высокопрофессиональным менеджментом, никак не задействованным в политических интригах и нечистоплотных финан-

совых махинациях. Задача российского PR состоит в том, чтобы донести до зарубежных коллег объективную информацию об элите российского бизнеса, что послужит развитию плодотворных деловых связей.

Задача формирования позитивного имиджа российского бизнеса является не менее актуальной и внутри страны, поскольку доверие к бизнесу со стороны государства и населения способствует укреплению экономики России.

Особенную остроту данная тема стала приобретать в последнее время, когда российский бизнес пережил несколько неприятных моментов, связанных с арестом и эмиграцией крупных предпринимателей и топ-менеджеров. Это обстоятельство пошатнуло имидж российского бизнеса как в стране, так и за рубежом. Теперь фактически требуется выработка консолидированной информационной политики по выходу из кризисной ситуации. Такая политика может быть выработана только в ходе совместного диалога всех основных участников информационно-

пространства, к которым, прежде всего, относятся:

- *Крупные акционеры и топ-менеджмент ведущих российских компаний*, которые определяют информационную политику своих компаний, а также каждый из них собственным имиджем вносит вклад в общий имидж российского бизнеса. Последовательное формирование личного делового имиджа лидерами российских компаний представляется особенно важным исходя из следующих соображений: — обществу нужны примеры для подражания, или как их иногда называют, — «герои нации». В качестве таких героев обычно выступают люди, добившиеся успеха в той или иной профессиональной сфере. В советское время главными героями нации были летчики, актеры, ученые-физики. Мировая практика показывает, что в условиях демократического общества и рыночной экономики примерами для подражания становятся успешные предприниматели и менеджеры, как, например, президент компании «Крайслер» Ли Яккока, основатель «Форда» Генри Форд, создатель «Майкрософта» Билл Гейтс или основатель компании «СОНИ» Акио Морита. Все эти лидеры компаний последовательно формировали персональный имидж, который работал и на их компании, и на

имидж их стран. В результате по всему миру сотни тысяч молодых людей, вдохновленных их примерами, решают основать свое дело или стать преуспевающими менеджерами. России требуются собственные положительные герои в сфере бизнеса, которые являются образцом профессионализма, предприимчивости, честности и успеха; — *в сознании общественно мнения не до конца изжит негативный образ крупного бизнесмена, сложившийся в начале 90-х годов под влиянием СМИ.* Между тем российский менеджер или владелец компании давно уже не является «новым русским». Теперь следует продемонстрировать обществу, что управление российским бизнесом находится в надежных руках профессионалов, заботящихся не только о личном благосостоянии, но и о благе всей страны.

- *Представители государственных органов власти,* которые являются значимой группой, поскольку к их мнению, касающемуся состояния бизнеса в России, прислушиваются как общественное мнение внутри страны, так и потенциальные инвесторы за рубежом. Сегодня степень влияния государственных органов на имидж бизнеса стала особенно заметна: довольно жесткие меры, принятые по отношению к руководству ряда компаний, заставили многих представителей бизнеса заявить о необходимости постоянного диалога с властью. Об этом, в частности, говорил председатель Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) В. Вольский.
- *Средства массовой информации.* Эти средства являются главным каналом, по которому распространяется информация о российском бизнесе. Роль коммуникационного посредника делает СМИ ключевой группой в деле создания имиджа российского бизнеса. Однако российские СМИ не всегда предоставляют качественную информацию о происходящем в бизнесе. Происходит это по нескольким причинам: а) на федеральном уровне есть очень небольшое число газет и журналов («Коммерсантъ», «Ведомости», «Эксперт», «Компания», «Деньги», «Русский фокус» и т. п.), которые стремятся поддерживать качество деловой информации на достойном уровне, в регионах же такие издания практически от-

Пункт I иишык ifleia итциити цкцакиа

сутствуют. То есть еще не сложилась развитая структура деловых СМИ, что особенно заметно на примере телевидения, где нет программ и каналов, работающих с деловой информацией; б) тема бизнеса и экономики требует от журналистов серьезной специальной подготовки в экономике, праве, управлении. В то же время следует признать, что в России еще не сложилась группа журналистов, на высоком профессиональном уровне освещающих темы бизнеса и экономики.

Таким образом, имидж российского бизнеса включает комплекс взаимосвязанных тем, и в их обсуждении могут быть заинтересованы представители самых разных групп: бизнесмены, политики и общественные деятели, журналисты.

Кроме того, доверие к бизнесу создается как работой в своей производственной сфере, так и в сфере, опекаемой PR. К примеру, не может быть такой ситуации, что название успешной фирмы оказывается неизвестным клиентам. Кстати, японцы считают, что фирма и товар должны иметь одно имя, чтобы напрасно не тратить деньги на рекламу того и другого. «Марка должна быть не опускаемым знаком, но плохо проконсультированные компании, например Коники (которая годами продавала свои пленки и камеры под разными именами), не используют полностью ни марку, ни название корпорации» [6].

Итак, возникает задача формирования корпоративного имиджа предприятия и достижения его единого понимания и представления в каждой из нижеперечисленных аудиторий. Как вы помните (см. гл. 6 «Управление имиджем»), сюда же относится и формирование имиджа первых лиц, которым общество должно верить. Только в таком случае бизнес может быть успешным. Исполнителем этих задач становится служба PR, которая постоянно формирует и выдает информацию для следующих целевых аудиторий:

- обществу в целом (через СМИ);
- акционерам компании, инвесторам, банкам, агентам ценных бумаг и финансовым аналитикам;
- клиентам и дистрибьюторам продукции;
- сотрудникам предприятия, работающим там недавно;
- государственной администрации.

■ 14.В. Внутренние РИ [корпоративные PR]

Взаимоотношения администрации с сотрудниками являются важной частью PR. При этом используются все виды каналов: это радио, газеты, журналы, живое общение. Важным условием здесь является обязательность двусторонней связи, поэтому все подобные издания должны допускать критику, а не быть просто рупором начальства. Результатом становятся хорошие отношения на работе и высокий уровень производительности труда. К внутренним PR принадлежит также и работа с будущими сотрудниками — выступления в школах и вузах для привлечения к себе на работу.

Среди таких внутренних задач бизнеса американские исследователи выделяют следующие (задачи для корпоративных PR):

- создание атмосферы доверия между нанимателем и служащим;
- организация потока искренней информации, который должен свободно развиваться как по вертикали, так и по горизонтали;
- обеспечение удовлетворенности своим статусом и участием в общем деле для каждого сотрудника;
- обеспечение работы без конфликтов;
- создание здорового окружения;
- достижения успеха для предприятия;
- поддержание оптимизма в отношении будущего.

В целом корпоративные PR являются важной частью развития организационной культурой, а поэтому в их планирование и реализацию должны вовлекаться представители высшего и среднего менеджмента, а иногда и все сотрудники.

По мнению американских специалистов, они давно прошли тот путь, на который мы только вышли.

■ 14.7. Лоббирование

Первоначально термин «лоббисты» применялся к журналистам, которые находились в «lobbies» (вестибюлях) Палаты общин. В США современное понимание этого слова закрепилось с 1829 года. Самуэль Кольт, известный оружейный промышленник, запла-

РИиввввгв в различных сферах иммушашити врвсшравсва

ТИЛ конгрессмену 10 тыс. долларов за прохождение нужного ему закона, его лоббист А. Хей одарил конгрессменов красиво декорированными револьверами (12, с. 377). Сами же «лоббисты» предпочитают говорить о себе как о «консультантах» или «юристах».

Лоббирование, или организация содействия прохождению тех или иных законопроектов, в развитых странах является вполне легальным видом профессии, которая сама регулируется соответствующими законами. Мы также сталкиваемся с проявлениями лоббирования в скрытой или открытой форме, когда те или иные профессиональные, общественные группы объединяются в целях защиты своих интересов в более активной форме. К примеру, это аграрное или нефтяное лобби, демонстрации в защиту своих интересов, организуемые от имени чернобыльцев, шахтеров, учителей. По мнению Френка Джефкинса, лобби состоит из групп со специальными интересами, такими как пенсионеры, врачи, фермеры, автомобилисты или учителя. Лоббирование означает представление проблемы перед политиками или государственными служащими» [1, с. 264].

Россия в начале 1995 года тоже уже провела конференцию по обсуждению проекта закона «О регулировании лоббистской деятельности в федеральных органах государственной власти». Сегодня вариантами «цивилизованного лоббизма» считаются [12, с. 370]:

- персональные контакты с представителями власти;
- участие в заседаниях комитетов и комиссий парламента и министерств;
- работа в экспертных группах по подготовке проектов документов парламента и правительства;
- съезды и совещания предпринимателей с участием представителей власти;
- участие в общественных слушаниях законопроектов в парламенте;
- воздействие через общественное мнение и СМИ;
- доклады, послания со стороны бизнеса к властным структурам;
- встречи с высшими руководителями государства.

Позитивные аспекты лоббизма проявляются в том, что он позволяет узаконить некоторые пути воздействия на власть, уменьшая риск порождения коррупции. Лоббизм ограничивает возможности коррумпирова-

ния аппарата, так как вводит процесс консультирования заинтересованных лиц и доведения их интересов до представительной и исполнительной власти в определенных законом рамки.

Экономическое содержание лоббизма заключается в предоставлении денег для законодателей, что необходимо последним для переизбрания. Но, что более важно, лоббисты предоставляют информацию о происходящих в политике процессах, которую правительственным чиновникам часто невозможно получить от своих собственных, часто недофинансируемых, правительственных структур.

По американским данным, при Конгрессе США зарегистрированы более 7 тыс. лоббистов иностранного бизнеса. В их числе оказались десятки бывших высокопоставленных чиновников, которые получают гонорары за представление интересов зарубежных фирм. Есть мнение, что действительное число лоббистов на 30-60% больше [12, с. 370].

Выделяют два типа лоббирования: корпоративный, связанный с крупными организациями и их интересами, и «завоевательный», ориентированный на освоение новых пространств, изменение статусов и регламентации. Другим вариантом классификации является разделение лоббирования на вертикальное (направленное на «верхушку» власти — президента и его советников) и горизонтальное (направленное на лидеров общественного мнения).

Распространенной формой организации лоббистских групп являются общественные, отраслевые и профессиональные объединения: например, Союз промышленников и предпринимателей (РСИПТ), Международная ассоциация фармацевтических производителей (АИРМ), Союз российских пивоваров, Московская рекламная гильдия, объединения врачей, юристов, рекламистов и т. п. Эти организации в качестве целей своей деятельности рассматривают отстаивание интересов своих членов перед властью и обществом.

Таим образом, лоббизм стоит на пересечении профессиональных требований имиджологии и PR. Основной его задачей выступает перевод требований и интересов одной общественной группы на язык другой. Происходит постоянный поиск совмещения этих интересов. В результате обе стороны должны увидеть имиджи успеха в этом общем для них объекте.

И «нннгн і разимы» greia имцшмииа щицкма

■ 14.5. Благотворительность ■ митинги social branding

Благотворительность и связанные с ней финансы составляют важный аспект жизни общества. Всякий университет, больница и пр. заняты поиском жертвователей, для чего имеют соответствующие структурные подразделения, осуществляющие поиск денег. Точно так же функционируют музеи, театры, общественное радио и телевидение. Объем пожертвований увеличивается, к примеру к рождественским праздникам.

Через благотворительность проходят огромные суммы. И еще больше средств направляется на образование, культуру, спорт, науку, укрепление здоровья в качестве благотворительности.

Руководитель центра общественных связей «ОНЭКСИМ Банка» М. Колеров так отзывается о проектах банка в этой области: «Банк традиционно помогает Православной церкви. На его деньги создан Российский православный университет. Мы также стараемся поддержать разного рода культурные проекты — издание книг, хороших журналов, например.

Сейчас мы пытаемся ориентировать свою деятельность на масштабную социальную помощь. В чудовищном положении, особенно в регионах, находится медицинская защита, детские медицинские, образовательные учреждения. Им необходимо помогать» [12, с. 419].

Благотворительность принимает более интересный характер, когда возникает возможность совместить объект, который централен для организации, с объектом благотворительности. К примеру, британская компания по выпуску красок «ICI Paints» устроила конкурс для организаций и частных лиц, желающих благоустроить свой город. Призом стали краски. Особенностью конкурса являлось разнообразие подаваемых заявок. Среди объектов благоустройства оказались: сигнальная будка XIX века, стены города, дом фольклора, забор больницы и т. п. Безусловно, к этой кампании проявила интерес местная общественность, поскольку все эти объекты вполне конкретны и стоят в определенных местах, что, свою очередь, дает замечательный информационный повод для СМИ.

Метод определения целесообразности участия в спонсорстве предлагает С. Сычев, разделив ситуации на четыре типа с учетом того, кто «слушает»:

- Потенциальные клиенты / большая аудитория.
- Потенциальные клиенты / малая аудитория.
- Неклиенты / большая аудитория.
- Неклиенты / малая аудитория.

Одной из новых технологий продвижения имиджа компании за счет спонсорства и благотворительности является social branding.

Social branding — это особая стратегия коммуникаций с целевыми аудиториями. Она базируется на том, что компания берет на себя социальную или культуртрегерскую миссию по отношению к целевым аудиториям. Обычная практика благотворительности и филантропии трансформируется в продуманную стратегию позиционирования компании в качестве активного участника социальной и культурной жизни общества. Social branding органично сочетается с коммерческим promotion и рекламой и служит необходимым социальным дополнением к общей маркетинговой стратегии фирмы.

Программа Social branding представляет собой комплекс благотворительных и филантропических мероприятий, проводимых с участием или по инициативе компании, которые укладываются в единую для всей программы идею. Идея носит стратегический характер, она способна объединить все мероприятия Social branding, может быть раскрыта в СМИ, и, самое главное, всегда находит положительный отклик у целевой группы.

Реализация программной идеи Social branding позволяет выгодно позиционировать компанию относительно конкурентов. Программа включает концептуальные идеи (проекты) различной социально-значимой тематики. То есть для каждой идеи разрабатывается оригинальная программа, куда включается пошаговый календарный план и сценарий мероприятий, разрабатывается подробный организационный план, формулируется концепция информационного сопровождения и составляется бюджет. Программа Social branding способствует закреплению благоприятного образа компании, обладающей высоким уровнем социальной ответственности.

Social branding — это стратегия продвижения товара, при использовании которой акцент делается на участие компании в некоммерческих, благотворительных, филантропических мероприятиях и событиях. Неформальные методы Social branding позволяют решить несколько задач:

- способствуют закреплению благоприятного имиджа компании в целевых аудиториях;
- содействуют налаживанию хороших отношений между компанией и местными органами власти, группами влияния и социальными движениями;
- выгодно позиционируют компанию относительно конкурентов, подчеркивая внимание компании к социальным и культурным сторонам жизни общества;
- трансформируют образ компании в благоприятном направлении.

Общая цель Social branding заключается в формировании в общественном сознании имиджа социально ответственной компании, которая озабочена проблемами сообществ.

■ 14.9. PR для шоу-бизнеса

Есть артисты, для которых это, как наркотик, — когда их обсуждают. Но за всем по большому счету стоят деньги. И у артистов на это чутье. После того, как проходит какая-то серьезная сплетня о каком-то артисте, вырастают гонорары. Очень резко...

Михаил Задорнов, артист

Настоящими строителями шоу-бизнеса являются имиджмейкеры, создающие образы поп-звезд, начиная от исправления внешних физических данных (зубы, прическа, осанка) и манер и заканчивая выбором имени и типа машины, домашнего животного, друга-подруги. Каждое громкое имя — это конкретный имиджмейкер.

Создание звезды требует определенной работы и от самой звезды. Княгиня Голицына, первая леди модельера Кристиана Диора, вспоминает: «Диор придумал для своих начинающих моделей так называемые правила шести «П», в которые нужно было полностью

вписаться (на «П» все эти слова начинаются, естественно, в английском написании): осанка, характер, красота, пунктуальность, вежливое и настойчивое. Иными словами, он требовал, чтобы его манекенщица была личностью, а не подушкой для булавок портного» [12, с. 358].

Поп-звезда — это человек, о котором говорят. Поэтому первое условие успешного PR — **основной массив информации должен распространяться устно**. Поведение актеров — поп-звезд всегда символично. Их действия тестируются ответом на вопрос, являются ли они зрелищными, удивляют ли публику и подлежат ли пересказу. Характерный пример — событийный ряд, связанный со свадьбой Аллы Пугачевой и Филиппа Киркорова, который привлек внимание к обоим персонажам, вызывая множество вопросов об их возрасте, сексуальных пристрастиях и т. д.

Вторая, не менее важная характеристика шоу-бизнеса, значимая для PR-деятельности, — **определенная подключенность потребителя к созданию поп-культуры**. Определенная часть информации, полученная извне, играет роль возбудителя, вызывающего потребность к накоплению информации внутри сознания получателя. Это самовозрастание информации, приводящее к дополнению и структуризации первичной информации в сознании получателя, приводит к тому, что адресат начинает играть гораздо более активную роль, чем в случае простой передачи определенного объема сведений. Заметим, что объектом подпевок, переправов и даже КВН-шутков становятся мотивы популярных песен, а не классическая музыка.

Третьей характеристикой шоу-бизнеса и, следовательно, условием порождения популярности является **полная подключенность самого поп-артиста**. Мы часто вникаем, например, в его кулинарные пристрастия (программа «Смак» А. Макаревича), семейные заботы (программа «Пока все дома») и даже в моменты отдыха («С легким паром», выезды «Аншлага»).

Следующая характеристика поп-культуры — ее **эпатажность**. В противоположность деловой культуре, представляющей человека в смокинге или в костюме и галстуке, поп-культура декларирует полную свободу и разрешает ему появляться в чем угодно, эксплуати-

руя, например, «оппозиционность характера» героя. Для того чтобы быть самотранслируемой, поп-культура должна задать такие зрелищные и утрированные характеристики, которые невозможны ни в каком другом ее варианте. Из требования самотрансляции и возникают: определенная вульгарность (Маша Распутина, Гарик Сукачев), криминальный оттенок (М. Шуфутинский, группа «Лесоповал», период в творчестве А. Розенбаума), определенная сексуальность (группа «На-На», Дмитрий Нагиев), почти обязательной становится некоторая аномальность (Б. Моисеев, М. Джексон, С. Пенкин).

Для увеличения контактной аудитории в поп-культуре предлагается набор имиджей, где **основной сферой действия становится любовь** (эксплуатируется всеобъемлющий характер любви). Наиболее популярными мужскими имиджами в любовной сфере считаются имидж романтического любовника и Дон Жуана. «Романтический любовник» безумно любит сам, но его не любят. «Дон Жуан» не любит, но зато его любят. С точки зрения контактности второй тип заметно выгоднее. Кроме того, позиция Дон Жуана выгодна как для женской, так и для мужской аудитории. Для женской аудитории он привлекателен, поскольку его любят многие, а мужчинам всегда приятно оказаться в числе любимых. В данном контексте показателен пример изменения имиджа Влада Сташевского. «Романтическому любовнику» (Нет у меня друзей и нет врагов, меня уже никто не ждет, и только эхо горьких слов: «Любовь здесь больше не живет...») доставалось только сочувствие. А образ «Дон Жуана» (сексуальный календарь Влада, разбитые сердца поклонниц, пишущих ему письма, выход на страницы «Спид-инфо») позволил ему просто выпрыгнуть на вершину поп-Олимпа.

Женские модели имиджей практически те же: «безответная любовь» — и «женщина, покорительница мужских сердец». Безответная любовь — это вариант плача (ранние Таня Буланова и Катя Лель). По этой модели строятся песни покорительниц сердец тинейджеров. Соблазнительница — вариант превосходства, и соответственно, имидж для более взрослой аудитории, предпочитающей оптимизм женщины-вамп.

Резюме

- В кризисном PR гораздо эффективнее предупредить развитие кризиса, чем бороться с его последствиями. Для его предотвращения следует оценивать следующие характеристики: вероятность наступления кризиса, вид кризиса, время его наступления, характер последствий, ответная реакция. Условиями эффективного принятия решения в кризисе являются следующие: один ответственный и наиболее подготовленный человек, принятые решения должны работать и быть независимыми, решения не могут блокироваться из-за личностных выгод, время — ключевой фактор, кризис требует самоотверженной работы, положительные результаты преодоления кризиса должны сообщаться.
- В государственном PR его эффективность определяется поддержкой населения. Информирование событий в государственном PR может быть реактивным и проактивным. Обратная связь имеет особое значение для государственного PR, ее можно организовать с помощью взаимодействия с общественными объединениями. При их взаимодействии важно соблюдать следующие принципы: самостоятельность сторон, доверие друг к другу, добровольное представление сведений, разделение ролей, консолидация усилий, согласованность действий.
- При организации предвыборных кампаний в избирательном PR основным ее ресурсом являются деньги. Существуют следующие стратегии предвыборных кампаний: ориентация на избирателя, ориентация на потребителя, ориентация на разработку предвыборной кампании, ориентация на технологию проведения выборов, ориентация на создание собственного имиджа. При их использовании применяются такие этапы, как: идентификационный, аргументационный, сопоставление с оппозицией, призыв к выбору. Основными направлениями нарушений при проведении черного PR являются: распространение в СМИ ложной информации, распространение лживых слухов, выпуск «лжелистовок», срыв агитации конкурента.
- Финансовые институты зависят от потенциальных клиентов, поэтому важным для них является создание собственного имиджа и репутации. При формировании репутации обращают внимание на: качество услуги, уровень обслуживания; определение миссии; оценку компании в СМИ. Для поддержания эффективной репутации необ-

И-швллгвв в различных сферах жоммуишпвшо вврвшравшва

- ходимо поддерживать диалог с аудиторией, нужна информационная открытость.
- В России имидж организации имеет важное значение по нескольким причинам, среди которых: необходимость интеграции в мировое сообщество, наличие негативного стереотипа бизнеса в России, начало экономического роста. Служба PR в организациях должна выдавать информацию обществу, акционерам, дистрибьюторам, сотрудникам, администрации. Имидж организации должен соответствовать требованиям каналов коммуникации и быть положительно воспринимаемым аудиторией. Для этого специалист по PR в организации должен уметь: создавать события, поддерживать благотворительные компании, отслеживать общественные цели, возглавлять проекты и помогать в управлении.
 - Взаимоотношение с сотрудниками — важнейшая часть PR. Для налаживания отношений необходимо: создавать атмосферу доверия, организовывать потоки искренней информации, обеспечивать удовлетворенность статусом, достижение успеха предприятием.
 - В России лоббирование проявляется в основном в скрытой форме. Сегодня у нас существуют следующие варианты лоббизма: персональные контакты с представителями власти, участие в заседании комитетов парламентов, съездов предпринимателей с участием власти, воздействие через общественное мнение и СМИ, доклады бизнес-представителей для властных структур, встречи с высшим руководством бизнес-элит. Выделяют два типа лоббирования — корпоративный и завоевательный.
 - Спонсорство является одной из составных частей PR. Для учета целесообразности участия в спонсорстве выделяют 4 ситуации с учетом слушателей: потенциальные клиенты (большая и малая аудитория), не клиенты (большая и малая аудитория). Social branding — это особая стратегия коммуникаций с целевыми аудиториями. Она базируется на том, что компания берет на себя социальную или культуртрегерскую миссию по отношению к целевым аудиториям. Social branding позволяет решить несколько задач: 1) способствует закреплению благоприятного имиджа компании в целевых аудиториях; 2) содействует налаживанию хороших отношений между компанией и местными органами власти, группами влияния и социальными движениями; 3) выгодно позиционирует компанию относительно конкурентов, подчеркивая внимание компании к социальным и культурным сторонам жизни общества; 4) трансформирует образ компании в благоприятном направлении.

- Создание имиджа очень важно и для звезд шоу-бизнеса. Многие из них постоянно корректируют и меняют свой имидж. Бытует мнение, что все звезды созданы своими имиджмейкерами. Для каждого имиджа существует своя аудитория.
- Основными условиями успешного PR являются следующие: основной массив информации должен распространяться устно, подключенность потребителя к созданию поп-культуры и полная подключенность самого поп-артиста, эпатажность поп-культуры, основной сферой действия становится любовь.

Темы рі нмосммынко ндчеш

1. Теоретические аспекты выборных технологий и их использование в практике PR.
2. Отношения с инвесторами (investor relations).
3. Типовые ситуации в период предвыборной компании.
4. Работа избирательного штаба в период избирательной кампании.
5. Лоббирование: этические и технологические аспекты.

Вурісу іі іСсгКјеіи

1. Какие условия принятия эффективных решений в кризисе предлагают западные исследователи?
2. От чего зависит работа государственных PR?
3. В чем заключаются проблемы имиджа российского бизнеса?
4. Как влияет PR на успех в бизнесе?
5. Выделите задачи корпоративных PR.
6. Что такое лоббирование?
7. Может ли быть «цивилизованный лоббизм» в России?
8. Как вы относитесь к заявлению, что выбирают не кандидата, а избирательную кампанию.
9. Какие способы (техники) черного PR используются в газете (радио, телевидении и т. п.) для выставления оппонента в нелицеприятном виде?
10. Что такое технология «social branding»?

Ірантесие задмн

1. ІрїїіННУ »|»к ІВ|кІ і низы ірірііґріїі УНІНІІ

Предложите свои **примеры, какими могут (могли) быть** лозунги будущей (прошедшей) предвыборной кампании, используя следующие жанры:

П-тютпт в различны» сферах коммуникативного пространства

- декларация ценностей;
- апеллирование к общегрупповым ценностям;
- противопоставление, сравнение ценностей;
- декларация ценностей (символических и реальных) призывы к определенному действию;
- противопоставление групп (классов) и их интересов;
- проблемный;
- демонстрация уверенности в себе, в правоте своего дела;
- обещания, заверения, уверения;
- угроза, устрашение;
- призыв, убеждение внушение.

2 Прқишш щпн >Меї|у шившсїй агмцн»

Ознакомьтесь с приведенным ниже текстом листовки, выполненной в жанре абсурда и изображением Интернет-странички.

- Определите, какие использованы способы воздействия на потребителя информации. Оцените их эффективность.
- Какие задействованы жанры политической рекламы?
- Кто является потенциальным потребителем и целевой аудиторией?
- Какие превентивные или противодействующие меры вы бы предприняли на месте кандидата? **Обличающая листовка, выполненная в жанре абсурда**

[5, с. 149]

«Как стало известно из компетентных источников, Валерий (Вальтер) Рашке умело скрывал свое прошлое. В1945 году эсэсовский офицер Вальтер Рашке был заморожен и пребывал в анабиозе при температуре минус 1917 градусов по Фаренгейту. В1993 году передовые коммунистические ученые его отморозили.

Теперь отмороженный Вальтер разгуливает по улицам Балашова и требует снять с него мумификационные бинты, потому что на него бросаются все собаки. Но, как розу ты ни назови, она все также пахнет розой!»

3 Цїтти щпн «Ярнаганднспское шдїшш н мїрт

Проанализируйте определенные президентские выборы и предвыборные кампании кандидатов.

Вопросы и задания:

- Какие элементы пропагандистского анализа вы могли бы выделить?



Даже менажёр не двух зол **выбирает**!
Приходи на выборы - не пожалей!

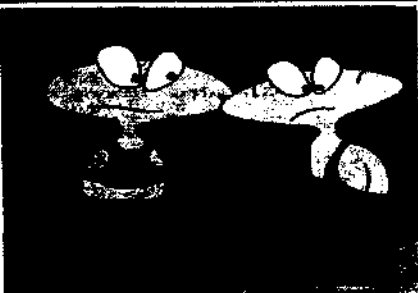
Муж прикован от доктора. Жена:
- Ну что тебе доктор сказал?
- Он меня спросил, смогу ли я когда-нибудь оманутьом?
- И что ты ему ответила?
- Конечно, нет!
- Дурака! А вдруг завтра к власти оманутьи придут!

Человек лезет - голубует рождем.
Проголосовав сердцем - **выбирает**!

На выборах, один из кандидатов получил три голоса.
Жена ему:
- Премнавайка! У тебя есть любовница???

Левая нога - хорошо, правая нога - хорошо. Но без
того, что **выбирает**, тоже не **выберешь**.
(с) ИТВ «Свобода выбора»

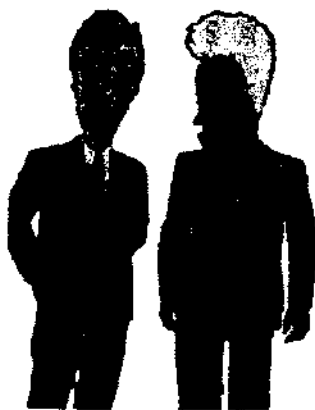
- В Выходакко **выбирает** горку стога конюшня -
- А в Выхарисо **выбирает** ветер дует в их
сторону!



- Моедня, к тебе типа кино
покурить пригласил, а ты че о
выбирает - что приперлась?!

- **выбирает**, а тебе неделю уже
обидели, чем это воскресенье
од других отличается!

- Наши люди **выбирает** не едят.



- Прикинь, бабай! Были
коммунисты - была
выбирает. Пришли
демократы - пропала
дешевая колбаса. Но
вернутся коммунисты -
опять будет дешёвая
колбаса!

- Я не **выбирает**,
перелазю. Ой, как же
выбирает в **выбирает**
носите!

Крошка-сын к отцу приехал
И спросил кроха:
- Папа, выбор хороший?
- Но **выбирает**!

выбирает
Силу **выбирает**
можно будет **выбирает**

Приходите на выборы.
Остерегайтесь дешёвых подделок -
разочарование
от низкой цены длится дольше,
чем радость выходного дня.

Если **выбирает** **выбирает** личной жизни,
заду **выбирает**.

выбирает, требующим подтверждения,
Центризбирком отказал в регистрации
некоему объединению «Прогресс И
Законность. Демократический Единный
Центр». Причина - в **выбирает**
выбирает.

... Вы уже взрослые!
Вам уже нужно на **выбирает**

ПРИХОДИ ... НА ВЫБОРЫ
В ЭТО ВОСКРЕСЕНЬЕ

Пин 14

- Каким образом дифференцировалось пропагандистское воздействие на людей разных возрастных категорий?
- К эксплуатации каких мифов прибегали организаторы кампаний?
- На чем предложили бы «сыграть» вы? Аргументируйте свой ответ.
- По каким каналам коммуникаций проходили элементы пропаганды? Чем вы объясните использование именно этих каналов?
- Какую, по вашему мнению, целевую аудиторию определяли для себя организаторы предвыборных кампаний? Чем, на ваш взгляд, можно объяснить их выбор?

4. Ршш крпМцы»

По желанию коллектив слушателей разбивается на несколько игровых групп. В первую, меньшую группу, численностью 5 человек (рабочую команду), входят лидеры, которые имеют (опыт или пользуются уважением в группе), они образуют «банк» кандидатов на выборную должность.

Вторая, основная группа слушателей образует экспертное жюри (так называемый электорат).

Следуя этапам ролевой игры проведите выборы, используя свой жизненный опыт и приведенные ниже примеры PR-технологий. Предлагаемые варианты политического рынка:

- а) главы администрации района;
- б) мера города;
- в) губернатора области.

Ход игры

1. *Формирование игровых команд численностью от 5 до 15 человек* Выделение из них кандидата для предвыборной гонки (15 минут). Изучение и анализ имиджа кандидата (или его отсутствия). Сформировать определенный эмоциональный и умственный настрой (отношение) для использования его в прямой политической рекламе кандидата. Традиционный прием — сравнение кандидата с эталонным образом, полученным в результате социологических исследований.
2. *Разработка программы работа в будущей должности руководителя (30 минут)*. Разработка идей, формирование конкретного образа, рекомендаций по его продвижению, формирование основных идей, лозунгов, слоганов и утверждений, системы доводов в пользу данного канди-

И-ишши в разимых сфера» инмцшишгв ившракюва

- дата. Сформулированные идеи должны быть подготовлены для продвижения в разные группы общественности.
3. *Публикация отдельных положений программы (обычно задолго до официального начала предвыборной кампании)* и активное обсуждение специалистами, обывателями и журналистами СМИ.
 4. *Оглашение кандидатами своей предвыборной программы (общее до 5 минут)*. Подготовка материалов — листовок, плакатов и пр., сценариев выступлений и рекламных роликов. *На данном этапе особенно важно учитывать склонность российского человека голосовать не за, а против, т. е. не за лучшего кандидата, а за меньшее из зол.*
 5. *Ответы на вопросы из зала (в расчете по 5 минут на человека)*. Очень большое значение имеет важность проведения опросов общественного мнения в ходе политической кампании. (Заметим, что если кто — либо из кандидатов будет утверждать, что *не нуждается в помощи социальных служб*, ибо и без них хорошо знает все особенности своего электората, то спонсор без колебаний откажет в финансировании такому кандидату, как не имеющему никаких шансов на успех.)
 6. *Внедрение в жизнь* подготовленного плана, *контроль* за его осуществлением и *корректировка* в случае изменения политической обстановки и нежелательного развития событий.
 7. *Оценка экспертного жюри кандидатов по 5-балльной шкале (исходя из 3 — 4 минуты на одного человека)*.
 8. *Тайное голосование* по списку кандидатов на выборную должность (президента, губернатора, мэра).
 9. *Работа счетной комиссии и объявление результатов (15 минут)*.
 10. *Заключение руководителя игры и награждение победителей (15 минут)*.

5. Кнкрем» смгда: сщшыш! шт «Осншпм примами шкикв¹ [4, с. 174-178]

Краткое описание идеи

Социальный проект «Остановим наркоманию вместе» был разработан и реализован благотворительным фондом «Город без наркотиков», созданным в Екатеринбурге в янва-

¹ На Первом Международном фестивале социальной рекламы в Нижнем Новгороде в мае 2001 г. проект был удостоен диплома фестиваля.

ре 1998 года. Программа была одобрена и поддержана Министерством образования и Министерством социальной защиты правительства Свердловской области, а также рядом коммерческих структур и заводов города и области, помогавших ее финансировать. Консультативную помощь в разработке программы оказали представители некоммерческих организаций, занимающихся профилактикой и борьбой с наркоманией в Великобритании и США.

Программа ориентирована в первую очередь на здоровых детей, ее **цель** — **не допустить их приобщения к наркотикам**. Сроки реализации программы — 4 года (с 1999 по 2003 г.).

Идеология программы: просветительская работа с жителями Екатеринбурга и Свердловской области по профилактике наркомании и пропаганде здорового образа жизни.

Задачи:

1. Распространить систематизированную информацию о наркомании, способах ее распознавания и профилактике этой социальной болезни.
2. Предоставить детям и молодежи максимум информации о возможностях самореализации с помощью занятий спортом, в творческих секциях и клубах, что должно составить альтернативу наркотикам.

Методы/направления реализации:

1. Проведение рекламной кампании полного цикла с привлечением средств массовой информации города и области.
2. Просветительская работа с жителями города и области:
 - 2.1. Организация цикла семинаров для подготовки лекторов и их дальнейшей работы в школах и учебных заведениях города и области по теме «Наркомания и ее профилактика»;
 - 2.2. Обеспечение лекторов методической литературой, разработанной совместно со специалистами городского и областного наркологического диспансеров, Министерством образования и Министерством здравоохранения Свердловской области.
3. Работа со средствами массовой информации города и области по отдельному плану.

Рекламная кампания

¹Разработан **логотип** программы. Символом программы был выбран дельфин — прекрасное умное животное, которое всегда придет на помощь.

13. Кондратьев Э. В. и др.

РН-мшки в разницы» сферах иимвишнии ■ришрисши

2. Изготовлено **11 видеороликов, 7 аудиороликов и 3 документальных фильма**, которые были на безвозмездной основе на правах социальной рекламы размещены в эфире Свердловской государственной телекомпании, телекомпании «4-й канал», телеканалов «ПЯТЬ Один», «Авторские телевизионные новости», «47-й канал», радиостанций «Русское радио — Екатеринбург», «Радио 101 — Екатеринбург», а также теле- и радиокomпаний 19 городов Свердловской области.
3. Разработано и изготовлено **5 ситуативных сюжетов комиксов** по проблемам взаимоотношений родителей и детей и заполнения свободного времени детей. Форма выполнения — листовки формата А4 (на цветной бумаге), которые были размещены в наземном транспорте (трамваях и троллейбусах). Также листовки были рекомендованы лекторам для распространения в общественных местах в городах области.
4. **Наружная реклама** была представлена **растяжками** с наименованием и логотипом программы, **серией биллбордов** с девизами программы («Поймите ребенка. Поговорите с ребенком. Любите своего ребенка»).
5. **Участие в организации массовых мероприятий** для детей и молодежи города и области — парусных регатах «Кубок России по парусному спорту для детей и юношества» (июнь 1999 г.), «Кубок Екатеринбурга по парусному спорту» и парусная регата «ЯВА-Трофи» (июль 1999 г.), конкурсе бального танца «Кубок Урала» (май 1999 г.), соревнованиях «Быстрый роллер» (июнь 1999 г.), кубке Екатеринбурга по карате киокушинкай (август 1999 г.).

Просветительская работа

Проведение 7-дневного семинара для 160 педагогов из 49 городов Свердловской области с целью подготовки их в качестве лекторов по теме «Наркомания и ее профилактика». В семинаре приняли участие ведущие психологи, наркологи, педагоги города и области, а также правительство Свердловской области и учредители фонда.

По окончании семинара лекторы получили квалификационный сертификат и комплект методических и демонстрационных материалов для работы.

Содержание комплекта: 1. Памятки для родителей с информацией, как распознать первые признаки наркомании у ребенка, как тактично осмотреть его, какие изменения в поведении ребенка может вызывать тот или иной вид наркотика, советы психо-

лога, как найти контакт с ребенком, занять его свободное время, а также телефоны первой помощи.

2. Листовки с комиксами (150-200 экземпляров в каждом комплекте).
3. Видеокассета с тремя документальными фильмами о наркомании и ее профилактике и 5 видеороликами (для размещения в местных СМИ).

Каждый лектор в течение 1999 — 2000 учебного года должен был прочитать по 40 лекций. Средняя численность присутствующих на лекциях — 25 — 30 человек, состав — родители учеников 5—11 классов, преподаватели, студенты вузов. Таким образом, просветительской работой только на лекциях должно было быть охвачено около 200 тыс. жителей Екатеринбурга и Свердловской области. Численность же косвенной аудитории, оповещаемой через средства массовой информации, — все население Свердловской области.

Работа со СМИ

Отдельное направление работы составляли программы взаимодействия со средствами массовой информации города и области в следующих формах:

1. Помимо размещения в эфире ведущих электронных СМИ видеороликов, документальных фильмов и радиороликов программы «Остановим наркоманию вместе» журналисты печатных СМИ опубликовали серию статей по теме наркомании и ее распознаванию, а также о преимуществах здорового образа жизни. Фонд «Город без наркотиков» принял участие в конкурсе «Социальная журналистика нуждается в защите», проведенном общественной организацией «Добрая воля», где учредил свою номинацию «*Остановим наркоманию вместе*».

2. Совместно с редакцией программы «Утренний экспресс» телекомпании «4-й канал» была разработана рубрика «Отдохнем» с сюжетами о том, чем ребенок или подросток может занять свое свободное время (всего за август и сентябрь 1999 года в эфир вышло 27 сюжетов о спортивных секциях и клубах г. Екатеринбурга).

3. Разработан цикл радиопередач о проблемах подростков и их свободного времени с участием солиста рок-группы «Чайф» Владимира Шахрина. Предполагаемое размещение — в эфире радиостанции «Пилот».

4. В эфире телекомпании «10-й канал» была создана рубрика «Оперативная сводка». В ней каждую неделю выходил ролик с тревожной информацией о том, сколько человек за прошедшую неделю стали жертвами наркотиков. Информа-

Я-иниции I мшим степ» иммиимии щяцима

ция предоставлялась службой «Скорой помощи», областным наркологическим диспансером и центром токсикологии.

Последней акцией программы был «Горячий пейджер». По телефону 002, абонент «Город без наркотиков», все жители города могли позвонить на пейджер и передать информацию о местах продажи и распространения наркотиков. Информация автоматически дублировалась по системе ICQ в УВД Свердловской области.

К сожалению, работа программы была остановлена в конце сентября — начале октября 1999 года. Заинтересованные структуры, в частности ОБС «Уралмаш», предложили передать им руководство, программу и документы фонда «Город без наркотиков». В начале октября произошла смена учредителей фонда. Новое руководство развернуло акцию по прямой борьбе с наркоманией. Профилактическая работа, с их точки зрения, неэффективна. Новый фонд провел в масштабах всей страны ряд громких акций по борьбе с наркоторговцами и коррумпированной милицией. Фонд также занимается работой с большими людьми, наркоманами. Но это уже совсем другая программа

Аргументы рациональной полезности

За время работы программы «Остановим наркоманию вместе» с мая по октябрь 1999 года был распространен огромный массив информации по этой социальной проблеме. Благодаря деятельности фонда и работе данной программы, всему населению Свердловской области была предоставлена квалифицированная и аргументированная информация по наркомании и ее профилактике. Несмотря на то что работа программы была прервана, методики и материалы ее были распространены не только в 49 городах Свердловской области, ими заинтересовались и в других регионах Урала — Челябинской, Пермской и Курганской областях. В школах и вузах города и области лекции по теме наркомании проводятся теперь по инициативе преподавателей и основываются на методических материалах программы «Остановим наркоманию вместе» фонда «Город без наркотиков» (1997—1999 гг.). Программа продолжает работать, но косвенным образом. Она выполнила свою миссию: внимание к проблеме было привлечено, и сделано это было раньше, чем в других регионах России. Подтверждением результативности работы программы стал тот факт, что курс «Профилактика наркомании и ее последствий» внесен в данном учебном году в реестр программ, рекомендованных к включению в школьную программу школ Свердловской области.

Источники финансирования

Первичные источники — собственные средства фонда «Город без наркотиков», спонсирование коммерческих структур, уральских заводов; административная поддержка правительства Свердловской области. Дальнейшее финансирование — работа по грантам зарубежных фондов.

Краткие резюме исполнителей

Президент фонда «Город без наркотиков» — Белоглазое Владимир Алексеевич, кандидат технических наук, доцент Уральского государственного технического университета, председатель «Союза металлургов Урала». До недавнего времени — заместитель министра черной металлургии правительства Свердловской области. В настоящее время — заместитель директора одного из крупнейших уральских заводов.

Руководитель программы «Остановим наркоманию вместе» — Плахотин Сергей Игоревич, помощник депутата областной Думы.

Исполнительный директор фонда — Салтанова Наталья Матвеевна, журналист, преподаватель Уральского университета, специалист по связям с общественностью.

Руководитель информационной службы фонда — Николайшвили Гюзелла Геннадьевна, сотрудник Свердловской киностудии, преподаватель Уральского университета, специалист по связям с общественностью.

Управляющий делами фонда — Школик Александр Владимирович.

Работа по развитию направлений фонда, поиск зарубежных партнеров — Поморцева Наталья Владимировна, переводчик.

Дизайн и оформление программы — Ягненков Владислав Геннадьевич, руководитель дизайн-бюро «АКТГЕС».

Руководитель массмедиа-группы — Федорченко Алексей Станиславович, заместитель директора Свердловской киностудии.

Штат и функции

Все работники фонда, кроме исполнительного директора, работали в программе «Остановим наркоманию вместе» по совместительству с основной работой.

Смета расходов

Прямые расходы I этапа программы составляли 250 тыс. рублей. Самой высокобюджетной частью программы могло быть размещение рекламы в СМИ города и области. Но сред-

РИ-шешпош в различных сферах коммуникативного пространства

сства массовой информации предоставили свое эфирное время бесплатно, что позволило сэкономить средства направить на количество и качество обучения лекторов.

Перспектива дальнейшей деятельности по проекту.

В настоящее время организаторами благотворительного фонда «Город без наркотиков» создан благотворительный фонд «Дети России», который продолжает работу с детьми, ведет социальные программы и пропагандирует здоровый образ жизни.

Вопросы и задания:

- Пробовали ли вы (или предлагали ли вам попробовать) наркотики хоть раз в жизни? Если да, то каким образом это происходило?
- Какие сферы коммуникативного пространства затрагивает данный проект?
- Попробуйте определить весь спектр взглядов (людей, имеющих любое отношение к наркомании) на проблему наркомании среди подростков и найти обоснование каждому из этих взглядов.
- Вспомните примеры социальной рекламы по данной проблематике, которые вы встречали (видели, слышали). Знаете ли вы по чьей инициативе и под чьим руководством она организована?
- Определите роль педагогов в формировании коммуникативного пространства. Изобразите схематически данный процесс.
- Что, по-вашему, означала передача руководства, программы и документов фонда «Город без наркотиков»?
- Почему программа стала другой после смены учредителей фонда? В чем отличие?

Рекомендуемые источники

1. *Jefkins F.* Public Relations. London, 1992. P. 264.
2. *Баркоро Кабреро Х.Д.* Связи с общественностью в мире финансов. М., 1996. 76 с.
3. *Варакута С.А., Егоров Ю.Н.* Связи с общественностью: Учебн. пособие. М.: ИНФРА-М, 2001. 246 с.
4. *Игнатьев Д., Бекетов А., Сарокваши Ф.* Настольная энциклопедия Public Relations. М.: Альпина Паблишер, 2002. 229 с.

5. *Ильясов Ф.Н.* Политический маркетинг. Искусство и наука побеждать на выборах. М.: ИМА-пресс, 2000. 179 с.
6. Ист Лайн: тайны корпоративного PR // PRonline. 2001.
7. *Катлин С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М.* Паблик рилейшнз. Теория и практика: Уч. пос: Пер. с англ. 8-е изд. М.: Вильямс, 2000. 624 с: ил.
8. Круглый стол PR и гуманитарные технологии — иллюзия противостояния? // Сообщение. 2002. № 2.
9. Макдональдс начал PR-атаку на «бешеную говядину» // PRonline. 2001.
10. *Новинский Б.* Корпоративное бессознательное: Как сделать корпорацию культурной? // Сообщение. 2001. № 3.
11. PR-практик и журналист: пути к примирению: В PR-бизнесе нечасто встретишь человека без опыта работы в журналистике // Сообщение. 2001. № 5.
12. *Почетцов Г.Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 624 с.
13. Связи с общественностью в политике и государственном управлении / Под ред. В.С. Комаровского. М.: РАГС, 2001.
14. Тайная схема стратегии PRP-Group или как «Адвента» купила коша в мешке // PRonline. 2001.
15. Геплиц КГ. Все для всех. Массовая культура и современный человек. М.: ИНИОН, 1996.
16. *Федорова А.* Способы повышения эффективности бизнеса: PR в России: от манипуляции массовым сознанием к коммуникационному менеджменту // Сообщение. 2001. №12.
17. *Heller R.* The Decision Makers. New York, 1991.
18. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью. М.: Дело, 2000.
19. ЮКОС объявляет PR-войну // PRonline. 2001.

Глава 15

IT P I I I T E G M P I A Ш I M M A H E T H Г И Y I M И M M Y Ц I Ш M

Ректор университета просмотрел смету, которую ему принес декан факультета экспериментальной физики и, вздохнув, сказал: «Почему это физики всегда требуют такое дорогое оборудование? Вот, например, математики просят деньги лишь на бумагу, карандаши и ластик». И подумав, добавил: «А философы, те еще лучше. Им даже ластик не нужен».

Анекдот

15.1. Проблемы налаживания эффективных коммуникаций

15.2. Определение и суть ИМК

15.3. Коммуникационное агентство — проводник ИМК

15.4. Исследования в рамках ИМК и оценка эффективности программы ИМК

PR представляет собой постоянно развивающуюся область знаний и профессиональной практики. Важным результатом такого развития становится появление множества подходов и концепций организации коммуникаций между компанией и общественностью, включая потребителей. Некоторые из этих концепций пережив пик популярности, тихо умирают, выходят из моды, другие остаются, вплетаясь в нарратив¹ теоретического и практического PR. В этом разделе представлена одна из молодых теорий организации коммуникаций между компанией и ее внутренним и внешним окружением. В данной концепции еще не устоялось структурное ядро понятий, может быть она не совсем

¹ Нарратив — повествование в виде устного рассказа во всем разнообразии своих проявлений — случаи из жизни, страшные и смешные истории, семейные предания, байки о знакомых и знаменитостях, рассказы о необъяснимых происшествиях, пересказы и толкования снов, чудеса, слухи, юбки и даже сплетни. Является универсальной характеристикой культуры, поскольку на Земле нет ни одной культуры, в которой отсутствовал бы нарратив.

избавилась от банальностей. Однако читатели сами могут вынести вердикт относительно ее жизнеспособности...

■ 15.1. Проблемы валажованоя эффквивввых коммуникации

Одним из главных вопросов, которые возникают перед современной организацией, — как собрать воедино и эффективно использовать все существующие каналы массовой и личной маркетинговой коммуникации для достижения поставленных корпоративных целей (рис. 15.1).

КОНТРОЛИРУЕМЫЕ КОММУНИКАЦИИ	НЕКОНТРОЛИРУЕМЫЕ КОММУНИКАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> • Наша реклама • Наши мероприятия по продвижению продукции • Наши мероприятия PR • Наш прямой маркетинг • Дизайн упаковки нашего товара • Наши торговые презентации • Наш послепродажный сервис • Наши страницы в INTERNET 	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама конкурентов • Продвижение своей продукции конкурентами • Размещение нашего товара на прилавках розничных магазинов • Оценки нашего товара в СМИ и INTERNET • Мнения и комментарии потребителей • Благоприятные и неблагоприятные отзывы • Потребительский опыт использования товара • Обслуживание потребителей в момент совершения покупки • Журналистские расследования

Рис. 15.1. Контролируемые и неконтролируемые коммуникации

Ответ находится в двух плоскостях. Во-первых, организация профессионального управления маркетинговыми коммуникациями, куда включаются и PR. Во-вторых, создание такой модели коммуникаций, которая в наибольшей степени учитывает произошедшие на рынках изменения.

Но коммуникация не может рассматриваться как односторонний процесс. Коммуникация всегда предусматривает обратную связь, то есть получение отклика от потенциального потребителя. Нельзя сказать, что в традиционных коммуникационных концепциях отсутствует понимание важности обратной связи с потребителем. При этом традиционно к потребителю обращались толь-

■ П к оишегровниын иаришииы иимищивим

ко в тех случаях, когда уже существовал некий план действий по продвижению товара, а в процессе коммуникации требовалось его подкорректировать или подтвердить эмпирически. То есть потребитель преимущественно рассматривался в качестве пассивного участника процесса коммуникации. Сегодня такой подход не способствует росту эффективности мероприятий PR и маркетинга. Таким образом, важной проблемой является необходимость вовлечения потребителя в активную двухстороннюю маркетинговую коммуникацию.

Следующей важной проблемой современной фирмы становится налаживание четкого организационного контроля за потоками информации, идущими по всем каналам коммуникации. Наиболее значимой частью это проблемы является координирование бюджета и содержания рекламных и PR-мероприятий, проводимых по разным коммуникационным каналам. В какой ситуации оказывается руководство компании, желающее обычными методами организовать продвижение товара или услуги на рынок?

Для ответа на этот вопрос стоит обратиться к простому примеру. Предположим, мы собираемся приобрести новый автомобиль. У нас есть несколько возможностей реализации нашей потребности. Однако маловероятно, что мы будем в разных магазинах покупать по отдельности двигатель, кузов, электронику, колеса и прочее. Скорее всего, мы обратимся к официальному дилеру, который не только предложит нам самые последние модели, но и постарается подобрать автомобиль, соответствующий нашим индивидуальным запросам. Традиционная схема продвижения товара или компании на рынок напоминает покупку автомобиля по частям и последующую самостоятельную сборку по принципу «Сделай сам».

Судите сами: на стадии разработки товара обычно мало задумываются о его маркетинговых перспективах. Допустим, мы собираемся выводить уже готовый продукт на рынок. И здесь параллельно приходится делать несколько дел: проводить предпродажное тестирование, заказывать исследование целевой аудитории, проводить рекламную кампанию с помощью газет, журналов, телевидения и радио, осуществлять PR-мероприятия. Обычная практика предусматривает поиск

отдельного подрядчика для решения каждой из названных задач. Исследовательские фирмы исследуют целевую аудиторию, разные рекламные агентства делают рекламу для разных СМИ, связи с общественностью осуществляются специальной компанией (или отдельным внутрикорпоративным подразделением), в розничной торговле приходится иметь дело с продавцами и владельцами магазинов.

С каждой из названных организаций необходимо вступать в отдельные финансовые и организационные отношения, всем им нужно определять цели и задачи, постоянно контролировать их деятельность. Все это поглощает время и деньги, но далеко не всегда дает позитивные результаты.

Таким образом, изменяющаяся информационная среда бросает как минимум три вызова:

- **первый** заключается в активизации использования всех видов коммуникационных каналов для налаживания эффективного продвижения компании или товара;
- **второй** заставляет менять принципы взаимодействия с потребителем, налаживая двухстороннюю коммуникацию и превращая потребителя в партнера в течение всего процесса коммуникации;
- **третий** свидетельствует о необходимости поиска адекватной реакции на рост неуправляемости общественных и бизнес-коммуникаций, которые осуществляются с помощью разных источников.

■ 15.2. Впредьяеенне ■ ерь ИМИ

Средство коммуникации является коммуникатом.

М Маклюэн. К пониманию средств массовой коммуникации

Как же ответить на все эти вызовы и решить возникшие проблемы в налаживании эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями? Вероятно, с помощью новых организационных технологий можно решить многие проблемы, связанные с ростом всех типов коммуникаций. В качестве такой новой организационной технологии может быть использована ИМК | (Integrating marketing communications), или интегриро-

ванные маркетинговые коммуникации. Что это такое? Это не просто новая система организации маркетинга — это, может быть, в большей степени философия и стратегия бизнес-коммуникаций, следуя которой можно вывести на новый качественный уровень все виды взаимодействия с потребителем. Стратегия ИМК позволяет превратить набор мероприятий по продвижению, рекламе и PR в эффективную маркетинговую стратегическую политику с привлечением всего арсенала исследовательских и рекламных средств.

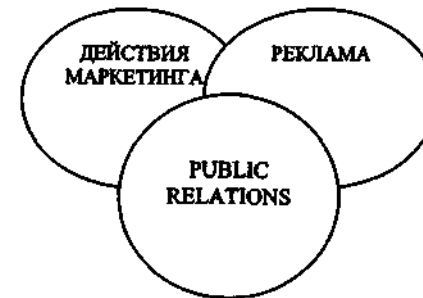


Рис. 15.2. Модель интегрированных коммуникаций

Эта модель управления маркетинговыми коммуникациями была разработана американскими специалистами по PR и маркетингу Доном Шульцем (Don Schultz), Стенли Танненбаумом (Stanley Tannenbaum), Робертом Лаутерборном (Robert Lauterborn). Они совместно выпустили книгу, посвященную этой модели. В России понятие ИМК вошло в оборот среди специалистов по PR осенью 2000 года, когда президент Коммуникационной группы «Деловая лига» В.Г. Расницын после участия в одном из международных профессиональных PR-форумов привез из Чикаго книгу Шульца и Танненбаума.

ИМК — практика унификации всех средств маркетинговых коммуникаций, начиная с рекламы и заканчивая упаковкой, для передачи целевой аудитории последовательного убедительного сообщения, способствующего наиболее полной реализации целей PR-компании. Понятие ИМК объединяет в себе все инструменты коммуникаций — от рекламы до упаковки и special events, предназначенные для фор-

мирования обращений, направляемых целевой аудитории и служащих для продвижения продукции фирмы потребителю. ИМК перестраивает весь набор маркетинговых коммуникаций для того, чтобы увидеть их, так как они видятся обычным человеком — как поток информации из единого источника. Ключевым компонентом ИМК является то, что все формы коммуникации проектируются в соответствии с принятыми целями организации. ИМК позволяет обращаться ко всем формам маркетинга в коммуникации и всем формам коммуникации в маркетинге.

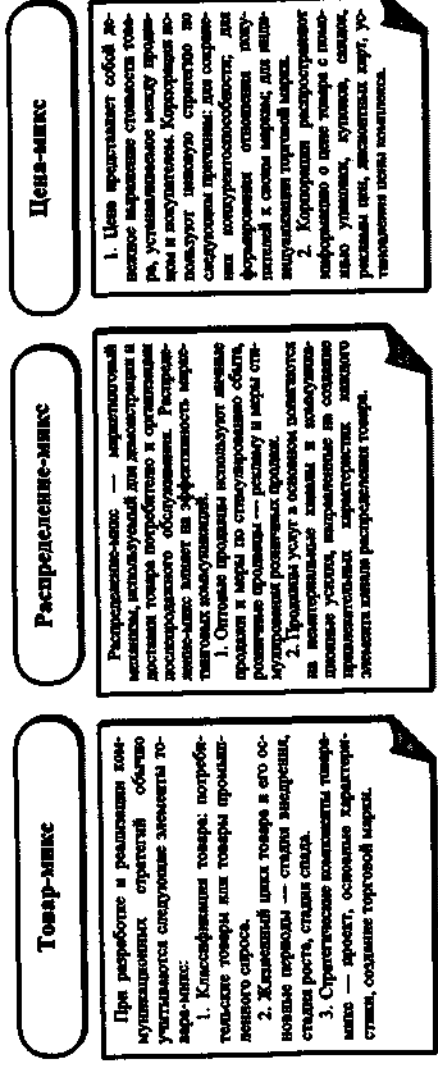
ИМК тесно связаны с понятием маркетинг-микс (рис. 15.3). Маркетинг-микс состоит из четырех элементов: товара, способа его распределения, цены и маркетинговых коммуникаций. Каждый из элементов маркетинга-микс определяется несколькими параметрами и фактически имеет собственный комплекс стратегических решений — например товар-микс, распределение-микс и т. д. Маркетинговые коммуникации используются для демонстрации важных характеристик трех других элементов маркетинга-микс с целью повышения заинтересованности потребителя в покупке товара. Если маркетинговые коммуникации основываются на всеобъемлющем, продуманном маркетинговом плане, то они смогут породить «великую идею», которая будет полностью усвоена целевой аудиторией. Опираясь на ИМК, коммуникационное агентство может предложить заказчику услуги по интегрированию и координации всех возможных каналов коммуникаций — рекламы в СМИ, политики личных продаж, процесса упаковки и других, донося ясные, однозначные и привлекающие внимание сообщения относительно корпорации-заказчика и ее продукции. Таким образом, ИМК улучшает коммуникационную среду корпорации-заказчика и оказывает положительное влияние на сбыт. Применяя ИМК, мы можем не опасаться, что какой-то канал коммуникации будет «потерян» в ходе продвижения товара на рынок.

Хорошая стратегия ИМК позволяет четко позиционировать товар на рынке с учетом желаний потребителя и тем самым обозначить ценность торговой марки наше-го заказчика относительно брендов конкурентов. Ис-336 пользуя ИМК, компания может успешно управлять мар-

■ л а ааякцароваааым маркешпнгввым иищнци

кетинговыми коммуникациями. В итоге корпорация-заказчик сможет устранить несогласованность между своими подразделениями и сделать маркетинговые коммуникации с потребителем максимально результативными. Выработка стратегии ИМК состоит из девяти этапов:

- 1. Оценка ситуации:** определение возможных затруднений и благоприятных возможностей. При оценке ситуации основное внимание следует уделить факторам, влияющим на эффективность маркетинговых обращений. Маркетинговые коммуникации могут решить проблемы имиджа, отношения потребителей, восприятия товара или распространения информации о нем.
- 2. Постановка целей:** коммуникационные цели могут планироваться с акцентом на степень воздействия разрабатываемой стратегии на потребителя. Цели маркетинговых коммуникаций обычно состоят из нескольких категорий: а) создания осведомленности; б) достижения понимания; в) обеспечение изменений в отношении к товару и его восприятию; г) достижения изменений в поведении потребителей; д) подкрепления предыдущих решений.
- 3. Выбор целевой аудитории:** в рамках ИМК целевые аудитории идентифицируются для конкретных коммуникационных действий. При этом целевая аудитория значительно шире целевого рынка. Например, целевой рынок игрушек составляют главным образом дети. В то же время в состав их целевой аудитории могут быть включены также их родители, бабушки и т. д.
- 4. Выбор маркетинговых коммуникаций-микс.** Различные виды деятельности, используемые для достижения маркетинговых коммуникационных целей образуют коммуникации-микс. Состав коммуникаций-микс подбирается индивидуально для разных сегментов рынка и разных рыночных ситуаций. Коммуникационный инструментарий может включать средства рекламы, стимулирования сбыта, PR, прямого маркетинга, личной продажи и т. д. Возможность гибкого выбора между разными инструментами является чрезвычайно важной, поскольку позволяет согласовывать расходы на ИМК с финансовыми возможностями компании.



Коммуникация-микс

Отрасль на ИМК, комплексное агентство может предложить заказчика услуги по интегрированию и координации всех возможных каналов коммуникаций — рекламы в СМИ, политике личных продаж, процесса упаковки и других, — донося аргументы, основанные на привлечении внимания потребителей относительно корпорации-заказчика и ее продукции.

Рис. 15.3. Содержание маркетинг-микса для стратегии продвижения товара на рынок средствами ИМК

5. **Разработка идеи маркетинговых обращений.** Общее обращение, называемое также центральной темой, должно фокусировать маркетинговые усилия фирмы и обеспечивать их согласованность.
 6. Выбор средств доставки маркетинговых обращений должен базироваться на **поиске возможностей широкого охвата целевых аудиторий.** Процесс выбора может включать в себя строгий анализ достоинств и недостатков средств доставки.
 7. **Бюджетное планирование** подразумевает оптимизацию расходов на ИМК.
 8. **Реализация стратегии.** Успешная реализация выбранной стратегии требует координации усилий всех участвующих в ее осуществлении организаций и специалистов.
 9. **Оценка результатов.** Для оценки результатов коммуникационной стратегии необходимо решить как минимум три задачи. Во-первых, должны быть разработаны критерии эффективности оцениваемой программы, во-вторых, необходимо отслеживать фактическое продвижение к целям, что осуществляется с помощью мониторинга общественного мнения. В-третьих, необходимо соотнести полученные результаты исследований с выбранными критериями, чтобы определить степень эффективности затраченных усилий.
- ИМК предусматривает комплексное использование всего технологического инструментария для достижения целей коммуникации. Наряду с классической рекламой, размещаемой повсюду, также более интенсивно используются продвинутое PR-технологии, прямой маркетинг, личные контакты, маркетинговые исследования и другие формы коммуникации с потребителем. Все мыслимые каналы коммуникации учитываются, и их использование подчиняется единой политике, разработанной с помощью ИМК.
- Итак, мы можем констатировать, что ИМК имеет ряд весомых преимуществ по сравнению с традиционными видами рекламы и продвижения товаров. Еще раз назовем эти преимущества ИМК:
- работает с «живым потребителем» а не с «мертвыми цифрами»;
 - использует настоящее поведение потребителя;

- управляет контактами с потребителем;
- вырабатывает стратегию коммуникаций с потребителем;
- применяет весь арсенал коммуникационных технологий, подчиняя его единой логике.

■ 15.3. Коммуникационное агентство - проводник ИММ

Необходимо отметить, что осуществлять профессиональный менеджмент маркетинговых коммуникаций далеко не всегда под силу самой корпорации-заказчику. Расширение пространства маркетинговых коммуникаций заставляет постоянно сотрудничать с самыми разными фирмами, специализирующимися на рекламе, public relations, продвижении товаров и личных контактах с потребителями. С каждым из названных агентств взаимодействует соответствующее подразделение корпорации-заказчика. Так, на пути к потребителю возникают коммуникационные преграды, первой из которых становится возможная несогласованность действий подразделений корпорации-заказчика, а второй — неизбежно возникающий хаос маркетинговых сообщений, получаемых потребителем, когда управление маркетинговыми коммуникациями исходит из нескольких центров.

Для достижения наибольшей эффективности PR могут быть интегрированы в ИМК, так как они частично перекрываются другими видами коммуникационной активности и специалисты данного профиля являются экспертами по управлению отношениями. Интеграция особенно необходима в тех сферах, где имеет место пересечение PR с другими средствами маркетинговых коммуникаций. Корпоративная реклама, проводимая в интересах PR, частично пересекается с обыкновенной рекламой и способна усилить рекламное послание и имидж торговой марки. Исследования показывают, что потребители обращают серьезное внимание на общественное положение компании, и эта информация прямо влияет на покупательские решения. Таким образом, должна быть преодолена исторически сложившаяся изоляция PR от других направлений коммуникаций: в крупных российских компаниях PR до сих пор не рассматривается в качестве

источника прибыли, а поэтому недооценивается возрастающее значение этого канала коммуникации. Между тем внутрифирменные службы PR, а также внешние PR-агентства, как показывает практика, наилучшим образом подходят, для того чтобы стать управленческими центрами в процессе разработки и реализации ИМК. Необходимость взаимодействия с разнообразными организациями и подразделениями, работа с неструктурированной информацией, получаемой из разных источников, использование всего набора инструментов взаимодействия с аудиториями — все это делает PR-агентства лучшими кандидатами на роль управляющих ИМК.

Одна из трудностей использования внешних организаций при развитии рыночной стратегии организации заключается в том, что большинство привлекаемых агентств (рекламные, PR, дизайнерские, медиа-байеровые) не имеют общего видения маркетинговых коммуникаций, подлежащих интеграции. Привлечение так называемого генерального подрядчика — специализированного коммуникационного агентства — может решить эти проблемы. За соответствующий гонорар коммуникационное агентство разрабатывает для своих клиентов общую стратегию в сфере бизнес-коммуникаций и привлекает к ее реализации необходимых специалистов из сторонних организаций. Подобный подход использовала американская рекламная фирма БДЮ при сотрудничестве с фирмой «Жиллетт» (Gillette) в процессе внедрения рекламного слогана «Жиллетт — лучше для мужчины нет», организации кампании репозиционирования своего товара и вывода на рынок новой бритвы «Сенсор» (Sensor). В данном случае БДЮ действовала в качестве генерального подрядчика и сотрудничала с родственными агентствами в сфере рекламы, PR, маркетинга.

Коммуникационные агентства помогают компании-заказчику в управлении маркетинговыми коммуникациями (рис. 15.4). В контексте ИМК для компаний-заказчиков сотрудничество с такими агентствами предпочтительно, поскольку те обладают значительным опытом в управлении маркетинговыми коммуникациями и могут выполнить работу, в которой они специализируются значительно более профессионально. 401

Сегодня в маркетинговых отделах большинства компаний нет того единственного человека, который замыкал бы на себя все возможные коммуникационные роли, мог воспользоваться всем инструментарием продвижения торговой марки и координировал сам процесс движения товара с момента его разработки до послепродажного обслуживания. Эффективно совместить все процессы коммуникации позволяет ИМК. Опираясь на эту систему, компании тщательно интегрируют и координируют все возможные каналы коммуникаций — рекламу в СМИ, политику личных продаж, процесс упаковки и другие, донося ясные, однозначные и привлекающие внимание сообщения относительно организации и ее продукции. Таким образом, ИМК улучшает коммуникационную среду компании и оказывает положительное влияние на сбыт.

Привлечение специализированного коммуникационного агентства дает ряд преимуществ в развитии маркетинговых коммуникаций. В первую очередь это позволяет провести независимый коммуникационный аудит всех каналов взаимодействия. Затем, это дает возможность успешной трансформации организационной стратегии в стратегию маркетинговых коммуникаций. Также это является основой оптимизации всех маркетинговых коммуникаций корпорации-заказчика в расчете на долгосрочную перспективу.

Коммуникационное агентство исходит из того предположения, что у большинства корпораций уже существует успешная маркетинговая идея и их сотрудники достаточно компетентны, чтобы ее реализовать. Коммуникационное агентство не претендует на радикальные перемены в маркетинговой стратегии корпорации и не собирается устранять персонал корпорации-заказчика от участия в коммуникациях. Задача коммуникационного агентства — создать такую управленческую оболочку, которая увеличивает потенциал коммуникаций на двух уровнях.

Во-первых, на уровне корпорации-заказчика делает прозрачными коммуникации между ее подразделениями, а также между подразделениями и внешними партнерами. Традиционный тип организации с жестким разделением полномочий между различными подразделениями не позволяет интегрировать коммуни-

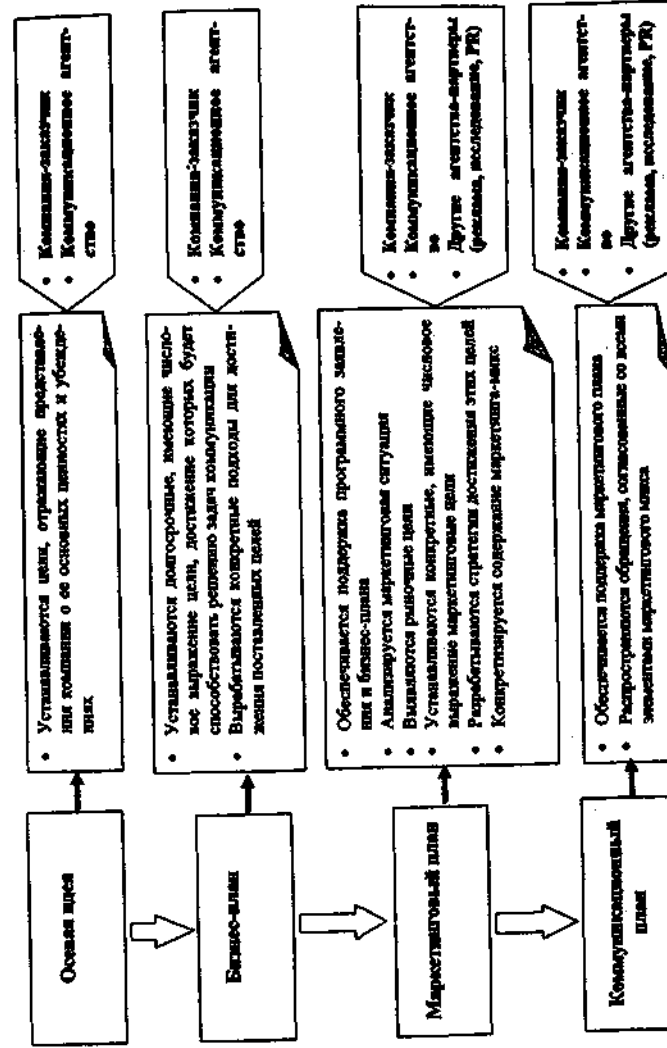


Рис. 15.4. Взаимодействие компании-заказчика и коммуникационного агентства на различных этапах ИМК-планирования

кации с потребителем по всем имеющимся каналам. Усиливающаяся специализация всех составляющих бизнеса, включая маркетинг, рекламу и PR, приводит к внутренней конкуренции между различными подразделениями фирмы и к росту их изоляции. Глубокая специализация может стать опасной, поскольку порождает изоляцию экспертов, представляющих разные сферы коммуникаций: маркетинга, PR, рекламы, производства. Сегодня компании состоят из функциональных вертикальных структур, созданных для реализации узконаправленных процессов. Возникает «подковерная борьба», во время которой специалисты каждой из функциональных структур пытаются защитить выделенные им доли бюджета и возглавляемые ими направления деятельности от угрозы со стороны руководителей других направлений маркетинговых коммуникаций. Разрушение барьеров между отделами становится важной задачей коммуникационного менеджмента, который осуществляется с использованием модели ИМК. Это делает возможным интегрировать усилия всех подразделений организации по продвижению товара или услуги на рынок. При этом продвижение товара превращается из хаотичного процесса в общую стратегию, контролируруемую и управляемую из единого центра.

Во-вторых, на уровне отношений потребителей и корпорации позволяет максимизировать эффективность всех возможных каналов коммуникации.

Таким образом, с помощью коммуникационного агентства, которое специализируется на управлении всеми каналами коммуникации, возможно превращение процесса продвижения товара из хаотичного процесса в единую стратегию управления маркетинговыми коммуникациями.

Коммуникационное агентство, выступающее в качестве партнера корпорации-заказчика, подчиняет весь ход продвижения услуги или товара на рынок единой стратегии (рис. 15.5). Такое агентство делает «под ключ» весь комплекс рекламных, исследовательских и promotion мероприятий с привлечением соответствующих подразделений корпорации и ее внешних партнеров. Такое агентство обеспечивает плодотворное сотрудничество между подразделениями

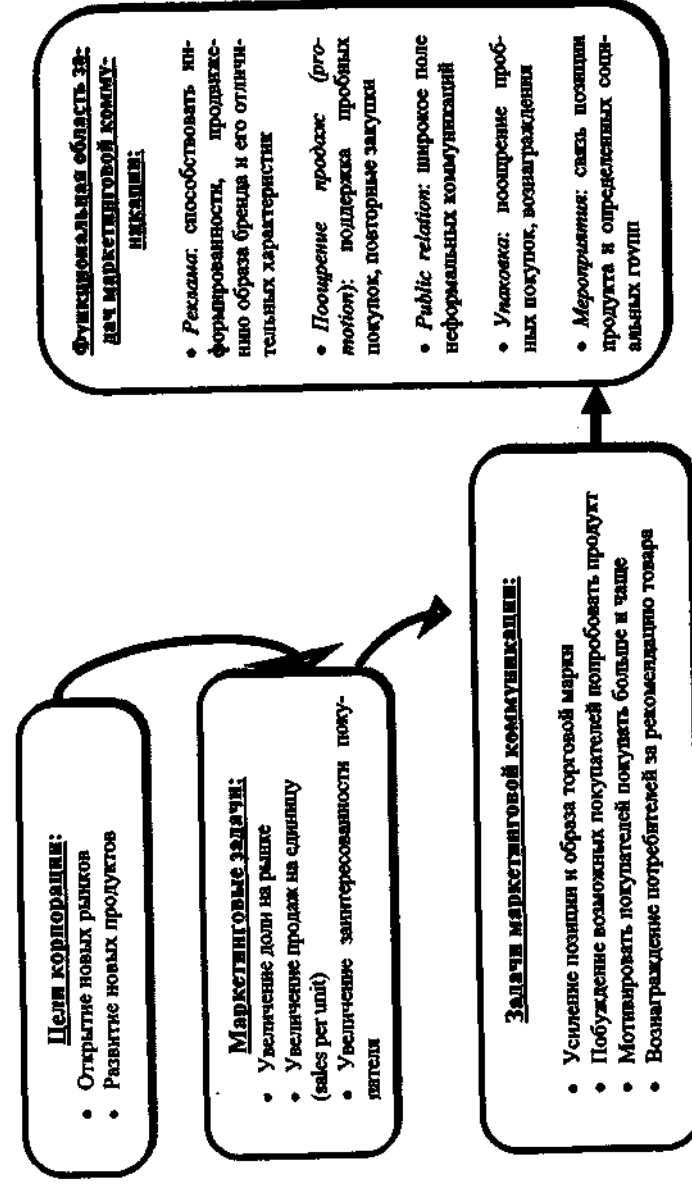


Рис. 15.5. Образец коммуникационной кампании

корпорации и ее внешними партнерами. Это сотрудничество служит наиболее эффективному использованию маркетинговых коммуникаций в интересах корпорации-заказчика. При этом корпорация-заказчик решает для себя ряд важных проблем, связанных с налаживанием маркетинговых коммуникаций:

- заказчик имеет дело с одним партнером, который управляет всем комплексом маркетинговых мероприятий, связанных с продвижением товара или услуги на рынок;
- устраняется финансовая и организационная фрагментарность отношений, которая неминуемо возникает при взаимодействии с разными исследовательскими и маркетинговыми организациями;
- вырабатывается единая рекламная поддержка продвижению услуги на рынок;
- унифицируются сообщения, распространяемые по всем каналам коммуникации;
- активизируются двухсторонние коммуникации, в которых непосредственное участие принимают потенциальные клиенты;
- заказчик получает единую интегрированную стратегию маркетинговых коммуникаций;
- ИМК позволяют преодолеть внутриорганизационные барьеры на пути эффективных маркетинговых коммуникаций;
- используя ИМК, можно управлять творческим процессом в рамках общей коммуникационной стратегии;
- используя ИМК, коммуникационное агентство создает управленческую оболочку для налаживания сети эффективных коммуникаций между заказчиком и его потребителями;
- делая заказ на ИМК, можно успешно управлять творческим процессом в рамках общей коммуникационной стратегии.

■ 15.4. Исследования в рамках ИМК 1 оценка эффективности программы ИМК

ИМК предусматривает выработку стратегии коммуникации после работы с аналитическим материа-

III РП нмирциаиым машинным нимниинм

лом. Так, цели PR увязываются с общим процессом коммуникации. Стратегия коммуникации обозначает тот отклик, который ее создатели желают получить от целевых аудиторий. При этом стратегия коммуникации реализуется с привлечением широкого диапазона маркетинговых контактов. Например, если коммуникационная стратегия опирается на позиционирование относительно конкурентов, то она может быть направлена на решение нескольких задач:

- 1) генерирование обсуждения потребителями наших товаров;
- 2) оценка нашей продукции относительно продукции конкурентов;
- 3) позиционирование нашего бренда относительно других торговых марок.

Таким образом, цель ИМК — это развитие такой программы коммуникации, которая связывает воедино все усилия подразделений компании и внешних партнеров для успешного достижения корпоративных целей.

Работа в режиме ИМК предполагает постоянное генерирование идей и их последующее воплощение посредством коммуникационных бизнес-технологий. На рис. 15.6 показан контур процесса реализации маркетинговой идеи с помощью ИМК. На этом контуре, представляющим собой замкнутую (аутопойетическую) систему, маркетинговая идея задает коммуникативный импульс деятельности. На каждом этапе коммуникативной деятельности активизируется свой исследовательский аппарат. Агентство, специализирующееся на управлении ИМК, анализирует данные исследований и вносит оперативные изменения в процесс маркетинговых коммуникаций.

Самостоятельные исследовательские стратегии в формате ИМК могут развиваться по нескольким траекториям. **Под траекториями мы подразумеваем направления развития исследований в ходе реализации стратегии ИМК.** В зависимости от характера целей и задач ИМК можно обозначить следующие исследовательские траектории (рис. 15.6):

1. *Управленческая траектория.* **Связана с изучением и оценкой внутриорганизационных ресурсов в контексте реализации ИМК.** В рамках управленче-

ской траектории преимущественно исследуются и оцениваются цели, миссия и структура организации, выявляются каналы формальных и неформальных коммуникаций. Следование управленческой траектории позволяет нам оценить существующие организационные барьеры на пути реализации ИМК, соотнести идею маркетинговых коммуникаций с целями и ресурсами организации. Результатом воплощения управленческой траектории является гармонизация стратегии ИМК с целями и возможностями организации. При этом следует иметь в виду, что корректируются не только ИМК, но и каналы внутриорганизационных коммуникаций приводятся в соответствие с изменившейся маркетинговой стратегией.

2. Рыночная траектория. Позволяет определить точные координаты организации-заказчика относительно других корпоративных акторов (деятелей). При этом акцент делается, с одной стороны, на **объективные показатели** (объем рынка; рыночный сегмент, занимаемый данной фирмой; объемы продаж в долгосрочном и краткосрочном периодах, сезонные колебания), а с другой — на **субъективные показатели** качества маркетинговых коммуникаций (отношения с партнерами и поставщиками; основные конкуренты и их позиция). Здесь следует сразу добавить, что с точки зрения управления интегрированными коммуникациями взаимодействие с потребителем целесообразней выделить в самостоятельную траекторию, поскольку данный аспект требует особо внимательного подхода. **Используя рыночную траекторию, мы можем успешно адаптировать универсальные технологии ИМК к специфическим условиям конкретной отрасли.** Развивая исследования по рыночной траектории, мы получаем «топографическую карту» сегмента, в котором работает организация. Отслеживая перемещения организации по ее карте рыночного сегмента, можно оперативно оценивать успешность реализации ИМК.

3. Потребительская траектория. Включает в себя весь спектр исследований целевых аудиторий. Сочетание классических инструментов исследования потребительского поведения и самых продвинутых PR-технологий создает уникальную возможность для

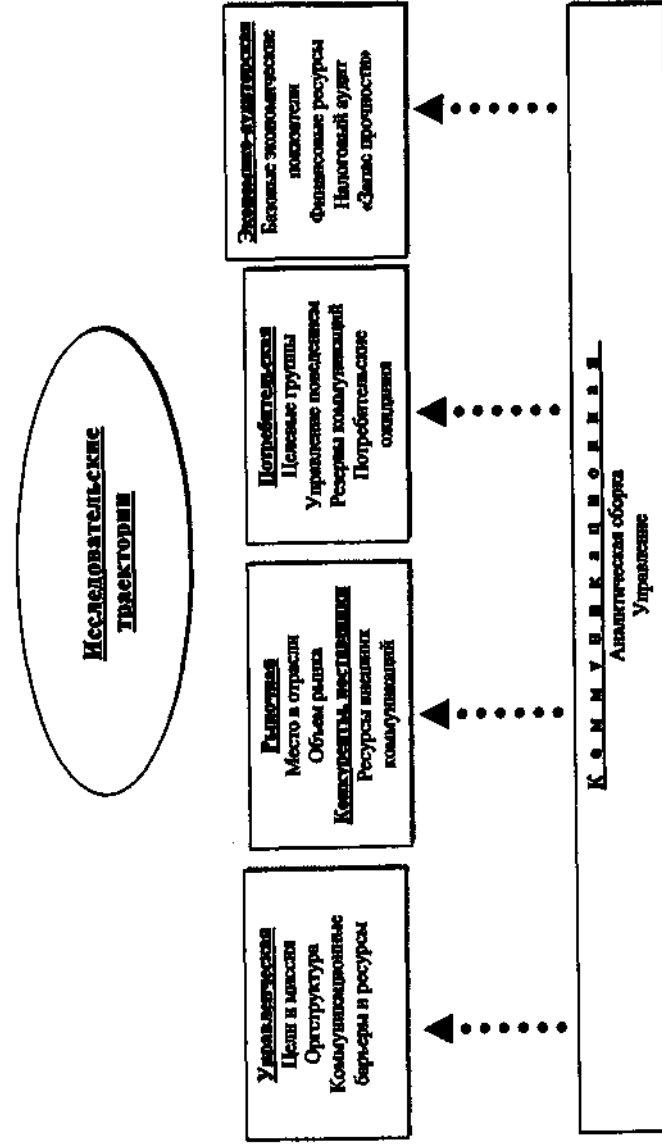


Рис. 15.6. Исследовательские траектории в рамках ИМК

выстраивания двухсторонних коммуникаций с потребителем. Потребительская траектория исследований представляет особую ценность, так как опирается на непрерывные прямые коммуникации с потребителями. Уже сам момент коммуникации оказывает влияние на потребительское поведение в будущем, а потому даже обычный массовый опрос, с точки зрения ИМК может рассматриваться не только как сбор первичной информации, но и как один из видов коммуникационного promotion.

4. Экономико-аудиторская траектория. Нацелена на анализ данных с помощью статистических и экономико-математических методов. В данном случае анализируется экономическое состояние фирмы: рассчитываются основные экономические показатели, определяются финансовые ресурсы. Особое значение данный вид исследовательской траектории приобретает, когда с помощью ИМК компания осуществляет экспансию на новые рынки сбыта, и в этом случае необходима четкая и достоверная информация об экономическом «запасе прочности» в случае возникновения форс-мажорной ситуации.

5. Коммуникационная траектория. Направлена на проведение комплексного анализа общественных коммуникаций, участником которых является компания. В частности, оценивается существующая рекламная политика фирмы, анализируется позиция компании в медиа-пространстве (например, ожидаемый имидж компании соотносится с реальным, реконструируемом посредством медиа-анализа), определяется наличие либо отсутствие продуманной PR-стратегии, выявляются незадействованные каналы маркетинговых коммуникаций. Полностью реализуемая коммуникационным агентством, эта траектория составляет главное содержание исследовательской части ИМК. Остальные исследовательские стратегии могут быть активизированы в случае необходимости.

Представленные выше исследовательские траектории охватывают максимально широкий спектр аналитических задач, возникающих в ходе оптимизации и развития маркетинговых коммуникаций. Каждая из аналитических задач требует профессионального подхода к своему решению. Так, очевидно, что управлен-

ческая траектория наилучшим образом реализуется консалтинговыми агентствами в сфере менеджмента, рыночная — специалистами по макроанализу рынков и отраслевой политике, потребительская — маркетинговыми и социологическими фирмами, экономико-аудиторская — финансовыми аудиторами, налоговыми консультантами, наконец, коммуникационная — специализированными PR-компаниями и коммуникационными агентствами.

Каково же участие коммуникационного агентства в общем, исследовательском процессе в рамках ИМК? Тут следует говорить о нескольких задачах, решаемых коммуникационными агентствами. Прежде всего **коммуникационное агентство совместно с компанией-заказчиком и ее партнерами выработывает исследовательскую стратегию в приложении к ИМК.** Тут следует отметить, что коммуникационное агентство никоим образом не стремится «отодвинуть» имеющихся партнеров компании-заказчика, иными словами, бизнес-коммуникаторы не будут разрушать сложившуюся систему связей между компанией-заказчиком и ее консалтинговым или маркетинговым агентством. Напротив, **практическая идеология ИМК заключается в получении максимального эффекта от сотрудничества самых разных деятелей в сфере общественных коммуникаций.** Далее, **коммуникационное агентство становится соучастником процесса исследования,** однако это соучастие не означает наступления на профессиональную автономию других партнеров: корректируются лишь цели исследований, приводимые в соответствие с требованиями ИМК, но отработанные и методологически релевантные технологии исследований остаются неизбылемыми. После того как различные фирмы провели ряд исследований, требуется комплексный анализ их результатов и включение их в работу ИМК. В данном случае коммуникационное агентство использует прием *«в аналитической сборки»*[^] помощи которого исследовательские результаты сначала отбираются с учетом ИМК-стратегии, а затем инкорпорируются в содержание коммуникационного процесса, влияя на его исход. Дополнительной функцией коммуникационного агентства является недопущение информационного коллапса, который мо-

Глава 15

жет возникнуть в случае несоординированности исследовательских стратегий в рамках ИМК. Результатом комплексного коммуникационного аудита, базирующегося на анализе исследований, является формулирование и реализация осевой идеи развития маркетинговых коммуникаций с учетом поставленных корпоративных целей.

Резюме

- Для организации необходимо эффективно использовать все каналы массовых (контролируемых и неконтролируемых) коммуникаций для достижения корпоративных целей. Организация должна осуществлять контроль всех коммуникаций, которые важны для нее. Информационная среда постоянно меняется, в результате чего бросает вызовы организации: активизация всех видов коммуникации, налаживание двухсторонней связи, поиск адекватной реакции на изменения в обществе.
- ИМК включают в себя маркетинг, рекламу и PR. ИМК тесно связаны с понятием маркетинг-микс. В него входят товар-микс, распределение-микс, цена-микс, коммуникации-микс. Выбор стратегии ИМК состоит из 9 этапов: оценка ситуации, постановка целей, выбор целевой аудитории, выбор маркетинговых коммуникаций-микс, разработка идей маркетингового обращения, выбор средств доставки обращений, бюджетное планирование, реализация целей, оценка результатов. Преимуществом ИМК является более тесная работа с потребителями и подчинение всех коммуникаций одной цели.
- Существуют специальные коммуникативные агентства, которые занимаются управлением ИМК. Их привлечение дает ряд преимуществ организации: работа с одним партнером, объединение всех направлений, единая рекламная поддержка, унификация сообщений по различным каналам коммуникации, успешное управление творческими процессами. Она делает коммуникации между подразделениями прозрачными и максимизирует использование всех каналов коммуникации.
- Важной составляющей ИМК являются исследования и оценка эффективности интегрированных коммуникаций. Цели PR увязываются с общим процессом коммуни-

■ га і июегритыи маииитын инщициц

кации. Задачи ИМК могут осуществляться в следующих исследовательских направлениях: изучение и оценка внутриорганизационных ресурсов, определение положения заказчика относительно конкурентов, исследование целевых аудиторий, анализ данных с помощью статистических и экономических методов, комплексный анализ общественных коммуникаций.

Темы рі самемииегв всвиіви

1. Взаимодействие специалистов в области рекламы и PR.
2. Методы исследования целевых аудиторий.
3. Стратегическое проектирование ИМК.

Пересы іп ебсдоеш

1. Какие проблемы возникают перед организацией в современную эпоху развития коммуникаций?
2. В чем инновационность подхода ИМК?
3. Что такое маркетинг-микс?
4. Почему специалисты по PR лучше всего подходят на роль коммуникационных менеджеров?
5. В чем заключается суть процесса управления маркетинговыми коммуникациями в рамках ИМК?
6. Какие исследовательские стратегии могут быть реализованы в ИМК?

Реимевнемые емочвп

1. *Домнин Н.* Брендинг: новые технологии в России. СПб.: Питер, 2002.
2. *Кузьменков И.* Эра интегрированных маркетинговых коммуникаций//Сообщение. 2001. № 2.
3. *Катлип СМ., Сентер А.Х., Брум Г.М.* Паблик рилейшнз. Теория и практика: Уч. пос. Пер. с англ. 8-е изд. М.: Вильямс, 2000.624 с.
4. *Лэйхифф Дж.М., ПенроузДж.* Бизнес-коммуникации. М.: Питер, 2001.688 с.
5. *Стивак В.А.* Современные бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2001.

Ірпратуі суібуі шнкіншп (КМ)-зімен нрмраньх иііііні!

Либеральная, основанная на рынке система в настоящее время не обеспечивает счастья, комфорта и необходимой безопасности для большинства человечества; и она не будет их обеспечивать и для прогнозируемой численности населения в будущем. Доклад Лугано. О сохранении капитализма в XXI веке.

- 16.1. Ключевые концепты корпоративной социальной ответственности (КСО)**
- 16.2. КСО — нематериальный актив компании**
- 16.3. КСО в контексте корпоративных коммуникаций: системный подход**
- 16.4. От КСО к корпоративному гражданству и устойчивому развитию**

Социальная политика сегодня — это не только реализация правительствами концепции государства всеобщего благосостояния, это также вовлечение бизнеса и гражданского общества в решение ключевых социальных проблем. Реакцией транснациональных компаний на давление институтов гражданского общества стало формирование новой идеологии участия бизнеса в общественной жизни: идеологии корпоративной социальной ответственности¹ (далее — КСО). Сегодня благодаря поддержке специалистов по PR и бизнес-коммуникациям по всему миру концепция

¹ При подготовке данной главы использовались материалы бакалаврской выпускной работы «Организационный изоморфизм в глобальном измерении (на примере реализации концепции корпоративной социальной ответственности)» и магистерской диссертации «Корпоративная социальная ответственность как форма накопления социального капитала бизнес-организацией» Е.Д. Сладковой. Обе работы выполнены на факультете социологии ГУ-ВШЭ, соответственно, в 2005 и 2007 гг. Авторы благодарят Е.Д. Сладкову за предоставленные материалы.

ЩИ1МІІІ1 сщшш мимцеиосшь ЦСЩ - зимвю...

КСО получила широкое распространение как новая технология оправдания коммерческой и производственной деятельности компаний, конечной целью которых все-таки по-прежнему остается максимизация прибыли. Не стоит преуменьшать и личную заинтересованность профессиональных сообществ бизнес-консультантов и экспертов в повышении спроса на свои услуги за счет создания нового рынка услуг проектирования, консультирования, оценки и верификаций социальной деятельности компаний. В России в течение последних десяти лет корпоративная социальная ответственность превратилась из предмета отвлеченных экспертных дискуссий в важный элемент корпоративных коммуникаций и сферу корпоративного управления.

■ 16.1. Кяишые квнценяы корпоративной социальной гавешсшвенностп ЩИ1

Тема КСО, то есть ответственности бизнеса перед обществом, в последние годы получила динамичное развитие, как в российском, так и в мировом экспертном и бизнес-сообществах [1, 3, 8, 12]. Сегодня в Национальном регистре корпоративных нефинансовых отчетов РСПП¹ зарегистрированы нефинансовые отчеты около ста компаний, в их числе экологические отчеты, социальные отчеты, отчеты в области устойчивого развития. Глобальный регистр на сайте GRI (Глобальная инициатива по отчетности) включает в себя почти две тысячи нефинансовых отчетов. Исследование международной консалтинговой компании «Мерсер», проведенное в 2005 году, показало: большинство инвестиционных менеджеров во всем мире полагают, что практика социально-ответственного инвестирования станет общепринятой в инвестиционных процессах в ближайшие 10 лет.

¹ По инициативе РСПП в бизнес-сообществе вводится практика добровольной социальной отчетности, адекватно отражающей социальный вклад бизнеса в развитие общества и эффективного корпоративного управления. РСПП разработала и приняла «Социальную хартию российского бизнеса», к которой присоединились уже многие отечественные компании. См.: Социальная хартия российского бизнеса. М.: РСПП, 2005.

Социальная ответственность компании (или корпоративная социальная ответственность, КСО) — это ее вклад в экономическую, экологическую и социальную деятельность, обеспечивающий и поддерживающий устойчивое развитие как самой компании, так и регионов ее присутствия и общества в целом [5]. **Социально ответственная компания** — это организация, ведущая свою деятельность, руководствуясь принципами социальной ответственности, устойчивого развития и осуществляющая комплекс социальных программ в приоритетных для нее направлениях.

В Меморандуме о принципах КСО Ассоциация менеджеров России определяет социальную ответственность бизнеса как «философию поведения и концепцию выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности в целях устойчивого развития и сохранения ресурсов для будущих поколений с опорой на следующие принципы:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, инвестиции в развитие производства и человеческого потенциала;
- неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и др.;
- построение добросовестных и взаимовыгодных отношений со всеми заинтересованными сторонами;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и повышение национальной конкурентоспособности в интересах акционеров и общества;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты общественного развития» [5, 8].

Деятельность в области КСО, отражающаяся в системе экономических, экологических и социальных показателей устойчивого развития, осуществляется через регулярный диалог с обществом, являясь частью

стратегического планирования и управления компаниями.

Работа компании в области КСО заключается в том, что любые производственные и экономические решения принимаются с учетом их социальных и экологических последствий для компаний и для общества. При таком построении КСО превращается в мощный фактор стратегического развития, укрепления деловой репутации и конкурентоспособности, а также роста рыночной капитализации компаний. Фактически КСО — это политика и реализация стратегии устойчивого развития компании. КСО и устойчивое развитие — это две стороны одной медали. Этому способствует значимый вклад компании в устойчивое развитие и реализацию принципов корпоративной социальной ответственности. Реализация КСО открывает перед компаниями новые перспективы для формирования и реализации инновационных подходов социальной политике, учитывающих традиционные ценности компании и современные требования времени. Также корпоративная социальная политика может рассматриваться как интегрированная часть управления компанией. Документом, фиксирующим достигнутые показатели по проведению в практику деятельности принципов корпоративной социальной ответственности, является корпоративный социальный отчет (см. рис. 16.1).



Рис. 16.1. Составляющие корпоративной социальной ответственности (КСО)

Корпоративная социальная отчетность представляет собой практику измерения, раскрытия инфор-

rim is

мации и подотчетности внутренним и внешним группам стейкхолдеров. Предметом корпоративного отчета являются результаты деятельности организации по отношению к целям и задачам корпоративной социальной политики и устойчивого развития. Корпоративный социальный отчет представляет достигнутые результаты, а также последствия, наступившие на протяжении отчетного периода, в контексте обязательств организации, ее стратегии и подходов к управлению. Корпоративный социальный отчет готовится в соответствии с принципами существенности, охвата заинтересованных сторон, контекста устойчивого развития и полноты. Социальную отчетность принято рассматривать не как разовую процедуру, но как самостоятельный деловой процесс, интегрированный в систему проектирования и управления корпоративной социальной политикой.

В заключение данного параграфа обратимся к содержательным определениям КСО. Напомним, что определений корпоративной социальной ответственности довольно много и нет ни одного общепринятого, поэтому чтобы сформировать более полное понимание ее сути необходимо представить здесь некий спектр определений концепции (помимо приведенных нами во вступлении), а потом остановиться на ее составляющих.

- *КСО* означает, что корпорация должна быть ответственна за все свои действия, которые влияют каким-либо образом на людей, объединения людей и окружающую среду. Это означает, что вред, причиняемый людям и обществу, должен устраняться, если это возможно. Это может также потребоваться, чтобы компания отказалась от какой-то части своего дохода, если последствия его получения серьезно сказываются на представителях заинтересованных сторон компании [13].
- *КСО* — концепция, в соответствии с которой компании интегрируют социальные и экологические компоненты в свою политику и в процесс взаимодействия со своими заинтересованными сторонами на добровольной основе.
- *КСО* — ответственность компании как работодателя, делового партнера, «гражданина», члена со-

Цириии» сцшьш шеймввшсть 1КС0] - зьемни...

общества (пределы сообщества определяются географией деятельности компании: на уровне района, города, страны, мира); часть постоянной стратегии компании по увеличению своего присутствия в обществе и развитию своего бизнеса; возможность оказать позитивное влияние на сообщество, в котором работает компания.

- *КСО* — процесс принятия решений и их исполнения, который способствует тому, чтобы вся деятельность компании основывалась на защите прав человека, охране труда, экологических стандартах и выполнении законодательных требований — во всей деятельности компании и в ее отношениях с заинтересованными сообществами.
- *КСО* — процесс принятия решений бизнеса в области этических ценностей, выполнении законодательных требований, уважении людей, сообществ и окружающей среды. Это деятельность бизнеса в ключе соблюдения и преувеличения этических, законодательных, коммерческих и общественных ожиданий по отношению к бизнесу.
- *КСО* — добровольный вклад частного сектора в общественное развитие через механизм социальных инвестиций, где под инвестициями понимаются материальные, технологические, управленческие или иные ресурсы, а также финансовые средства компаний, направляемые по решению руководства на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов основных внутренних и внешних заинтересованных сторон, в предположении, что в стратегическом отношении компанией будет получен определенный (хотя и не всегда и не просто измеряемый) социальный и экономический эффект [2].
- *КСО* — то, как компании управляют бизнесом для того, чтобы максимально позитивно влиять на общество. Ниже приведена схема (см. рис. 16.2), из которой становится ясно, что качество управления в области социальной ответственности зависит от рыночных условий, окружающей среды, ответственности и условий труда¹.

¹ Взято с сайта <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>

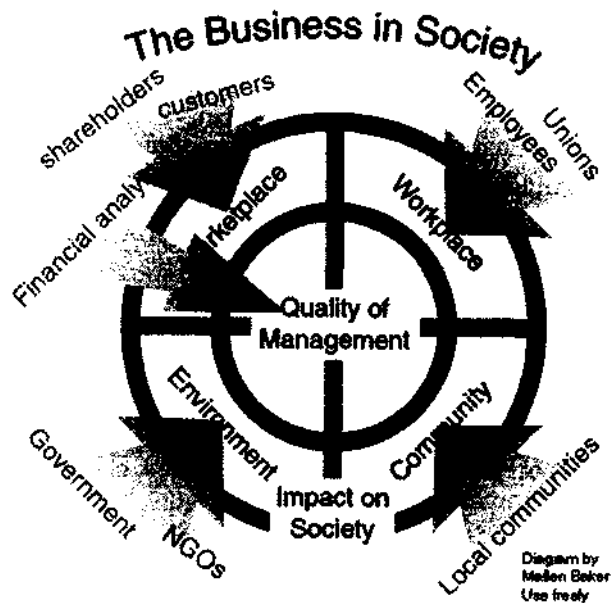


Рис. 16.2. Факторы, влияющие на качество управления социально ответственной деятельностью

- КСО — способ управления компанией и корректировка ее социального и экологического воздействия для того, чтобы представлять ценность ее акционерам и заинтересованным сторонам путем введения инноваций в стратегию, организацию и операции.
- КСО — интеграция социальных, экологических и других аспектов, волнующих заинтересованные стороны, в бизнес-операции компании [14]. И так, имеется довольно большое количество определений корпоративной социальной ответственности. Попробуем вывести некое универсальное определение, путем учета всех аспектов, так или иначе заложенных в понятие КСО. Теперь еще раз следует обозначить те характеристики КСО, которые предполагаются в качестве основных составляющих этого понятия западными экспертами. Это прежде всего:

- Добровольность практик в области КСО.
- Интеграция социальных, правовых и экологических компонент в деятельность компании.
- Пределы социально ответственных практик задаются географией деятельности компании: на уровне района, города, страны, мира.
- Выполнение законодательных требований к деятельности компании.
- Не только выполнение, но и преувеличение ожиданий по отношению к компании, т. е. деятельность «свыше нормы».
- Возможный отказ от некоторой части дохода компании в пользу данной деятельности, но с ожиданием социального и экономического эффекта для самой компании в долгосрочном периоде.
- Ориентация на заинтересованные стороны компании (определение «заинтересованных сторон см. в начале данной главы).
- Некоторое постоянство в данной деятельности, включение ее в стратегию и политику компании. И в заключение следует подчеркнуть, что КСО — это неотъемлемая часть корпоративного управления современной компании.

■ 1В.2. КСО - нематериальный актив компании

Практика крупнейших компаний на российском рынке показывает, что ее значимость для бизнеса сложно переоценить. При этом можно выделить ряд аспектов, в рамках которых возможно оценить влияние социальной политики компании на ее коммерческую деятельность¹. **В первую очередь** это укрепление корпоративного имиджа, что в современной экономике бывает даже важнее роста текущих финансовых результатов [6]. Рост корпоративного имиджа в этом случае достигается как среди широкой общественности и государственных институтов, так и среди собственного персонала и клиентов. Например, компания Coca-Cola в 2006 году потратила более одиннадцать миллиардов долларов на товары, услуги и инвес-

тиционные проекты, внося значительный вклад в экономический рост регионов, что обеспечило ей лояльное отношение со стороны потребителей, местных администраций и партнеров по бизнесу. Компания, зарекомендовавшая себя в качестве серьезного инвестора в социальную сферу, осуществляющего последовательные действия в этом направлении, может рассчитывать на лояльное отношение всех заинтересованных сторон. Безусловно, первоочередную роль в этом процессе играет согласованность работы функциональных подразделений, занимающихся КСО и связями с общественностью, которая обеспечивает грамотное позиционирование компании как социального инвестора и грамотную огласку ее общественной миссии.

Во-вторых, деятельность компании в области КСО и устойчивого развития существенно повышает акционерную стоимость компании в стоимость ее бренда. 86% инвесторов уверены, что социально ответственные вложения в перспективе повышают рыночную стоимость компании. Доказательством этого служит резкий рост стоимости акций таких компаний, как Johnson&Johnson, BP и других лидеров рейтинга по социальной ответственности в 2006 году.

В последнее время в бизнес-среде наблюдается устойчивая тенденция перехода от этических инвестиций к инвестициям в устойчивость, получившая свое логическое развитие в росте популярности Индекса Доу-Джонса. Индексы устойчивости Доу-Джонса (DJSI) — это результат сотрудничества между ведущими индексирующими компаниями и организациями, проводящими исследования в области устойчивого развития. Процедура индексирования включает в себя комплексную оценку экономических, социальных и экологических критериев с акцентом на создание долгосрочной акционерной стоимости. Индексирование подразумевает использование четко регламентированной методологии, основанной на проведении первичных исследований, применение лучших практик с учетом отраслевой специфики и ежегодное подведение итогов для выявления лучших практик с последующей публикацией рейтингов.

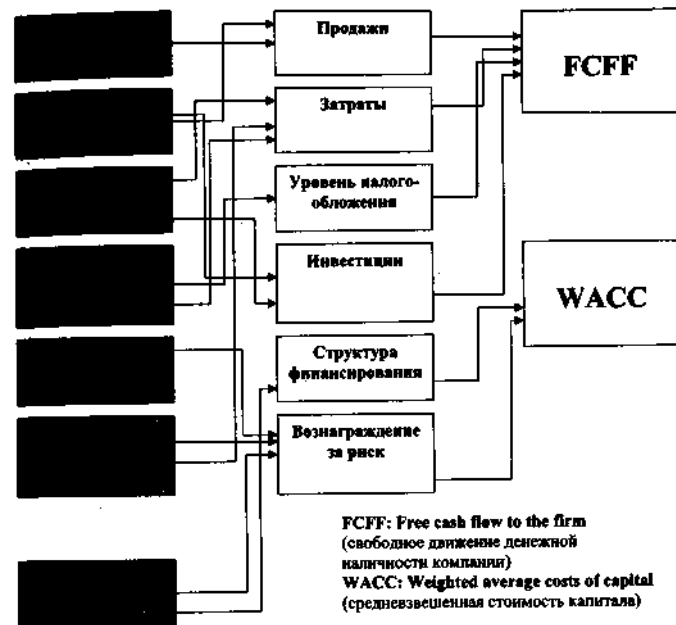


Рис. 16.3. Элементы управления рисками в контексте КСО

Источник: SAM Sustainability Yearbook 2005
http://www.samgroup.com/html/research/output/studies/sam_sustainability_yearbook.cfm

В-третьих, социальная составляющая деятельности компании влияет на ее инвестиционную привлекательность. Это влияние трудно переоценить: любой инвестор, принимая серьезное решение о покупке пакетов акций той или иной компании, оценивает весь спектр рисков (см. рис. 16.3). Компания может быть привлекательна с точки зрения своей текущей прибыльности, но крайне неустойчива с точки зрения экологической и социальной, что в перспективе снижает ее финансовые возможности. При стандартном анализе ценных бумаг могут игнорироваться или недооцениваться три важных фактора будущей прибыльности и потенциала стоимости:

- Качество стратегического менеджмента.
- Гибкость/способность к адаптации.

- Стабильность лидерских позиций в конкурентном окружении.

Деятельность компании по отношению к экологическим, социальным и управленческим рискам/возможностям становится все более серьезным показателем и основным индикатором для всех трех факторов стоимости.

Наконец, сбалансированные действия компании в области развития общества существенно улучшают ее отношения с государственными органами. В частности, градообразующие предприятия, выходящие в своей социальной деятельности за рамки определенного законом минимума — например, организующие досуг горожан, — априори находятся в более выигрышном положении по отношению к конкурентам. В качестве примера можно привести программу «ЛУКОЙЛ-Пермь» по развитию депрессивных сельскохозяйственных районов, в рамках которой решено было возродить народные промыслы и крестьянские подворья в районах деятельности компании.

Также важно обратить внимание на тот факт, что сегодня модель компании как машины для извлечения прибыли уже не столь актуальна: даже теоретики менеджмента считают, что сохранение компании как устойчивой социальной системы в долгосрочной перспективе более важно, чем краткосрочные финансовые результаты. Крупный бизнес сегодня уделяет огромное внимание устойчивому развитию, понимая, что оно является залогом его дальнейшего существования и процветания, и продуманная политика в сфере КСО обеспечивает необходимую базу для успешного функционирования компании в будущем.

Резюмируя, можно сделать вывод: деятельность компании в области КСО и устойчивого развития целесообразно и возможно измерить и оценить. Средства, выделяемые на социальные нужды, безусловно, окупаются, и эффект для компании проявляется в следующих областях:

1. Улучшение имиджа торговой марки.
2. Рост продаж и лояльность потребителей.
3. Оптимизация привлечения и сохранения рабочей

ИИ1ЦНН1 нщаньш ашвейсиивсм |КЦ - эяемии...

4. Уменьшение объема контроля со стороны надзорных организаций.
5. Снижение текущих расходов.
6. Повышение производительности и качества.
7. Рост финансовой эффективности.
8. Доступ к капиталу.
9. Стабильность акций.

В то же время важно отметить, что формализация никогда не будет абсолютной. Многие выгоды от сбалансированной социальной политики можно отнести скорее к нематериальным активам и репутационной составляющей компании, вследствие чего измерение их прямого эффекта достаточно затруднительно.

■ 1Б.3. КСО в конгаексгае корпоративных коммуникаций: сисяемный подход

Важной составляющей КСО является управление корпоративной социальной политикой. Проектирование корпоративной социальной политики крупной компании, имеющей территориально-распределенную структуру, — это сложный и довольно длительный процесс, требующий системного подхода¹. Для адекватного понимания индивидуальных характеристик корпоративной культуры, неотъемлемой частью которой является корпоративная социальная ответственность, требуется ее глубокая диагностика.

Можно обозначить несколько подходов к проектированию корпоративной социальной политики компании:

1. Проведение диагностики корпоративной культуры компании с целью выявления уникальных элементов, представляющих потенциальную ценность в связи с внедрением концепции КСО.
2. Обозначение тематического поля развития социальной составляющей бренда компании. Пример см. на рис 16.4. Тематическое поле развития социальной составляющей бренда компании.

¹ О теории систем подробнее см.: Проблемы методологии системного исследования. М.: Мысль, 1970.

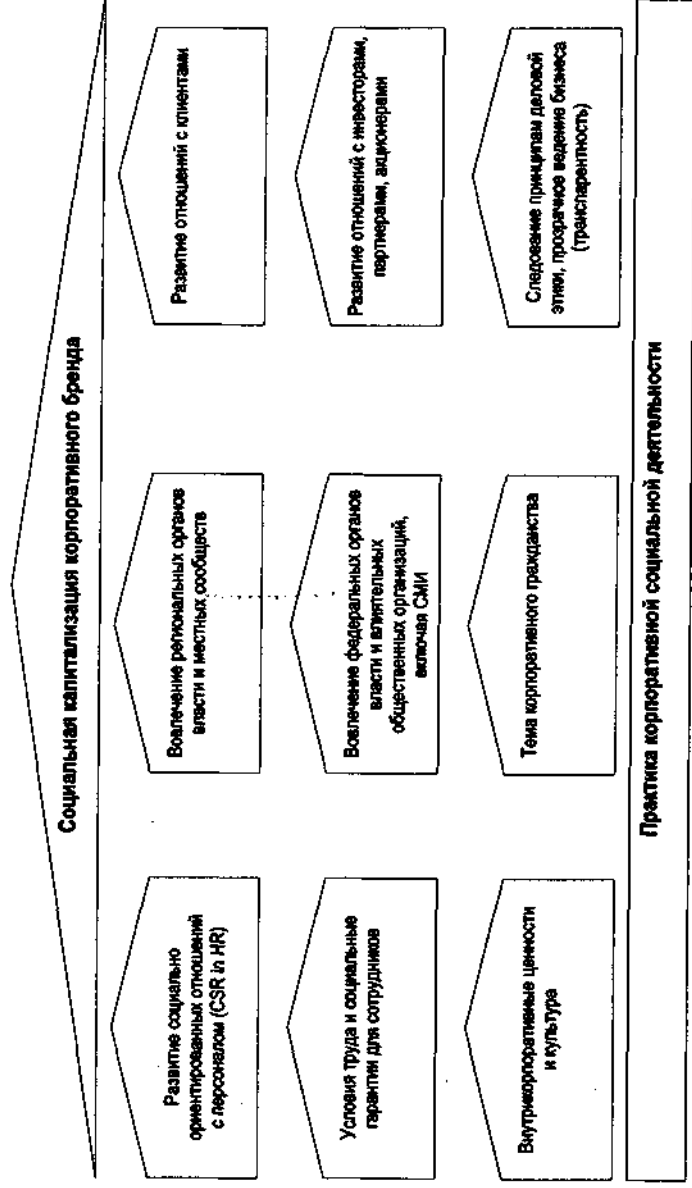


Рис. 16.4. Тематическое поле развития социальной составляющей бренда компании

3. Вовлечение менеджмента и ведущих специалистов компании во внутрикорпоративный диалог о социальной миссии, целях и задачах КСО компании.
4. Бенчмаркинг российской и международной практики КСО с целью внедрения лучших образцов, методик и технологий в работу компании.

Документационное и концептуальное обеспечение корпоративной социальной деятельности компании. Обеспечение системного управления социальной деятельностью компании возможно при наличии пакета документов и материалов, где раскрывается видение и концептуальные подходы к планированию, управлению и реализации принципов КСО. Так образуется смысловое пространство КСО компании, апеллируя к которому становится возможным интегративное управление практикой корпоративной социальной ответственности. Конструирование смыслового пространства осуществляется через разработку и принятие следующих документов (см. рис. 16.5.):

- *Социальная миссия* — тезисное метафорическое выражение социального предназначения деятельности компании. Обычно формулируется в виде краткого высказывания (слогана).
- *Корпоративная социальная политика*— документ, где формулируется идеология, базовые принципы и подходы компании к корпоративной социальной ответственности и вкладу в устойчивое развитие. Документ не имеет временных рамок и носит парадигмальный характер, раскрывая социальную миссию компании в контексте долгосрочных целей бизнеса и устойчивого развития страны. Готовится с учетом кодекса корпоративного поведения и других рамочных документов.
- *Социальная стратегия компании* — руководство к действию с описанием приоритетов корпоративной социальной ответственности на среднесрочную перспективу с увязыванием со стратегическими и оперативными бизнес-задачами компании. Социальная стратегия — это инструмент стратегического и практического планирования, позволяющий компании разрабатывать целевые социальные программы и мероприятия в соответствии с корпоративной философией, социальной миссией и перспективными направлениями деятельности.

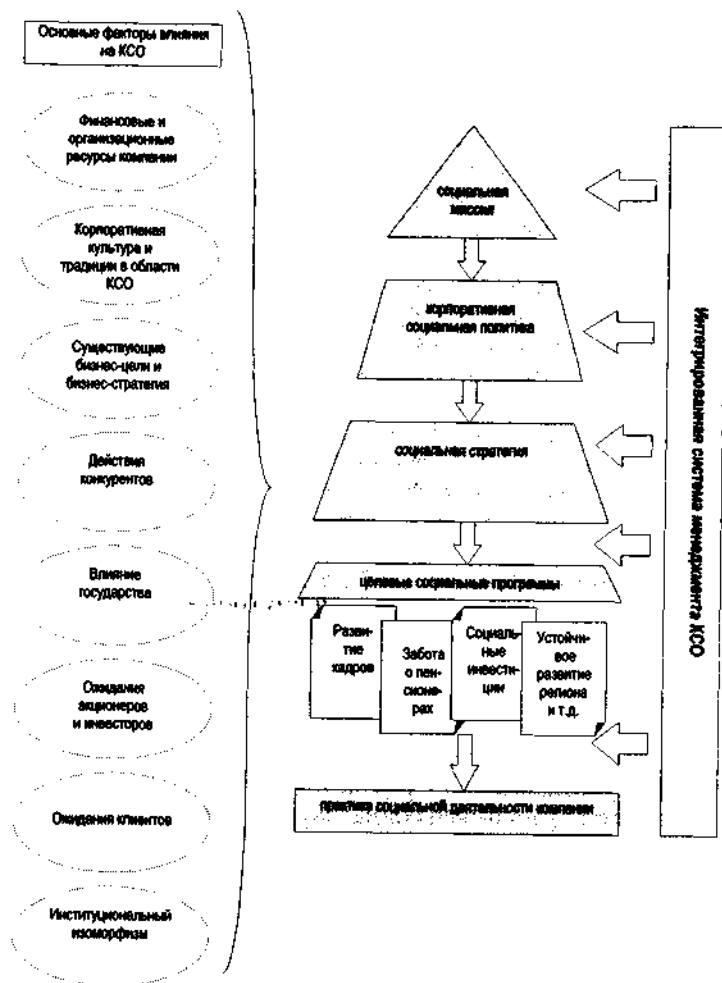


Рис. 16.5. Иерархия смыслов воплощения корпоративной социальной политики компании

- *Целевые социальные программы* — комплект документов, описывающих содержательные и управленческие аспекты реализации социальной стратегии компании в привязке к конкретным группам

стейкхолдеров, региональной специфике, бюджету и актуальным бизнес-задачам. • *Практика социальной деятельности компании* — комплекс мероприятий по реализации целевых социальных программ. Практика социальной деятельности компании носит непрерывный характер, поскольку компания находится в постоянной коммуникации со своими стейкхолдерами, тем или иным образом.

Корпоративную социальную ответственность следует рассматривать в качестве неотъемлемого элемента процессов управления организацией. Поэтому при проектировании интегрированной системы менеджмента КСО применимо большинство подходов и методических разработок, применяемых при проектировании других управленческих процессов. Интегрированная система менеджмента КСО — система бизнес-процессов с привязкой к различным видам ресурсов, ответственным лицам, интегрированная с другими группами корпоративных бизнес-процессов. Документационная составляющая интегрированной системы менеджмента КСО являются внутренние инструкции, регламенты и методические рекомендации, способствующие внедрению лучшей практики корпоративной социальной ответственности на местах. Интегрированная система менеджмента КСО разрабатывается с ориентацией на уже имеющуюся в компании систему управления и процедуры сбора и анализа социальной информации, описанные в международных стандартах GRI и др.

Уровни корпоративной социальной деятельности. Корпоративная социальная политика компании в практическом аспекте разворачивается как минимум на трех уровнях (см. рис. 16.6):

1. **Макроуровень** затрагивает всю компанию через разработку и трансляцию содержательных сообщений, касающихся целей и практики КСО. Помимо этого на федеральном уровне может вестись самостоятельная социально-ответственная деятельность в трех измерениях:
 - специальные акции и мероприятия, охватывающие аудиторию всех регионов деятельности компании;

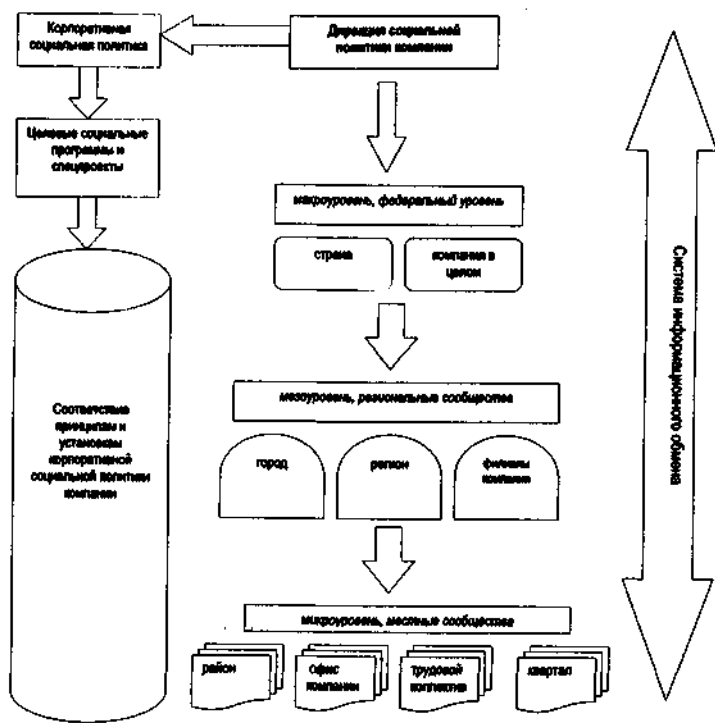


Рис. 16.6. Уровни социальной деятельности компании

- работа по информированию стейкхолдеров федерального уровня (органы государственной власти, инвесторы, включая зарубежных, деловые СМИ и т. п.) о социальной активности компании с целью развития некоммерческой (социальной) составляющей корпоративного бренда;
 - разработка и проектирование мероприятий в области КСО, ориентированных на весь персонал компании.
2. **Мезоуровень** охватывает деятельность в области КСО на уровне отдельных территорий (регион, округ, область, областной, краевой центр). На этом уровне стратегические цели и задачи КСО адапти-

руются к специфике отдельного региона и учитывают интересы и позиции компании на данной территории.

3. **Микроуровень** связан с реализацией принципов КСО в практическом измерении с учетом индивидуальной ситуации и ожиданий конкретной группы стейкхолдеров, но с ориентацией на ключевые интересы компании в целом. Объектом микроуровня корпоративного КСО выступают отдельные микрорайоны, офисы компании и местные сообщества.

Между всеми уровнями корпоративной социальной деятельности происходит непрерывный информационный обмен, позволяющий, с одной стороны довести до всех внешних и внутренних стейкхолдеров цели и приоритеты корпоративной социальной политики, а с другой, центру принятия решений о стратегии КСО получить полную и достоверную информацию о ситуации на всех уровнях организационной структуры. Безусловно, взаимодействие между уровнями социальной деятельности компании должно осуществляться в соответствии с внутренними инструкциями, правилами и регламентами. Возможные направления развития КСО:

1. Развитие темы социального инвестирования.

Данная тема представляется перспективной, поскольку гармонично сочетается со специализацией компании как финансового института, являющегося объектом и субъектом инвестирования. Инвестиции в социальную сферу можно рассматривать с двух сторон: во-первых, это подразумевает проведение целенаправленной долгосрочной политики компании в местных сообществах, направленной на решение общественно значимых задач, предполагающей взаимное вложение ресурсов и приносящее взаимные выгоды всем участникам процесса; во-вторых, социальное инвестирование может использоваться в контексте развития целевых программ, которые предусматривают совместное участие с другими партнерами в реализации принципов КСО.

2. Охват заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) является не только обязатель-

ной частью процесса социальной отчетности компании, но может рассматриваться как особый вид корпоративных коммуникаций. Стейкхолдерами могут быть представители различных групп: местные сообщества, представители федеральных и региональных органов власти, банковское сообщество, представители некоммерческих организаций, журналисты СМИ, работники предприятий и т. п. Обычно диалоги представляют собой свободные обсуждения в контексте темы корпоративной социальной ответственности. Регулярное информирование стейкхолдеров важно с позиции развития некоммерческой (социальной) составляющей бренда компании. Предлагается расширить охват влияния на стейкхолдеров в процессе реализации корпоративной социальной политики компании. Для этого представляется целесообразным рассмотреть следующие формы взаимодействия со стейкхолдерами, перечисленные в Руководстве по отчетности в области устойчивого развития GRI, версия 3.0.: анкетные опросы, фокус-группы, обсуждения с представителями местных сообществ, обсуждение на специализированных корпоративных рабочих группах, переписка, индивидуальные консультации и интервью, другие приемлемые формы интерактивной работы.

■ 16.4 Он КС81 кврпорагаувному гражданству ■ icmrihmMiji развивал

Самые последние тенденции развития корпоративных коммуникаций в области социальной активности компании предусматривают расширенный подход к этой сфере. В связи с этим все большее распространение получают концепции корпоративного гражданства и устойчивого развития.

Корпоративное гражданство — это подход, который проявляется в стратегической и текущей деятельности организации и отражает специфику отношений и взаимодействия компании со всеми заинтересованными лицами (стейкхолдерами) и окружающей средой. Некоторая степень корпоративного гражданства проявляется во всех типах отношений компании со 432 стейкхолдерами и окружающей средой. Корпора-

щинмвна ицяябая ишистешсь |КД| - аймеи,

тивное гражданство — управление социальными отношениями в компании и связанными с ней сообществами на локальном, национальном и международном уровнях. Понятие корпоративного гражданства объединяет два типа мышления: КСО и теорию заинтересованных лиц. Понятие корпоративное гражданство сначала появилось в британских компаниях, и затем было воспринято американским бизнесом. Корпоративное гражданство объединяет права и обязанности компании, отношения со стейкхолдерами, возможности и вызовы глобального делового окружения. Сущностными компонентами реализации корпоративного гражданства являются:

- Система управления ответственностью: последовательная, систематическая и целостная система управления ответственностью, подчеркивающая взаимосвязанность интересов компании, ее стейкхолдеров и окружающей среды. Данная система реализуется при поддержке внешних консультантов в области промышленности, экологии и социальной политики.
- Система гарантии ответственности и процессов. Внешняя гарантия ответственности основывается на глобальных стандартах внешней проверки, мониторинга и сертификации.

Компании широко трактуют понятие корпоративного гражданства, включая туда такие направления, как деятельность по охране окружающей среды, медицинское обслуживание работников, выпуск надежных и безопасных товаров, соблюдение профессиональных этических норм, участие в программах местных сообществ, традиционная филантропия и т. д.¹ Концепция корпоративного гражданства лежит в основе деятельности большинства современных транснациональных корпораций, определяя их взаимодействие с государствами и обществами в эпоху глобализации [1].

Итак, быть социально ответственным корпоративным гражданином, согласно Европейским документам по КСО, это не только полностью следовать принятым юридическим нормам в своей деятельности, но также осуществлять большее инвестирование в челове-

¹ The State of Corporate Citizenship in the U.S.

ский капитал, окружающую среду и отношения сстейкхолдерами. На внутриорганизационном уровне реализация КСО означает вовлечение сотрудников в инвестиционные программы по развитию человеческого капитала, защиты здоровья и охраны труда, участие в трансформации системы управления компанией. Признание важности социальной ответственности частично может быть отражено в действиях правительства и законодательстве по таким вопросам, как гарантии занятости, равные права, законы о защите потребителя, охрана окружающей среды. Это превращает некоторые области социальной ответственности в законные требования. Однако одних только законодательных мер, по-видимому, будет недостаточно для того, чтобы заставить менеджеров и других членов организации вести себя «подобающим» образом.

В результате помимо национальных программ «устойчивого развития» во многих странах мира передовая часть компаний разрабатывает и воплощает собственные корпоративные планы «устойчивого развития». В деловых кругах зачастую нет однозначного понимания этого понятия и данной деятельности, что неудивительно для стран и компаний, действующих часто в отличных друг от друга условиях. Однако суть или цель этих планов и мероприятий для всех одна: нарушить прямо пропорциональную зависимость экономического роста и негативного воздействия на окружающую среду. Только те предприятия, которые на практике добились снижения негативного экологического воздействия при одновременном росте производства товаров и услуг и ежегодно это вновь и вновь подтверждают, считаются «устойчивыми» и, соответственно, наиболее социально ответственными — именно здесь происходит взаимосвязь с КСО. При этом вывод компаниями «грязных» производств за пределы своих стран практически никак не влияет на требования по показателям «устойчивости» компании — требования по экологии и социальному развитию не снижаются, хотя и модифицируются для транснациональных компаний в зависимости от стран, в которых размещаются их дочерние компании [4].

Устойчивое развитие применительно к бизнесу —

434 это способность компании в течение длительного вре-

мени обеспечивать рентабельность активов, удовлетворяющую минимальным требованиям акционеров в отношении размера дивидендов и капитализации акций, при соблюдении комплекса действующих ресурсных, институциональных, экологических, технологических, социальных и иных ограничений, в рамках которых возможен выбор стратегических альтернатив и текущих организационно-технических решений. Экономическая составляющая устойчивого развития относится к воздействию организации на экономическое положение заинтересованных сторон, а также на экономические системы локального, национального и глобального уровней [10].

Мировой бизнес-совет устойчивого развития в своих публикациях определяет КСО как долгосрочные обязательства бизнеса вести дела, соблюдая этические принципы и способствовать экономическому развитию, повышая качество жизни своих работников и их семей, а также локальных сообществ и общества в целом.

Корпоративная социальная ответственность стала тем движением, которое продолжает завоевывать различные страны и в связи с этим нуждается в развитой системе стандартов и показателей, позволяющих определять на практике уровень социальной ответственности бизнеса. Термин «устойчивость» обладает тройным смыслом — измерение экономики, окружающей среды и социальной деятельности¹. В основе этого подхода лежит концепция *устойчивого развития*, т. е. нахождения баланса между потребностями нынешнего поколения в экономическом благосостоянии, благоприятной окружающей среде и социальном благополучии без ущерба для аналогичных потребностей будущих поколений. Подготовка отчетности в области устойчивого развития подразумевает анализ экономического, экологического и социального влияния деятельности компании, а также производимых ею товаров и услуг на внешнюю среду. Это связано с тем, что ведущие страны мира, а также передовая часть стран с переходной экономи-

¹ Sustainability Reporting: Daring to Hold Yourself Accountable. By Andrew Savitz.

деятельность: это укрепление корпоративного имиджа, что в современной экономике бывает даже важнее роста текущих финансовых результатов; деятельность компании в области КСО и устойчивого развития существенно повышает акционерную стоимость компании в стоимость ее бренда; социальная составляющая деятельности компании влияет на ее инвестиционную привлекательность; сбалансированные действия компании в области развития общества существенно улучшают ее отношения с государственными органами.

- Важной составляющей КСО является управление корпоративной социальной политикой. Проектирование корпоративной социальной политики крупной компании, имеющей территориально-распределенную структуру — это сложный и довольно длительный процесс, требующий системного подхода. Интегрированная система менеджмента КСО — система бизнес-процессов с привязкой к различным видам ресурсов, ответственным лицам, интегрированная с другими группами корпоративных бизнес-процессов.
- Корпоративное гражданство — управление социальными отношениями в компании и связанными с ней сообществами на локальном, национальном и международном уровнях. Понятие корпоративного гражданства объединяет два типа мышления: КСО и теорию заинтересованных лиц. Устойчивое развитие применительно к бизнесу — это способность компании в течение длительного времени обеспечивать рентабельность активов, удовлетворяющую минимальным требованиям акционеров в отношении размера дивидендов и капитализации акций, при соблюдении комплекса действующих ресурсных, институциональных, экологических, технологических, социальных и иных ограничений, в рамках которых возможен выбор стратегических альтернатив и текущих организационно-технических решений.

Темы для самостоятельного изучения

1. Благотворительные программы российских компаний: проектирование, реализация и информационная поддержка.
2. Возможности вовлечения в практику КСО малого и среднего бизнеса.
3. Проектирование программ социального инвестирования

Исследовательская социальная практика: встреча с КСО - глазами...

4. Интегрирование КСО в систему корпоративного управления и корпоративных коммуникаций.
5. Этические аспекты КСО.
6. Социальное партнерство как элемент КСО.

■ вопросы для обсуждения

1. В какой мере практика корпоративной социальной ответственности должна носить обязательный характер для компании? Может ли государство и общество принуждать компании к введению практики КСО в свою систему управления и корпоративных коммуникаций?
2. Насколько активно и каким образом компании могут осуществлять PR-поддержку своей деятельности в области КСО?
3. Какие проблемы, конфликты и ограничения ожидают компании на пути внедрения практики КСО в России?
4. Какие уровни управления и подразделения в компании вовлечены в проектирование и реализацию КСО?

■ практические задания

1. Умелое ОАО «Татнефть» и «ИТ» малого и среднего (ИТ)

ОАО «Татнефть» выступает с инициативой взаимовыгодного сотрудничества с заинтересованными сторонами по вопросу поддержки развития малого и среднего бизнеса в Республике Татарстан. Основными формами такого сотрудничества является создание новых перспективных производств товаров и сервисных услуг на базе высвобождающихся мощностей ОАО «Татнефть». В результате совершенствования организации управления и внедрения новых технологий в Компании высвободилось более 100 тыс. кв. метров производственных и складских помещений, станочное оборудование в различных районах Республики. На их основе Компания видит возможным создание новых производств товаров и сервисных услуг как реальную перспективу для развития малого и среднего бизнеса в регионе и готова предоставить их заинтересованным сторонам путем передачи в аренду или продажи. Условия оказания поддержки развитию новых форм бизнеса предполагают возможность приоритетного размещения корпоративных заказов. Кроме того, для реализации наиболее эффективных проектов Компания готова оказать содействие в предоставлении заемных средств. На сегодняшний день в регионе существуют все необходимые

fiou 16

условия для развития малого и среднего бизнеса: развита сеть банковских услуг, эффективные схемы приобретения имущества предлагают лизинговые компании, предоставляются соответствующие консалтинговые услуги. Идея предпринимателя — недостающее звено на этом фоне. Свежие продуманные идеи по развитию новых производств на основе высвобождаемых мощностей Компании и с использованием существующих возможностей — реальная перспектива для инициативных и ответственных предпринимателей. Предлагаемая ОАО «Татнефть» форма сотрудничества с малым и средним бизнесом Республики Татарстан направлена на поддержку отечественного предпринимательства, развитие инновационной деятельности, а также на поддержание баланса рабочих мест и, соответственно, социально-экономической стабильности в регионе.

Задик

На основе представленного выше пресс-релиза разработайте концепцию информационной поддержке программы ОАО «Татнефть» по поддержке малого и среднего бизнеса. При подготовке концепции обратите внимание на следующие аспекты:

1. Информирование и формирования плодотворных коммуникаций с местными и региональными органами власти.
2. Коммуникации с сотрудниками ОАО «Татнефть».
3. Позиционирование компании на региональном и федеральном уровнях.
4. Взаимодействие компании с местными сообществами.
5. Развитие социальной ответственности ОАО «Татнефть» в этом и других направлениях.

Концепцию представьте в виде медиапрезентации формата Power Point.

Исшзуемая g рекомендуемая шерашура

1. *Василенко А. Б.* Социальная ответственность бизнеса: взгляд из России // Корпоративная отчетность — новый фактор взаимодействия бизнеса и общества. М: Деловой экспресс, 2004.
2. Доклад о социальных инвестициях в России: роль бизнеса в общественном развитии, Ассоциация менеджеров и Представительство Программы развития ООН в РФ.

Москва, 2004

Ширянии синит икиииинсяь |КИ| - зимни...

3. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения оценивают социальную роль бизнеса в России. М.: АМР, 2003.
4. *Костин А.* Зачем российским компаниям корпоративная социальная ответственность?//Корпоративная отчетность — новый фактор взаимодействия бизнеса и общества. М.: Деловой экспресс, 2004..
5. О принципах корпоративной социальной ответственности. Меморандум. Комитет Ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности. М.: АМР, 2006.
6. Оценка влияния программ корпоративной социальной ответственности на имидж компании/Под ред. СЕ. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2006.
7. Проблемы методологии системного исследования. М.: Мысль, 1970.
8. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. М.: АМР, 2002.
9. Социальная хартия российского бизнеса. М.: РСПП, 2005.
10. *Трофимова И.Н.* Социальная ответственность бизнеса: дисбаланс ожиданий и интересов//Социально ответственный бизнес и проблемы межсекторного взаимодействия. Сборник статей/Под ред. д. ист. н. И.Н. Гавриловой. М.: Институт социологии РАН, 2005.
11. Управление социальными программами компании. М.: АМР, 2003.
12. *Frost R.* Corporate Social Responsibility and Globalization// <http://www.aworldconnected.org/article.php/524.html>
13. *Post J., Lawrence A.T., Weber J.* Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. 10th ed./McGraw-Hill Irwin, 2002. P. 60-64.
14. Responsible Business Conduct, Niamh Whooley, Accountancy Ireland, April 2005. Vol. 37. № 2, JSTORE.
15. Sustainability Reporting: Daring to Hold Yourself Accountable. By Andrew Savitz.

Корпоративный социальный отчет: составление и публикация

Существует ли отдел контроля? Да, тут повсюду одни отделы контроля. Правда, они не для того предназначены, чтобы обнаруживать ошибки в грубом смысле этого слова, потому что ошибок тут не бывает...

Ф. Кафка «Замок»

- 17.1. Социальная отчетность: классификация и популярность в России
- 17.2. Стандарты социальной отчетности
- 17.3. Технология составления корпоративного социального отчета
- 17.4. Взаимодействие со стейкхолдерами

■ 17.1. Социальная отчетность: классификация и популярность в России

Российские компании активно интегрируют лучшие практики ведения бизнеса в свою деятельность. Это способствует повышению конкурентоспособности и эффективности корпоративного управления. Большинство ведущих отечественных компаний ведут свою деятельность в соответствии с универсальными принципами корпоративной социальной ответственности. Также расширяется практика подготовки и публикации нефинансовых отчетов, информирующих заинтересованные стороны о социальных, экологических, производственных и финансовых результатах работы компании. В Национальном регистре корпоративных нефинансовых отчетов (РСПП) со-держится почти сотня документов, и их число постоянно растет: внесены нефинансовые отчеты 48 компаний, зарегистрированы 93 отчета, которые выпущены в период, начиная с 2000 года. В их числе: экологические отчеты (ЭО) — 23, социальные отчеты (СО) — 51, отчеты в области

устойчивого развития (ОУР) — 13. (см. табл. 17.1). Для того чтобы осознать нарастающую популярность нефинансовой отчетности в глобальном масштабе достаточно привести данные компании Corporate Register. Например, в период с 1990 года по 2003 год количество публичных отчетов возросло с нуля до 1200. При этом наибольшее количество отчетов появилось в Европе (58%), на втором месте находятся США (20%), Азия и Австралия (20%), и, наконец, медленнее в этом направлении движутся Африка и Средний Восток (2%). На настоящий момент (2004 г.) можно констатировать, что более 2000 компаний ежегодно представляют свой отчет в области устойчивого развития [10].

Таблица 17.1
Распределение нефинансовых отчетов по отраслевой принадлежности компаний (на 30 августа 2007 г.)

Отраслевая принадлежность компаний	Число компаний	Количество отчетов			
		ОУР	СО	ЭО	Итого
Нефтегазовая	10	9	6	11	26
Электроэнергетика	11	1	10	5	162
Металлургическая и горнодобывающая	8	3	9	0	12
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	1	0	1	0	1
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	4	0	3	8	11
Производство пищевых продуктов	2	0	5	0	5
Финансы и страхование	7	0	12	0	12
Жилищно-коммунальное хозяйство	2	0	2	0	2
Образование, здравоохранение	2	0	2	0	2
Прочие виды услуг	1	0	1	0	1
ВСЕГО	48	13	51	23	93

Источник: Библиотека корпоративных и социальных отчетов РСПП// <http://dsp.rspp.net/>

Следует отметить, что лидеры отечественной промышленности либо уже опубликовали социальный отчет, либо находятся в стадии его подготовки. Компании рассматривают процесс нефинансовой отчетности не только в качестве результативной PR-технологии, но и как возможность целевого развития собственных корпоративных социальных программ. Подготовка и публикация социального отчета — открытого документа, в котором содержатся данные, касающиеся результатов активности компании в области экологии, благотворительности, трудовых отношений, участия в развитии регионов и т. п., является одним из ключевых этапов корпоративной социальной деятельности. Сейчас процесс социальной отчетности запустили ведущие компании, работающие на российском рынке, — Лукойл, РАО ЕЭС, Норильский Никель, Уралсиб, РУСАЛ, Магнитогорский металлургический комбинат и др. Важная функция отчетности — дать общественности понять, что социально ответственная деятельность не является лишь внешним фасадом, не имеющим под собой идеологической базы и фактической практики. Это инструмент донесения до заинтересованных сторон миссии и политики компании, ее достижений и динамики развития. Отчетность стала широко распространенной практикой в ряду транснациональных корпораций. Это добровольная инициатива, также как и сама деятельность в области КСО.

Социальный отчет — это публичный инструмент информирования целевых аудиторий и общественности в целом о том, как, какими темпами и с какими результатами компания реализует заложенные в своих стратегических планах развития цели в отношении социальной политики, экономической устойчивости и стабильности. Социальная отчетность — процесс, в котором объединены исследовательские, управленческие и аналитические процедуры, направленные на повышение эффективности социальной, производственной и финансовой деятельности компании посредством составления и публикации корпоративного социального отчета. То есть результатом процесса социальной отчетности не обязательно является текст социального отчета — важнее интеграция соответствующих стандартов организации социальной

Щришы! сщны! инея: сесшаиение і Щщци

деятельности в систему корпоративного управления. Социальный отчет, как и другие виды нефинансовых корпоративных отчетов может быть представлен в различных форматах, самыми распространенными из которых являются:

- Тематическая брошюра/буклет (например, буклет «Северсталь. Социальные и культурные проекты: 2004-2006 гг.»).
- Тематический блок на корпоративном сайте.
- Глава в годовом отчете.
- Тематический отчет (например, «Экологический отчет» ЗАО «Северо-западная лесопромышленная компания»).
- Корпоративный социальный отчет (неверифицированный/верифицированный — например, корпоративный социальный отчет МХК ЕвроХим).
- Отчет об устойчивом развитии (неверифицированный/верифицированный).

Корпоративный социальный отчет позволяет компаниям не только представить информацию о своей корпоративной политике в консолидированном виде, но и довести ее до своих целевых аудиторий. Кроме того, собственный корпоративный социальный отчет дает компании значительные имиджевые и управленческие преимущества:

- Укрепление репутации компании как социально-ответственного корпоративного гражданина в международном и российском бизнес-сообществе.
- Дополнительная внешняя и внутренняя многоаспектная профессиональная оценка социальной активности компании.
- В потенциале уменьшение объема контроля со стороны надзорных органов.
- Рост нематериальных активов компании (в первую очередь стратегические вложения в корпоративный бренд).
- Содержательное насыщение имиджевых характеристик компании.
- Дополнительная возможность позитивного влияния на потенциальных инвесторов.
- Самостоятельные информационные поводы.
- Возможность точечного информационного воздействия на «труднодоступные» целевые аудитории

(представители государственных органов власти, общественных организаций, руководители и владельцы крупных компаний). • Оптимизация управления социальной активностью компании посредством аккумуляции и комплексного анализа информации обо всех сторонах социальной деятельности.

Мировая практика социальной отчетности подразумевает независимое валидирование процедуры и содержания корпоративного социального отчета. Это означает, что: —*во-первых*, сбор и анализ информации о социальной деятельности компании проводится в соответствии с одним из признанных международных стандартов (GRI — глобальная инициатива по отчетности, Accountability 1000 и т. д.); —*во-вторых*, содержание социального отчета и сопутствующих рабочих документов проходит независимую профессиональную экспертизу на соответствие требованиям международных стандартов; — *в-третьих*, содержание социального отчета доводится до ключевых целевых аудиторий — заинтересованных сторон.

Таким образом, корпоративный социальный отчет становится авторитетным документом, демонстрирующим цели, задачи и результаты социальной деятельности компании.

■ 17.2. Стандарты социальной отчетности

Расширяющаяся практика корпоративной социальной отчетности обросла институциональной оболочкой в виде международных и национальных стандартов нефинансовой отчетности. Большинство российских компаний ориентируются на стандарты отчетности GRI и AA1000.

GRI была создана в 1997 году Коалицией за экологически ответственный бизнес (The Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES) в партнерстве с Программой ООН по окружающей среде (United Nations Environmental Programme, UNEP) для того, чтобы повысить качество, строгость и полезность

Ириршвяый соцваяыыО ошчвш: исшашме в цШцця

отчетности в области устойчивого развития. Инициативу поддержали и приняли в ней активное участие представители бизнеса, некоммерческих групп защиты интересов организаций, специализирующихся в области учета, профсоюзов, инвесторов и многих других групп и организаций. Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative — GRI) — это долгосрочная международная программа с участием множества заинтересованных сторон. Ее цель — разработка и распространение *Рекомендаций по отчетности устойчивого развития*, применимых во всем мире. Рекомендации предназначены для добровольного использования организациями¹ при составлении отчетов об экономическом, экологическом и социальном влиянии их деятельности, а также производимых ими товаров и услуг на внешнюю среду². Рекомендации призваны помочь отчитывающимся организациям проанализировать и представить заинтересованным сторонам информацию о своем вкладе в достижение целей устойчивого развития.

Система отчетности GRI предназначена для использования в качестве общепринятой системы отчетности в отношении экономических, экологических и социальных результатов деятельности организации. GRI включает детальное описание учитываемых в отчете показателей (см. табл. 17.2). Система предназначена для использования организациями любого размера, отрасли и местоположения. Она учитывает особенности деятельности широкого круга организаций — от малых предприятий до многоотраслевых компаний, действующих в глобальном масштабе. Система отчетности GRI включает как общие, так и специфичные для отдельных отраслей материалы, которые широкий круг заинтересованных сторон во всем мире признал универсально применимым и для подготовки отчетно-

¹ В рамках проекта действуют коммерческие, государственные и неправительственные организации. Все они охвачены миссией GRI. На первом этапе особое внимание уделялось использованию *Рекомендаций* коммерческими структурами; при этом всегда предполагалось, что со временем к этой инициативе присоединятся также государственные и неправительственные организации.

² GRI использует термин «отчетность устойчивого развития» как синоним «гражданской отчетности», «социальной отчетности», «отчетности тройного итога», «трехмерной отчетности».

сти о результатах деятельности организации в области устойчивого развития [4]. GRI — основа для отчетности по экономическим, экологическим и социальным показателям деятельности организации в соответствии со следующими принципами (рис. 17.1):

- излагают принципы отчетности и подробно описывают содержание отчетов устойчивого развития;
- помогают организациям в создании сбалансированного и адекватного представления об их экономических, экологических и социальных показателях деятельности;
- способствуют сравнимости отчетов устойчивого развития различных организаций, в том числе при осуществлении деятельности на отдаленных друг от друга географических территориях;
- поддерживают системы эталонов и оценок показателей устойчивости, установленных отраслевыми кодексами, стандартами и добровольными инициативами;
- служат инструментом взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Наконец, принцип возможности проверки отчета связан с несколькими другими принципами, такими как сопоставимость, точность, нейтральность и полнота представления информации. Этот принцип призван обеспечить соответствие процесса подготовки отчета и представленной в нем информации стандартам качества, достоверности и другим аналогичным ожиданиям.

Также распространен стандарт AA1000 с более строгими методическими границами. Стандарт AA1000 — это общеприменимый стандарт оценки отчетности организации по показателям ее устойчивого развития, а также оценки лежащих в его основе процессов, систем и уровня компетентности. Стандарт дает представление о ключевых элементах процесса верификации [7].

Институт социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Accountability — «Accountability») является ведущим международным институтом в области совершенствования корпоративной отчетности в целях устойчивого развития. Серия AA1000, разработанная Институтом, предоставляет

Таблица 17.2

Стандартные элементы отчетности GRI версии G3

Показатель G3
1. Стратегия и анализ
1.1 Завление самого старшего лица, принимающего решения в организации (например, главного исполнительного директора, председателя совета директоров или эквивалентной должности), публикующей отчет, о значимости устойчивого развития для организации и ее стратегии.
1.2 Характеристика ключевых воздействий, рисков и возможностей
2. Характеристика организации
2.1 Название организации.
2.2 Главные бренды, виды продукции и/или услуг.
2.3 Функциональная структура организации, включая основные подразделения, операционные компании, дочерние компании и совместные предприятия.
2.4 Расположение штаб-квартиры организации.
2.5 Число стран, в которых организация осуществляет свою деятельность, и названия стран, где осуществляется основная деятельность или которые особенно значимы с точки зрения вопросов устойчивого развития, охватываемых отчетом.
2.6 Характер собственности и организационно-правовая форма.
2.7 Рядки, на которых работает организация (включая географическую разбивку, обслуживаемые сектора и категории потребителей и бенефициаров).
2.8 Масштаб организации, включая: <ul style="list-style-type: none"> • Число сотрудников; • Чистый объем продаж (для организаций частного сектора) или чистая выручка (для государственных организаций); • Общую капитализацию с разбивкой на заемный и собственный капитал (для организаций частного сектора); • Количественные характеристики продукции или предоставленных услуг.

2.9 Существенные изменения масштабов, структуры или собственности, произошедшие на протяжении отчетного периода, включая
<ul style="list-style-type: none"> • Расположение или характер изменения в деятельности, включая открытие, закрытие и расширение предприятий; • Изменения в структуре акционерного капитала и другие действия по формированию, поддержанию или изменению капитала (для организаций частного сектора).
2.10 Награды, полученные за отчетный период.
3. Параметры отчета
3.1 Отчетный период (например, финансовый/календарный год), к которому относится представленная информация.
3.2 Дата публикации последнего из предшествующих отчетов (если таковые публиковались).
3.3 Цикл отчетности (годовой, двухгодичный, и т. п.).
3.4 Контактная информация для вопросов относительно отчета или его содержания.
ОБЛАСТЬ ОХВАТА И ГРАНИЦЫ ОТЧЕТА
3.5 Процесс определения содержания отчета, включая
<ul style="list-style-type: none"> • Определение существенности; • Определение приоритетов тем в рамках отчета; • Выявление заинтересованных сторон, рассматриваемых в качестве потенциальных пользователей отчета.
3.6 Границы отчета (например, страны, подразделения, дочерние компании, мощность, сланные в аренду, совместные предприятия, поставщики). Дальнейшие рекомендации приведены в Протоколе о границах GRI.
3.7 Укажите любые ограничения области охвата или границ отчета.
3.8 Основания для включения в отчет данных по совместным предприятиям, дочерним предприятиям, аренде производств, передаче части функций внешним подрядчикам и другим организационным единицам, которые могут существенно повлиять на сопоставимость с предыдущими отчетами и/или другими организациями.
3.9 Методы измерения данных и расчетов, включая предположения и методики, использованные для подготовки Показателей и другой информации, включенной в отчет.

3.10 Описание значения любых переформулировок информации, приведенной в предыдущих отчетах, а также оснований для таких переформулировок (например, слияния/поглощения, изменение периодов отчетности, характера бизнеса, методов оценки).
3.11 Существенные изменения относительно предыдущих периодов отчетности в области охвата, границах или методах измерения, примененных в отчете.
УКАЗАТЕЛЬ СОДЕРЖАНИЯ GRI
3.12 Таблица, указывающая расположение Стандартных элементов в отчете.
ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
3.13 Политика и применяемые практические подходы в отношении внешнего подтверждения отчета. Если отчет о подтверждении не прилагается к отчету в области устойчивого развития, опишите предмет и основания для любого приняттого внешнего подтверждения. Также опишите характер взаимоотношений между отчитывающейся организацией и исполнителем(-ями) подтверждения.
4. Управление, обязательства и взаимодействие с заинтересованными сторонами
4.1 Структура управления организацией, включая основные комитеты в составе высшего руководящего органа, ответственные за конкретные задачи, например, разработку стратегии или общей надзор за деятельностью организации.
4.2 Укажите, является ли председатель высшего руководящего органа одновременно исполнительным менеджером компании (и в случае положительного ответа, какова роль этого руководителя в управлении организацией, и каковы причины такого положения дел).
4.3 Для организаций, имеющих унитарный совет директоров, укажите количество независимых членов высшего руководящего органа и/или членов, не относящихся к исполнительному руководству компании.
4.4 Механизмы, при помощи которых акционеры или сотрудники организации могут направлять деятельность высшего руководящего органа или давать ему рекомендации.
4.5 Связь между выплатами членам высшего руководящего органа, представителям высшего исполнительного руководства и старшим руководителям (включая выходные пособия) и результатами деятельности организации (включая социальные и экологические результаты).
4.6 Действующие процессы в высшем руководящем органе, призванные избежать конфликтов интересов.

4.7	Процессы определения квалификации и компетентности членов высшего руководящего органа для определения стратегии организации по экономическим, экологическим и социальным темам [устойчивого развития].
4.8	Разработанные внутри организации заявления о миссии или ценностях, кодексы корпоративного поведения и принципы, значимые с точки зрения экономической, экологической и социальной результативности, а также степень их практической реализации.
4.9	Процедуры, используемые высшим руководящим органом для надзора за тем, как организация оценивает свои экономическую, экологическую и социальную результативность и управляет ею, включая риски и возможности, а также следование или соответствие международным стандартам, кодексам корпоративного поведения и принципам.
4.10	Процессы оценки собственной результативности высшим руководящим органом, в частности, в связи с экономическими, экологическими и социальными результатами деятельности организации.
4.11	Объяснение того, применяет ли организация принципы предосторожности, и каким образом.
4.12	Разработанные внешними сторонами экономические, экологические и социальные хартии, принципы или другие инициативы, к которым организация присоединилась или поддерживает.
4.13	Членство в ассоциациях (например, отраслевых) и/или национальных и международных организациях по защите интересов, в которых организация <ul style="list-style-type: none"> • Занимает место в органах управления; • Участвует в проектах или комитетах; • Предоставляет существенное финансирование за рамками общих членских взносов; • Рассматривает свое членство как стратегическое.
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	
4.14	Перечень заинтересованных сторон, с которыми взаимодействовала организация.
4.15	Основания для выявления и сбора заинтересованных сторон с целью дальнейшего взаимодействия с ними.
4.16	Подходы к взаимодействию с заинтересованными сторонами, включая частоту взаимодействия по формам и заинтересованным группам.

4.17	Ключевые темы и интересы, поднятые или выявленные в процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами, и то, как организация отреагировала на эти темы и интересы, в том числе и посредством своей отчетности.
5.	Сведения о подходах в области менеджмента и показатели результативности
ES1	Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость, включая доходы, операционные затраты, выплаты сотрудникам, пожертвования и другие инвестиции в сообщество, нераспределенную прибыль, выплаты поставщикам капитала и государствам.
ES2	Финансовые аспекты и другие риски и возможности для деятельности организации в связи с изменением климата.
ES3	Обеспечение обязательств организации, связанных с пенсионным планом с установленными льготами.
ES4	Значительная финансовая помощь, полученная от органов государственной власти.
ES5	Диапазон соотношений стандартной заработной платы начального уровня и установленной минимальной заработной платы в существующих регионах деятельности организации.
ES6	Политика, практические подходы к закупкам у местных поставщиков и доля таких закупок в существующих регионах деятельности организации.
ES7	Процедуры найма местного населения и доли высших руководителей, нанятых из местного населения, в существующих регионах деятельности организации.
ES8	Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и услуг, предоставляемых в первую очередь в общественных интересах, посредством коммерческого, натурального или благотворительного участия.
ES9	Понимание и описание значимых непрямых экономических воздействий, включая область влияния.
EN1	Использованные материалы с указанием массы или объема.
EN2	Доля материалов, представляющих собой переработанные или повторно используемые отходы.
EN3	Прямое использование энергии с указанием первичных источников.
EN4	Косвенное использование энергии с указанием первичных источников.
EN5	Энергия, сэкономленная в результате мероприятий по снижению энергопотребления и повышению энергоэффективности.

EN6	Инициативы по предоставлению энергоэффективных или основанных на использовании возобновляемой энергии продуктов и услуг и снижение потребности в энергии в результате этих инициатив.
EN7	Инициативы по снижению косвенного энергопотребления и достигнутое снижение.
EN8	Общее количество забранной воды с разбивкой по источникам.
EN9	Источники воды, на которые оказывает существенное влияние водозабор организации.
EN10	Доля и общий объем многократно и повторно используемой воды.
EN11	Местоположение и площадь земель, находящихся в собственности, аренде, под управлением организации и расположенных на охраняемых природных территориях и территориях с высокой ценностью биоразнообразия вне их границ или прилегающих к таким территориям.
EN12	Описание существенных воздействий деятельности, продукции и услуг на биоразнообразие на охраняемых природных территориях и территориях с высокой ценностью биоразнообразия вне их границ.
EN13	Сохраненные или восстановленные местобитания.
EN14	Стратегия, осуществляемые действия и планы на будущее по управлению воздействиями на биоразнообразие.
EN15	Число видов, занесенных в Красный список МСОП и национальный список охраняемых видов, местобитания которых находятся на территории, затрагиваемой деятельностью организации, с разбивкой по степени угрозы существованию вида.
EN16	Полные прямые и косвенные выбросы парниковых газов с указанием массы.
EN17	Прочие существенные косвенные выбросы парниковых газов с указанием массы.
EN18	Инициативы по снижению выбросов парниковых газов и достигнутое снижение.
EN19	Выбросы озоноразрушающих веществ с указанием массы.
EN20	Выбросы в атмосферу NOx, SOx и других значимых загрязняющих веществ с указанием типа и массы.
EN21	Общий объем сбросов с указанием качества сточных вод и принимающего объекта.
EN22	Общая масса отходов в разбивке по типу и способу обращения.

EN23	Общее количество и объем существенных разливов.
EN24	Масса перевозенных, импортированных, экспортированных или переработанных отходов, являющихся опасными согласно положениям I, II, III и VIII к Базельской конвенции, и доля отходов, перевезенных между странами.
EN25	Принадлежность, размер, статус охраны и ценность с точки зрения биоразнообразия водных объектов и связанных с ними местообитаний, на которые оказывают существенное влияние сбросы организации и поверхностный сток с территории ее объектов.
EN26	Инициативы по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду и масштаб смягчения воздействия.
EN27	Доля проданной продукции и ее упаковочных материалов, возвращаемой для переработки производителю с разбивкой по категориям.
EN28	Дежакое значение значительных штрафов и общее число нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований.
EN29	Значимое воздействие на окружающую среду перевозок продукции и других товаров и материалов, используемых для деятельности организации, и перевозок рабочей силы.
LA1	Общие расходы и инвестиции на охрану окружающей среды с разбивкой по типам.
LA2	Общая численность рабочей силы в разбивке по типу занятости, договору о найме и региону.
LA3	Общее количество сотрудников и текучесть кадров в разбивке по возрастной группе, полу и региону.
LA3	Выплаты и льготы, предоставляемые сотрудникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются сотрудникам, работающим на условиях временной или неполной занятости, в разбивке по основной деятельности.
LA4	Доля сотрудников охваченных коллективными договорами.
LA5	Минимальный период(ы) уведомления в отношении значительных изменений в деятельности организации, а также определен ли он в коллективном соглашении.
LA6	Доля всего персонала, представленного в официальных совместных комитетах по здоровью и безопасности с участием представителей руководства и ее работников, участвующих в мониторинге и формулирующих рекомендации в отношении программ по здоровью и безопасности на рабочем месте.

LA7	Уровень производственного травматизма, уровень профессиональных заболеваний, коэффициент потерянных дней и коэффициент отсутствия на рабочем месте, а также общее количество смертельных исходов, связанных с работой, в разбивке по регионам.
LA8	Существующие программы образования, обучения, консультирования, предотвращения и контроля риска, для помощи сотрудникам, членам их семей и представителям населения в отношении серьезных заболеваний.
LA9	Отраженные вопросы здоровья и безопасности в официальных соглашениях с профсоюзами.
LA10	Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год, в разбивке по категориям сотрудников.
LA11	Программы развития навыков и образования на протяжении жизни, призванные поддерживать способность сотрудников к занятости, а также оказать им поддержку при завершении карьеры.
LA12	Доля сотрудников, для которых проводится периодические оценки результативности и развития карьеры.
LA13	Состав руководящих органов и персонала организации с разбивкой по полу и возрастной группе, указанием представительства меньшинств, а также других показателей разнообразия.
LA14	Отношение базового оклада мужчин и женщин в разбивке по категориям сотрудников.
HR1	Процент и общее число существенных инвестиционных соглашений, включающих положения об обеспечении прав человека или прошедших оценку с точки зрения прав человека.
HR2	Доля существенных поставщиков и подрядчиков, прошедших оценку с точки зрения прав человека, и принятые действия.
HR3	Общая совокупная продолжительность (в часах) обучения сотрудников политикам и процедурам, связанным с аспектами прав человека, значимыми для деятельности организации, включая долю обученных сотрудников.
HR4	Общее число случаев дискриминации и принятые действия.
HR5	Деятельность, в рамках которой право на использование свободы ассоциации и владение коллективных переговоров может быть поддержано существенным рискам, и действия, принятые для поддержки этих прав.
HR6	Деятельность, в рамках которой вместе с значительным риском случаев использования детского труда, и действия, принятые для участия в искоренении детского труда.

HR7	Деятельность, в рамках которой имеется значительный риск случаев использования принудительного или обязательного труда, и действия, принятые для участия в искоренении принудительного или обязательного труда.
HR8	Доля сотрудников служб безопасности, прошедших обучение политикам и процедурам, в отношении аспектов прав человека, связанных с осуществляемой деятельностью.
HR9	Общее число случаев нарушения, затрагивающих права коренных и малочисленных народов, и принятые действия.
SO1	Характер, сфера охвата и результативность любых программ и практических подходов, оценивающих воздействия деятельности организации на сообщества и управляющих этим воздействием, включая начало деятельности, ее осуществление и завершение.
SO2	Доля и общее число бизнес-единиц, проанализированных в отношении рисков, связанных с коррупцией.
SO3	Доля сотрудников, прошедших обучение антикоррупционным политикам и процедурам организации.
SO4	Действия, принятые в ответ на случаи коррупции.
SO5	Позиция в отношении государственной политики и участие в формировании государственной политики и лоббирование.
SO6	Общая денежная стоимость финансовых и натуральных пожертвований политическим партиям, политикам и связанным с ними организациям в разбивке по странам.
SO7	Общее число случаев судебных дел в отношении организации в связи с противодейственным конкуренции, практические подходы по недопущению монополистической практики и их результаты.
SO8	Денежное значение значительных штрафов и общее число нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение законодательства и нормативных требований.
PR1	Стадии жизненного цикла, на которых воздействие на здоровье и безопасность продукции и услуг оцениваются для выявления возможностей улучшения, и доля существующих продуктов и услуг, подлежащих таким процедурам.
PR2	Общее количество случаев несоответствия нормативным требованиям и добровольным кодексам, касающимся воздействия продукции и услуг на здоровье и безопасность, в разбивке по видам последствий.
PR3	Виды информации о свойствах продукции и услуг, требуемые процедурами, и доля значимых продуктов и услуг, в отношении которых действуют такие требования к информации.

PR4	Общее количество случаев несоответствия нормативным требованиям и добровольным кодексам, касающимся информации и маркировки о свойствах продукции и услуг, в разбивке по видам последствий.
PR5	Практики, относящиеся к удовлетворению потребителя, включая результаты исследований по оценке степени удовлетворения потребителя.
PR6	Программы по обеспечению соответствия законодательству, стандартам и добровольным кодексам в сфере маркетинговых коммуникаций, включая рекламу, продвижение продукции и спонсорство.
PR7	Общее количество случаев несоответствия нормативным требованиям и добровольным кодексам, касающимся маркетинговых коммуникаций, включая рекламу, продвижение продукции и спонсорство, в разбивке по видам последствий.
PR8	Общее количество обоснованных жалоб, касающихся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителя и утери данных о потребителях.
PR9	Денежное значение значительных штрафов, наложенных за несоблюдение законодательства и нормативных требований, касающихся предоставления и использования продукции и услуг.

организациям эффективные инструменты и стандарты управления отчетностью, и обеспечения ее качества. «AccountAbility» проводит актуальные научные исследования, на основе которых формирует публичную политику, занимается профессиональным обучением и верификацией специалистов. Институт использует новаторскую открытую модель управления, предполагающую участие коллективных и индивидуальных членов, в число которых входят представители бизнеса, общественных организаций и государственных структур из разных стран мира. Стандарт верификации AA1000 предназначен в основном для использования верифицирующими организациями. Он дает представление о том, как организовать и провести порученную им работу по проверке и верификации отчета. Кроме того, Стандарт верификации AA1000 призван¹:

- помочь отчитывающейся организации в оценке, планировании, описании и осуществлении контроля над проведением работы по верификации отчета (включая внутреннюю верификацию), а также помочь совету директоров или правлению контролировать предоставление информации нефинансового характера;
- предоставить возможность заинтересованным сторонам ознакомиться с результатами верификации и соответствующими отчетами и оценить их качество;
- помочь организациям, составляющим стандарты, и лицам, формирующим политику, в разработке негосударственных добровольных стандартов, а также в развитии добровольных и обязательных аспектов отчетности организаций, в частности, требований к отчетности и к верификации отчетов;
- помочь специалистам в области профессионального развития и обучения повысить свою квалификацию в области верификации и отчетности в целом.

¹ Примеры использования и конкретных пользователей приведены в совместной публикации AccountAbility и Делового и общественного центра Эшридж (The Ashridge Centre for Business and Society) (2002) «Беседы о Стандарте AA1000: Уроки первых лет (1999-2001)» (AA1000 Conversations: Lessons from the Early Years (1999-2001)). См. также AccountAbility (2003) The State of Sustainability Assurance — 2003 (www.accountability.org.uk).



Рис. 17.1. Принципы отчетности GRI

Источник: Рекомендации по отчетности в области устойчивого развития GRI, 2002

Основные характеристики стандарта AA1000:

- 1) охватывает весь диапазон показателей деятельности организации, т. е. показатели устойчивости;
- 2) оценивает полноту понимания организацией показателей ее собственной деятельности и ее влияние на внешнюю среду, а также учитывает мнения об этом заинтересованных сторон;
- 3) особо выделяет существенность содержания отчетности для заинтересованных сторон и точность раскрываемой информации, а также обращает внимание на политику организации и соблюдение обязательных норм;
- 4) закладывает основу для публичных заявлений о соответствии, которые будут способствовать возрастанию доверия к публикуемым отчетам по обеспечению устойчивости;

- 5) оценивает способность организации реагировать на запросы заинтересованных сторон и, тем самым, рассматривает отчетность как часть постоянного взаимодействия с ними;
- 6) учитывает не только текущее состояние дел, но и возможное изменение ситуации, т. е. не только то, как организация выполняет заявленную политику и достигает поставленных целей, но и то, насколько она способна соответствовать будущим стандартам и ожиданиям;
- 7) поддерживает и объединяет различные подходы к верификации качества, в которых задействованы многочисленные верифицирующие организации, подходы и стандарты, и в том числе обеспечивает соответствие «Рекомендациям по отчетности устойчивого развития», предложенным Глобальной инициативой по отчетности (Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines);
- 8) применим к организациям различных видов и размеров, может использоваться верифицирующими организациями в разных географических, культурных и социальных условиях;
- 9) требует от верифицирующей организации подтверждения ее компетентности и предоставления информации о характере отношений с отчитывающейся организацией (т. е. клиентом). Организации, использующие какую-либо часть стандартов Серии AA1000, включая Стандарт верификации AA1000, берут на себя обязательство учитывать интересы всех сторон, т. е. организации обязуются:
 - 1) выявлять и изучать оказываемое ими социальное, экологическое и экономическое воздействие и соответствующие показатели своей деятельности, а также мнение об этом заинтересованных сторон;
 - 2) учитывать запросы и потребности заинтересованных сторон и соответствующим образом реагировать на них в политике и практической деятельности организации;
 - 3) предоставлять заинтересованным сторонам отчет о своих решениях, действиях и их последствиях.
 Есть также и ряд российских инициатив, обозначающих универсальные подходы к реализации практи-

ки социальной отчетности (см. табл. 17.3). Более того, Торгово-промышленная палата России (ТПП РФ) разработала проект первого отечественного стандарта в области социальной отчетности. Стандарт предполагает наличие в социальном отчете компании вступительной части (общие положения) и семь тематических разделов. Стандарт подготовлен с учетом базовых принципов международных стандартов корпоративной социальной отчетности AA 1000, разработанных Британским Институтом по социальной и этической отчетности, и Стандарта, именуемого «Руководство по отчетности устойчивого развития», разработанного в рамках Глобальной инициативы по отчетности. Кроме того, в Стандарте Торгово-промышленной палаты РФ учтены те требования, которые в современных условиях предъявляются к российскому бизнесу в плане его социально ответственного поведения со стороны государства и общества. Отдельно следует отметить рамочные документы в области социальной ответственности — Социальная хартия российского бизнеса (РСПП) и Меморандум о принципах КСО (Ассоциация менеджеров России).

Таблица 17.3

Основные инициативы в области социальной отчетности

Ключевые международные стандарты и инициативы КСО	Российские инициативы
<ul style="list-style-type: none"> • Global Reporting Initiative (GRI) • AccountAbility 1000 (AA1000) • Social Accountability 8000 (SA8000) • Dow Jones Sustainability Index • Global Sullivan Principles • Business for Social Responsibility • Принципы Глобального договора ООН 	<ul style="list-style-type: none"> • Социальная хартия российского бизнеса (РСПП) • Меморандум о принципах КСО (Ассоциация менеджеров России) • Социальная отчетность предприятий и организаций, зарегистрированных в Российской Федерации (Стандарт ТПП РФ)

Следование стандартам социальной отчетности в процессе подготовки нефинансового отчета подтверждается процедурой независимой верификации, которая носит добровольный характер. **Верификация** — это метод, который с помощью ряда конкретных принципов и подходов позволяет оценить качество подготавливаемых организацией материалов, например, ее отчетов, а также существующих в организации систем, процессов и уровень компетентности, которые обеспечивают эффективность ее работы. Верификация предполагает, что результаты такой оценки будут открыты для широкой публики, что послужит для получателей отчета гарантией его достоверности. При выборе компании верификатора компания имеет в своем распоряжении следующие варианты:

- *Вариант 1.* Верификаторы — крупнейшие мировые аудиторские компании — Deloitte Touche Tohmatsu (DTT), Ernst&Young (E&Y), KPMG, PricewaterhouseCoopers. Преимущество — «громкое имя». Проблема — высокая цена.
- *Вариант 2.* Верификаторы — авторитетные профессиональные аудиторские компании, не входящие в большую «четверку» — SGS, Бюро «Веритас» и др. Преимущество — высокое качество и опыт при более адекватной стоимости.

Имеются следующие преимущества верификации социального отчета:

- Независимая оценка содержания отчета как официального корпоративного документа — рост доверия читателей к отчету.
- Имиджевая поддержка бренда компании-верификатора придает дополнительный вес отчету.
- Дополнительные возможности позиционирования отчета в информационном пространстве.
- Рекомендации, высказанные верификаторами могут оказаться крайне полезными при подготовке следующего корпоративного социального отчета.

Российские компании в основном выбирают 1-й или 2-й вариант, тогда как в Европе и США имеется множество компаний и независимых некоммерческих организаций, оказывающих такие услуги. То есть верификатором не обязательно должна быть аудиторская фирма — социальная отчетность — это не бухгалтерская отчет-

ность. Верификатором могут выступать соответствующие университетские структуры и даже независимые авторитетные консультанты: PA Consulting Group, Pauffley, RPS Clouston Ltd, RPS Consultants Ltd, Rudall Blanchard Associates, Stanger Science & Environment, The Context Group, NextStepCorporations, The Corporate Citizenship Company, The SMART Company, TomTom Communications, Van Wyke Consulting, Arthur D Little Inc (USA), Communication Logistics Inc, Coopers & Lybrand LLP, JMJ Communications, LoCurto & Associates, Rowzie Public Relations и др. В целом процесс социальной отчетности в России становится неотъемлемым элементом универсалистского корпоративного управления компанией.

■ 17.3. Технология составления корпоративного социального отчета

Одним из ключевых этапов корпоративной социальной деятельности служит подготовка и публикация социального отчета — открытого документа, в котором содержатся данные, касающиеся результатов активности компании в области экологии, благотворительности, трудовых отношений, участия в развитии регионов и т. п. Для подготовки корпоративного социального отчета компании обычно отведены четко обозначенные, жесткие сроки. Поэтому системный подход к управлению процессом социальной отчетности следует рассматривать в качестве базового принципа работы над документом. Немаловажное место здесь занимает стратегическое и оперативное планирование всех этапов реализации процесса корпоративной социальной отчетности, позволяющее обеспечить оптимальное управление финансовыми, интеллектуальными, организационными и административными ресурсами. Далее представлена постадийная экспликация работ, проводимых в рамках реализации процесса корпоративной социальной отчетности, построенная исходя из критериев содержательности и реализуемости (см. рис. 17.4 и рис. 17.5).

Приступая к запуску процесса социальной отчетности, нужно осознать, что этот процесс совсем не

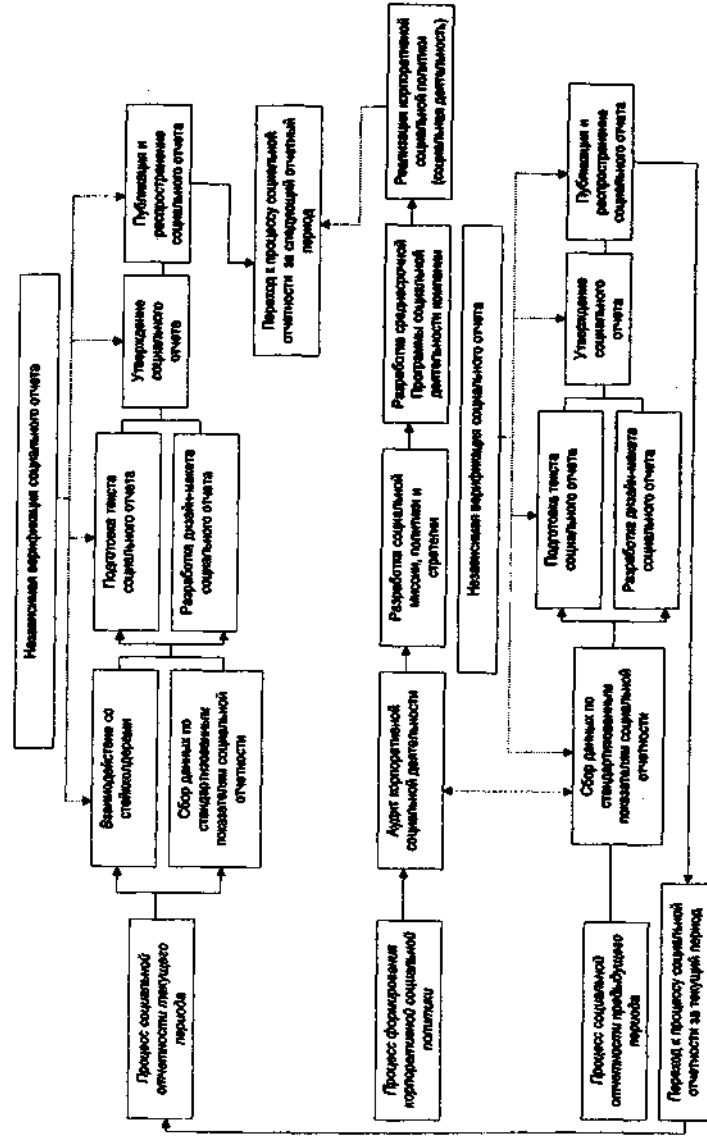


Рис. 17.2. Логические связи процессов управления социальной отчетностью и проектирования социальной политики

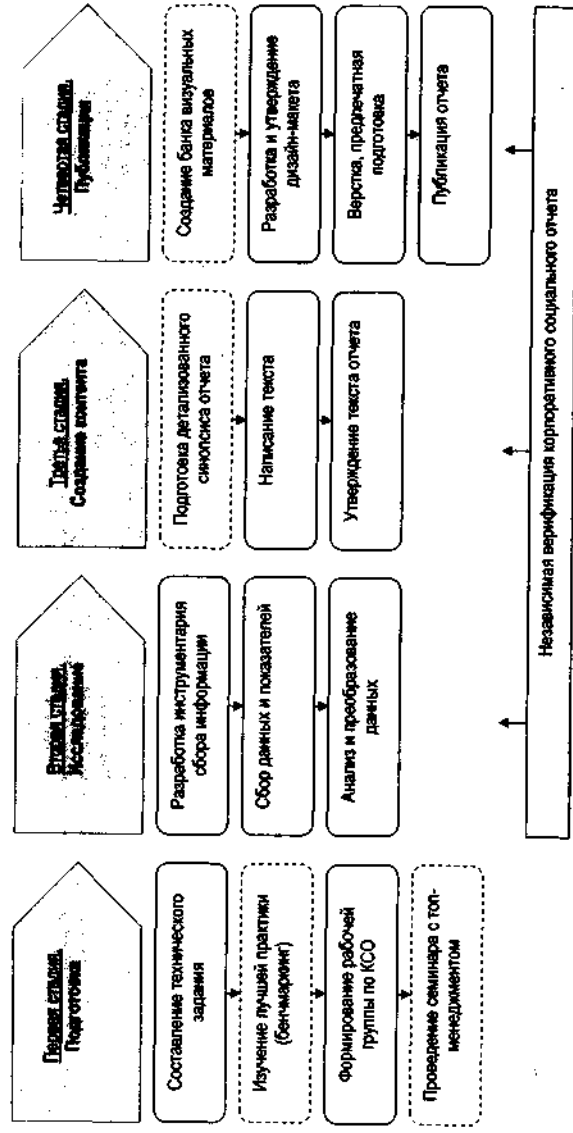


Рис. 17.3. Постепенная экспликация процесса корпоративной социальной отчетности компании

похож на привычную подготовку рекламно-информационных материалов — буклетов, брошюр и т. п. Суть социальной отчетности заключается не в том, чтобы «на выходе» получить красивую увесистую книгу, но в том, чтобы интегрировать принципы социальной отчетности в систему корпоративного управления. Поэтому сроки, в течение которых происходит подготовка социального отчета, довольно продолжительны — от трех месяцев до года. Социальная отчетность — непрерывный процесс, укорененный в систему управления.

Но в реальности для подготовки корпоративного социального отчета компании обычно отведены четко обозначенные, жесткие сроки. Многие компании, которые только планируют начать процесс социальной отчетности впервые, отводят на это столько же времени, сколько на разработку буклета. Консультантам, специализирующимся в области социальной отчетности переубедить своих клиентов в неверности такого подхода бывает затруднительно и приходится проявлять чудеса трудоспособности для того чтобы уложиться в сверхжесткие сроки. И здесь системный подход к управлению процессом социальной отчетности следует рассматривать в качестве базового принципа работы над документом. Немаловажное место этом случае занимает стратегическое и оперативное планирование всех этапов реализации процесса корпоративной социальной отчетности, позволяющее обеспечить оптимальное управление финансовыми, интеллектуальными, организационными и административными ресурсами. Попробуем разделить весь процесс на стадии.

На подготовительной стадии предпринимаются организационные действия, необходимые для запуска процесса социальной отчетности. Прежде всего, **составляется и утверждается детализованное техническое задание** на подготовку социального отчета и развернутый календарный план, обеспечивающий эффективный тайм-менеджмент процесса подготовки социального отчета. В задании четко обозначаются ключевые цели, задачи, видение будущих результатов и сроки выполнения работ, дается проект предварительного оглавления социального отчета. Если компания планирует первый выпуск социального отчета, то рекомен-

дуются посмотреть, как выглядят эти документы, выпущенные другими компаниями — это поможет хотя бы приблизительно оценить объемы работ. В то же время изучение лучшей практики в области социальной отчетности — необходимый элемент подготовительной стадии. Для сопоставления содержания социальной отчетности выбранных финансовых институтов рекомендуется использовать информационные ресурсы GRI, AMP, РСПП, ТПП РФ и др. Дополнительно осуществляется выбор независимого верификатора корпоративного социального отчета. Желательно, чтобы уже в самом начале процесса социальной отчетности в компании был специалист или группа специалистов, ответственных за координацию процесса. **Рабочая группа** по корпоративной социальной ответственности (КСО) формируется из числа менеджеров компании и внешних экспертов. Группа формируется для наблюдения за процессом подготовки корпоративного социального отчета и поэтапного внедрения принципов социальной отчетности с ориентацией на международные стандарты. Группа обсуждает и принимает к дальнейшему процессу данные и материалы, которые планируется разместить в социальном отчете. Во многих международных стандартах социальной отчетности настоятельно рекомендуется создание такой группы, позволяющей обеспечивать непрерывность процесса социальной отчетности. Социальный отчет — не дело одного-двух департаментов и рабочей группы по КСО, а процесс, касающийся большинства менеджеров и сотрудников. Хорошим началом реализации социальной отчетности в компании служит проведение семинара (деловой игры) по теме КСО с рабочей группой и представителями менеджмента компания. Целью семинара является выстраивание символического поля корпоративной социальной ответственности в сознании участников мероприятия и формулирование ключевых тематических направлений корпоративной социальной политики компании. Удачно проведенный корпоративный семинар послужит залогом того, что в дальнейшем все ведущие отделы и управления будут открыты и готовы к сотрудничеству при обращении к ним за информацией, требующейся для подготовки социального отчета.

Следующей стадией является *исследовательская*. В этот период осуществляется сбор качественных и количественных данных для подготовки социального отчета компании. Запросы на предоставление качественных и количественных данных формируются с ориентацией на показатели социальной отчетности международных стандартов. Поэтому в начале этой стадии рекомендуется максимально подробно изучить содержание стандартов и показатели, указываемые в социальном отчете. В ходе этого этапа производится **разработка и внедрение формализованного инструментария** сбора и аккумуляции качественной и количественной информации по методологии международных стандартов. Основными инструментами сбора данных являются:

- Стандартизованные формы и опросные листы для получения первичных экономических данных (внутрикорпоративная статистика и ключевые экономические показатели).
- Опросные листы для получения первичных качественных показателей социальной деятельности компании (кейсы, события, мероприятия, разовые акции и т. п.).
- Гайды полуформализованных интервью с представителями топ-менеджмента и сотрудниками компании, ориентированные на получение мнений, оценок результатов и перспектив развития социальной деятельности компании.
- Анкеты для проведения регулярных опросов сотрудников компании по тематике КСО (периодичность опросов — не реже двух раз в год).

Далее производится обобщение и анализ показателей, необходимых для помещения в текст нефинансового отчета компании. Для этого используются самые разнообразные методы количественного и качественного анализа: тематический контент- и дискурсанализ внутрикорпоративных документов и материалов, относящихся к тематике КСО и устойчивого развития; мониторинг российского и зарубежного медиа-пространства с целью выявления и анализа имеющегося социального имиджа компании; сбор и статистический анализ экономических результатов деятельности компании с ориентацией на показатели международ-

ных стандартов социальной отчетности; экспертный опрос представителей топ-менеджмента компании; анкетный опрос сотрудников компании, участвовавших в планировании и реализации мероприятий корпоративной социальной ответственности.

Написание текста отчета — это отдельная стадия процесса социальной отчетности. Качество текста социального отчета зависит не только от творческих способностей авторов, но от полноты собранной информации и качества ее анализа. К подготовке текста отчета рекомендуется привлекать сотрудников и руководителей служб и отделов компании, являющихся экспертами в соответствующей области — это позволяет избежать фактических ошибок и неточностей в тексте. Сначала разрабатывается, корректируется и утверждается **детализованное оглавление** (синопсис) корпоративного социального отчета (см. рис. 17.6). После этого собственно пишется и утверждается текст отчета. Черновой рабочий текст отчета рекомендуется вынести на обсуждение рабочей группы по КСО, и каждую главу передать на утверждение департаментам, компетентным в той или иной области от финансов и производства до экологии, благотворительности, социального инвестирования. Параллельно с этим целесообразно провести встречи со стейкхолдерами для обсуждения предварительных результатов социальной отчетности.

Предпечатная подготовка и публикация завершает этап подготовки отчета. Дизайну социального отчета рекомендуется уделять не меньше внимания, чем его содержанию — качественная упаковка будет способствовать росту интереса к содержанию документа. Параллельно со сбором статистической и текстовой информации о компании целесообразно формировать библиотеку иллюстраций, которые позволят насытить отчет качественной визуальной информацией. При разработке дизайн-макета социального отчета нужно понимать, что социальный отчет — серьезный содержательный документ, где креативность не должна идти в разрез с восприятием содержания. После того как текст отчета прошел утверждение, рекомендуется осуществить качественное литературное редактирование и корректорскую правку — профессиональный

<ul style="list-style-type: none"> • Аннотация: предназначение документа • Обращение руководителя компании • Основные сведения о компании (историческая справка, географический охват, форма собственности и т. п.) <ul style="list-style-type: none"> • Ключевые социально-экономические и финансовые результаты компании, влияющие на КСО • Роль компании в устойчивом социально-экономическом развитии региона, отрасли, страны • Принципы и подходы к реализации корпоративной социальной ответственности • Ключевые риски и возможности • Результаты и намерения в области КСО:
<p>Социальная активность и устойчивое развитие по направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Благотворительность и меценатство – Социально ответственное инвестирование – Развитие персонала – Помощь регионам и местным сообществам – Экология – Трудовые отношения – Информационная открытость
<ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействие с заинтересованными лицами (стейкхолдерами) • Независимый аудит • Дальнейшее развитие КСО в компании (видение) • Обратная связь (анкета)

Рис. 17.4. Пример оглавления корпоративного социального отчета

подход при работе с текстом социального отчета свидетельствует о серьезности намерений компании в области нефинансовой отчетности и позволяет избежать опечаток и курьезов. Распространение отчета и процесс его независимой верификации — это отдельные этапы работы, о которых более детально мы поговорим в следующих публикациях. При распространении социального отчета рекомендуется обратить внимание на следующие моменты:

- Лучше одновременно опубликовать отчет в электронном и печатном виде.
- При верстке отчета активно использовать возможности графического дизайна, рисунки и фотографии.
- Целесообразно перевести отчет на английский язык для информирования зарубежных партнеров, инвесторов и НКО.
- Рекомендуется зарегистрировать отчет в Национальном регистре нефинансовых отчетов (<http://dsp.rspp.net>), на портале GRI (www.corporate-register.com).
- Провести внутреннюю информационную работу по доведению содержания отчета до менеджмента и персонала.

■ 17.4. Взаимодействие со стейкхолдерами

Важным этапом ПОДГОТОВКИ социального отчета выступают диалоги и консультации с заинтересованными лицами, для которых информация о социальной деятельности компании может оказаться значимой. Стейкхолдерами могут быть представители различных групп: местные сообщества, представители федеральных и региональных органов власти, банковское сообщество, представители некоммерческих организаций, журналисты СМИ, работники предприятий и т. п. (см. рис. 17.5). Обычно диалоги представляют собой свободные обсуждения в контексте темы корпоративной социальной ответственности. Заинтересованные стороны (*стейкхолдеры*) — это индивиды, организации или сообщества, имеющие непосредственное отношение к деятельности компании или связанные с ее деятельностью косвенно. Существует ряд форматов, стандартов и кодексов, которые организации могут выбрать для управления процессом взаимодействия со стейкхолдерами. Цель этих стандартов состоит в том, чтобы улучшить способность организации к устойчивому развитию. Они включают Руководство по отчетности об устойчивом развитии GRI (касается правил составления и показателей отчетности), SA8000 (касается сертификации предприятий в области трудовых отношений),

1ци|1шшы1 сощяьы! ими: инниие и цШнщ

серию документов AA1000 (касается систематической подготовки социальных отчетов на базе диалога со стейкхолдерами) и модель управления качеством EFQM. На национальном уровне различные организации выпустили свои руководства и стандарты, касающиеся социальной ответственности корпораций. Так, например, во Франции это стандарт SD21000; в Великобритании — SIGMA; в Австралии — AS8003; в Израиле — Стандарт SI10000. На международном уровне они будут дополнены ведущейся в настоящее время в Международной организации по стандартизации (ISO) разработкой международного руководства по социальной ответственности, в котором взаимодействие со стейкхолдерами будет играть весьма важную роль. Существует также ряд полезных ресурсов, разработанных такими организациями, как «Мировой деловой совет по устойчивому развитию», «Бизнес за социальную ответственность», «Корпоративная социальная ответственность в Европе», Инициатива «Будущее 500», «Британский Совет по окружающей среде», южноафриканский «Проект Калабаш», «Бразильский институт этики», индийская «Группа по разработке альтернатив развития» и «Международная ассоциация общественного участия» [3].

При идентификации групп стейкхолдеров как приоритетной аудитории рекомендуется учитывать:

- Уровень ответственности в принятии решений, отражающихся на деятельности организации.
- Степень влияния на деятельность компании.
- Степень близости к компании.
- Уровень представительности, отражение интересов и состава данной социальной группы.
- Потребность в дополнительном информировании о работе компании.

Важной составляющей процесса социальной отчетности является *вовлечение стейкхолдеров в коммуникационный обмен*.

- Форма вовлечения стейкхолдеров в диалог может быть различной: круглые столы, групповые дискуссии, анкетные опросы, экспертные интервью, информационные рассылки. Стандарты GRI предполагают широкий спектр форматов консультаций со стейкхолдерами.

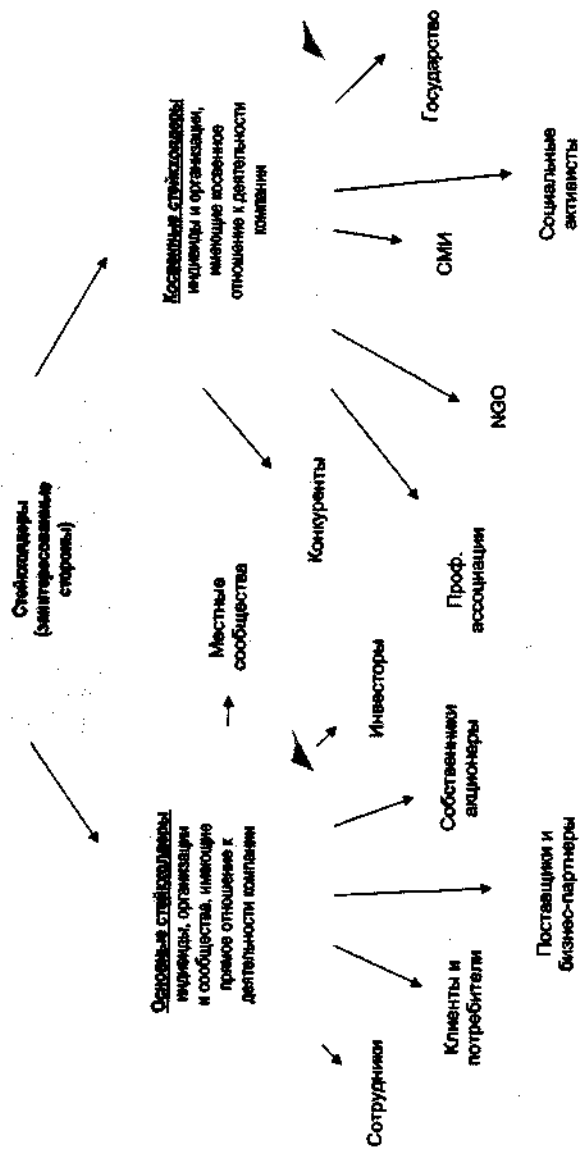


Рис. 17.5. Ключевые группы стейкхолдеров

• Обычно диалоги со стейкхолдерами предста- вляют собой свободные обсуждения в контексте темы корпоративной социальной ответственно сти.

Взаимодействие со стейкхолдерами — неотъемле- мый элемент процесса социальной отчетности, обес- печивающий обмен информацией между компанией и ее целевыми аудиториями. При организации взаимо- действия со стейкхолдерами рекомендуется обращать внимание на следующие аспекты:

- Следует провести предварительную аналитическую работу по идентификации приоритетных групп стейкхолдеров. В рамках одной сессии социальной отчетности невозможно охватить все заинтересованные группы.
- Необходимо проинформировать потенциальных стейкхолдеров о целях и процедуре взаимодействия в контексте КСО.
- По возможности перед взаимодействием следует предоставить стейкхолдерам максимально полную информацию об организации и ее социальной дея- тельности.
- Необходимо заранее заготовить гайд для общения со стейкхолдерами.
- Следует сформировать электронную базу данных стейкхолдеров с контактными данными и характе- ристикой вовлечения в диалог.
- Взаимодействие со стейкхолдерами может рассма- триваться в качестве информационного повода (особенно, если это диалог за круглым столом).
- Все взаимодействия со стейкхолдерами важно фиксировать на фото и аудио и обобщать в виде кратких отчетов и аналитических записок. В даль- нейшем это поможет при независимой верифика- ции и подготовке социального отчета.
- Диалоги со стейкхолдерами можно рассматривать как часть PR-коммуникации, направленной на уста- новление контактов с wybranными целевыми груп- пами.
- Предварительная рассылка материалов.
- Фиксирование хода встречи на аудио и фото.
- Подготовка материалов для информирования стей- кхолдеров на второй встрече по итогам первой.

- Внутренняя оценка итогов диалогов со стейкхолдерами.
- Наличие независимого модератора встречи.
- Ограничение число участников — не более 20 — 25 человек.
- Организация обратной связи непосредственно на мероприятии — анкетирование.
- Правильная организация пространства — формат «круглого стола».

При организации взаимодействия со стейкхолдерами следует учитывать возникающие коммуникационные риски, главными из которых являются:

- Неверная идентификация стейкхолдеров.
- Неверный выбор формы вовлечения стейкхолдеров.
- Непонимание целей и формата мероприятия.
- Резкие замечания, к которым не готовы представители компании.
- Проблемы явки на диалог.
- Неготовность представителей компании и стейкхолдеров.
- Отсутствие интереса со стороны стейкхолдеров.
- Вовлечение стейкхолдеров носит фрагментарный характер.

В целом результативность взаимодействия со стейкхолдерами может быть оценена в контексте нескольких аспектов: во-первых, с точки зрения предоставления заинтересованным сторонам информации для принятия решений и действий, оказывающих влияние как на компанию, так и на общество в целом; во-вторых, с позиции способности объединения ресурсов (знания, персонал, денежные средства и технологии) для совместного решения проблем; в-третьих, диалоги со стейкхолдерами способствуют более справедливому и устойчивому развитию путем предоставления возможности быть услышанными тем, кто имеет на это право; в-четвертых, работа с заинтересованными сторонами позволяет лучше понять заинтересованные стороны и экономические условия, в том числе ситуацию на рынке, а также более эффективно управлять риском и репутацией.

Более подробные описания организации взаимодействия с заинтересованными сторонами содержатся

Цирианы! свциьы! мчеи: иманене ■ цШщи

в стандартах по составлению социальных отчетов и в «Практическом руководстве по организации взаимодействия со стейкхолдерами», выпущенном ООН и AccountAbility. Это пособие было разработано для использования как в рамках организаций в целом, так и для реализации отдельных проектов или процессов. Компания может настроить его на свои индивидуальные потребности, вытекающие из особенностей проекта или нужд организации, опираясь на документы и материалы, размещенные на ресурсе www.accountability.org.uk, также можно вносить изменения.

Мировая практика социальной отчетности подразумевает независимое валидирование процедуры и содержания корпоративного социального отчета.

Резюме

- Следует отметить, что лидеры отечественной промышленности либо уже опубликовали социальный отчет, либо находятся в стадии его подготовки. Большинство российских компаний ориентируются на стандарты отчетности GRI и AA1000. Компании рассматривают процесс нефинансовой отчетности не только в качестве результативной PR-технологии, но и как возможность целевого развития собственных корпоративных социальных программ.
- Социальный отчет — это публичный инструмент информирования целевых аудиторий и общественности в целом о том, как, какими темпами и с какими результатами компания реализует заложенные в своих стратегических планах развития цели в отношении социальной политики, экономической устойчивости и стабильности.
- На подготовительной стадии процесса социальной отчетности предпринимаются организационные действия, необходимые для запуска процесса социальной отчетности. Следующей стадией является *исследовательская*. В этот период осуществляется сбор качественных и количественных данных для подготовки социального отчета компании. Запросы на предоставление качественных и количественных данных формируются с ориентацией на показатели социальной отчетности международных стандартов. Далее производится обобщение и анализ показателей необходимых для помещения в текст нефинансового отчета компании. Написание текста отчета — это отдельная стадия процесса социальной отчетности.

Качество текста социального отчета зависит не только от творческих способностей авторов, но от полноты собранной информации и качества ее анализа. • Важным этапом подготовки социального отчета выступают диалоги и консультации с заинтересованными лицами, для которых информация о социальной деятельности компании может оказаться значимой. Стейк-холдерами могут быть представители различных групп: местные сообщества, представители федеральных и региональных органов власти, банковское сообщество, представители некоммерческих организаций, журналисты СМИ, работники предприятий и т. п. Взаимодействие со стейкхолдерами — неотъемлемый элемент процесса социальной отчетности, обеспечивающий обмен информацией между компанией и ее целевыми аудиториями.

Темы рі саммвгамнегв вздчеш

1. Перспективы и ограничения нефинансовой отчетности среднего и малого бизнеса.
2. Социальный отчет как PR-инструмент.
3. Раскрытие информации в нефинансовом отчете и соблюдение коммерческих интересов компании: искусство компромисса.
4. Дизайн и верстка нефинансового отчета.
5. Информационная поддержка процесса нефинансовой отчетности.

Іурісу лл іf сдждена

1. Какие отделы и департаменты внутри компании в первую очередь должны работать над реализацией процесса социальной отчетности?
2. По Вашему мнению, насколько целесообразно следовать одному из международных стандартов в процессе подготовки социального отчета?
3. Какие этические дилеммы ожидают компанию в процессе подготовки нефинансового отчета?
4. Какие информационные поводы содержит в себе процесс социальной отчетности?

Іраінеіе задан

Разработайте концепцию реализации социальной отчетности для следующих компаний:

Кврвррвшшввы! свцавьвы! вщчвкв скинете н иВищн

1. *Коммерческий банк регионального значения.* Преимущественно оказывает спонсорскую поддержку детским домам и областному драматическому театру. Кроме этого банк ведет активную работу по трем основным направлениям:
 - Общебанковская благотворительная программа, в рамках которой Банк оказывает спонсорскую и благотворительную помощь различным учреждениям и организациям здравоохранения, науки, культуры и спорта.
 - Внутрикorporативная программа «Вклад Вашего сердца».
 - Сотрудники Банка инициируют сбор средств Для конкретных людей, детских домов, больниц, приютов и т. п. Банк поддерживает эти начинания, удваивая собранные средства.
 - Образовательные проекты.
2. *Пивоваренный завод местного значения, расположенный в небольшом районном городе.* Большое внимание уделяется в компании социальной поддержке сотрудников. Компания обеспечивает свой персонал медицинской страховкой, доплатами на питание и за выслугу лет, оказывает материальную поддержку молодоженам и молодым родителям, поддерживает получение образования и предоставляет льготы на отдых. Кроме того, компания реализует ряд спонсорских и благотворительных проектов: поддержка спортивных команд и соревнований, а также мероприятий, направленных на формирование культуры потребления пива, проведение акции для детей-сирот и инвалидов. В прошлом году на территории города компания построила три детских игровых площадки.
3. *Крупный целлюлозно-бумажный комбинат, являющийся градообразующим предприятием и собирающий серьезные зарубежные инвестиции.* В прошлом году 30 млн рублей ЦБК израсходовал на финансирование объектов социально-культурной сферы, переданных ОАО «Проситель»: плавательного бассейна, спорткомбината, базы отдыха и других. А в следующем году на эти цели планируется направить 38 млн рублей. В январе этого года, когда в поселке Темный Синежского района была разморожена система теплообеспечения, комбинат направил туда бригаду ремонтников, автоколонну с материалами и оборудованием. Темный — базовый поселок леспромхоза, входящего в группу «Уран». Здешняя котельная является муниципальной собственностью, тем

не менее ЦБК много лет обеспечивает ее топливом в долг, который на сегодняшний день составил несколько миллионов рублей. На комбинате заботятся не только о своих работниках или членах их семей. В прошлом году почти девять миллионов рублей из прибыли предприятия были потрачены на благотворительные цели, на нужды школ-интернатов, домов престарелых, ветеранских организаций. 4. *Строительная компания, осуществляющая масштабные девелоперские проекты в столице и регионах.* Холдинг как одна из девелоперских компаний чувствует свою ответственность не только за реализуемые проекты, но и за то, как в целом будет выглядеть родной город, как формируются взгляды и вкусы людей на современный образ жизни. Поддержка культурных и социальных проектов — одна из важных составляющих деятельности компании. Холдинг уделяет большое внимание социальной политике и благотворительным проектам, оказывает спонсорскую поддержку спортивным и культурным мероприятиям и выделяет значительные средства на социальные программы. Спортивные мероприятия — поддержка спортивных матчей баскетбольной сборной «Генератор». Благотворительные акции: в преддверии Дня защиты детей холдинг традиционно проводит благотворительные акции. В этом году была внутрикорпоративная благотворительная акция. Сотрудники компании собирали детские вещи, игрушки, книжки, кассеты и CD с записью детских песен и сказок, чтобы передать их детям-детдомовцам в разные уголки России. Была организована экскурсия ребят из Шуйского Детского центра для глухих в Воскресную школу Мироновского монастыря. Холдинг поддержал благотворительный спектакль театра «Классик», средства от которого поступили на лечение детей, больных раком крови. Культурные события: поддержка и участие в одном из самых престижных архитектурных событий Москвы, центре профессионального общения архитекторов и дизайнеров; поддержка фестиваля «Русское Лето на площади Восстания» 15 июля; организация и поддержка фотовыставки Сергея Аристократова «Зеленый Город».

Имшзрин і репиеодемая мкрашдра:

1. Доклад о социальных инвестициях в России: роль бизнеса в общественном развитии, Ассоциация менеджеров и

1. Представительство Программы развития ООН в РФ, М., 2004.
2. Крупный российский бизнес: социальная роль и социальная ответственность (позиция населения и оценки экспертов), ИКСИ РАН и НИС. М., 2004.
3. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. М.: Деловая культура, 2005.
4. Рекомендации по отчетности в области устойчивого развития вный социальный отчет: составление и публикация
5. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. GRIG3.
6. Социальная хартия российского бизнеса (РСПП). М.: РСПП, 2005.
7. Стандарт верификации отчетов AA1000 (Описание).
8. *Bennett J.* Multinational corporations, social responsibility and conflict // *Journal of International Affairs.* № 55. 2002.
9. *Donaldson T., Preston L.* The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications // *The Academy of Management Review.* Vol. 20. № 1. 1995.
10. Towards transparency: progress on global sustainability reporting, Corporate Register. London, 2004.

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО PR РЫНКА

Временем называется движение к осознанию мира. Любые события, которые могут произойти в пространстве-времени, происходят сейчас, сразу, одновременно. Есть только настоящее.

Р.Бах

Рынок PR-услуг в современной России прошел через ряд важных трансформаций, связанных как с внутренней ситуацией в этом сегменте интеллектуальных услуг, так и с более широким контекстом социальных, экономических и политических перемен.

Одной из ключевых тенденций, прослеживавшихся до конца 2008 г., было смещение центра тяжести с агентского сектора на корпоративный сектор. Это означает, что крупный бизнес предпочитал в своих организационных структурах создавать мощные службы по связям с общественностью, специалисты которых могли выполнять практически все функциональные задачи, связанные с выстраиванием системы бизнес-коммуникаций. То есть у многих компаний отпала необходимость обращаться к аутсерсинговым услугам в области PR. Такая политика привела к сокращению объемов рынка PR-услуг и повышению конкуренции между агентствами, специализирующимися в этой области. Конечно, это не означало схлопывания спроса на рынке PR, но повысило требования к агентствам, предлагающим такие услуги. Одновременно многие специалисты и менеджеры, работавшие в PR-агентствах, предпочли перейти в корпоративные службы по связям с общественностью, будучи привлеченными более высокими и стабильными зарплатами, лучшими условиями труда и открывающимися карьерными возможностями.

Место исследования

Оставшиеся игроки на PR-рынке вынуждены были перегруппироваться и пересмотреть пакеты предлагаемых услуг. Это означало, с одной стороны, сокращение предложения традиционных услуг (мониторинг СМИ, организация пресс-мероприятий и т. п.) и наращивание в своем портфеле услуг, предусматривающих не только информационное сопровождение деятельности заказчика, но и консалтинг по широкому кругу проблем организации бизнес-коммуникаций. Сюда можно отнести деятельность по развитию внутрикорпоративных коммуникаций, включая поддержку корпоративных медиа (газет, журналов, интранет-порталов), проведение корпоративных мероприятий (праздников), выполнение «деликатных» задач по организации эффективных government-relations и лоббирования. У PR-агентств открылись новые перспективы сохранения доходности на фоне сокращения спроса на традиционные услуги. В частности, в течение последних лет получила распространение практика составления и публикации корпоративных социальных отчетов. Ряд агентств по связям с общественностью стали оказывать услуги по подготовке и информационному продвижению таких документов. Фактически, рынок PR-услуг сместился в сторону консультационной практики, при которой важным стало не просто выполнение определенной работы, но погружение в проблематику организационных коммуникаций конкретной компании.

В целом следует отметить, что профессиональная сфера занятий специалиста по PR утратила свой ореол бизнес-романтики, столь характерный для предыдущих пяти лет, и превратилась в одну из значимых, но обычных функций управления коммуникациями. Времена авантюрного PR, воспетые В. Пелевиным в Generation P, канули в Лету. Этому способствовало падение престижа работы политического консультирования в ситуации сокращения поля местных и региональных выборов и перехода от частично мажоритарной к партийной системе выборов в Государственную Думу. В новой ситуации авантюрные навыки политтехнологов стали востребованы в меньшей степени, нежели стабильный профессионализм специалистов по PR, оказывающих услуги корпоративному сегменту.

Итак, постепенно наступает профессионализация в области связей с общественностью. Уже появились

люди, получившие специальное образование в данной сфере, и их число будет расти, т. к. открылись соответствующие факультеты и кафедры в вузах. Возможно, они составят конкуренцию действующим профессионалам, имеющим значительный опыт, но часто не обладающим необходимой теоретической базой. Постепенно происходит формирование региональных рынков PR-услуг, где требования к продуктам и услугам соответствуют общероссийским и международным стандартам.

На этом фоне продолжают снижаться объемы так называемого «черного пиара» и «заказухи». Это происходит по двум причинам. Во-первых, многие российские PR-компании аффилируются с зарубежными партнерами, а нормы профессиональной этики в мировом PR-сообществе исключают использование «черного пиара». Во-вторых, «черный пиар» и «заказуха» в России появились в политической сфере в ходе предвыборных кампаний. А поскольку страсти вокруг выборов ослабли, то и заказ на такого рода услуги пропадает.

Ряд экспертов отмечали, что в течение последних трех лет увеличивались объемы ассигнований в нерекламные коммуникации и наблюдался рост стоимости PR-услуг. До начала экономических потрясений 2008 г. наиболее активными потребителями PR-услуг были автомобильные производители, банковский и финансовый секторы, строительные, IT- и фармацевтические компании. Законодательные ограничения в сфере рекламы сделали табачных и алкогольных производителей постоянными клиентами PR-агентств. Кроме того, существенно возросли PR-бюджеты B2B-компаний. Сегодня ситуация перевернулась в связи со снижением платежеспособности названных отраслей. Очевидно, рынок PR не останется в стороне от глобальных перемен, происходящих в мировой и российской экономике. Изменится структура спроса и должны обновиться навыки и технологии работы в этой области. Пожалуй, самым очевидным трендом становится смещение от классических приемов PR к системному подходу менеджмента корпоративных коммуникаций.

ГЛОССАРИЙ

Анкета — это используемый в исследовании инструмент, состоящий из перечня специальным образом подобранных и сформулированных вопросов, задаваемых респондентам для сбора относящейся к данной теме первичной информации.

Аргументация — это социальная, интеллектуальная и вербальная деятельность, направленная на оправдание или опровержение некоего мнения.

Арт-директор — специалист, сотрудник либо руководитель художественного отдела рекламного агентства. Может сам непосредственно работать над созданием эскизов и оригинал-макетов рекламных сообщений, а также приобретать чужую рекламную продукцию для использования в рекламе. В PR-агентствах схожими функциями в области связей с общественностью наделен креативный директор.

Аттракция — визуально фиксированное эмоциональное состояние человека по отношению к кому-либо в виде проявления к нему симпатии или готовности к общению. Это состояние людей характеризуется спонтанностью.

Барьеры восприятия информации — информационные фильтры, зависящие как от ментальных уровней, ситуационных состояний, психофизиологических особенностей самих целевых групп, так и от технологий прохождения информационных потоков через окружающую целевые группы среду.

Бизнес-имидж организации — представления об организации как субъекте определенной деятельности. В качестве основных детерминант бизнес-имиджа предпринимательских организаций выступают деловая репутация, или добросовестность/недобросовестность в осуществлении предпринимательской деятельности; а также деловая активность организации, индикаторами которой являются: объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологии и степень ее освоения; патентная защита, разнообразие товаров; гибкость ценовой политики, доступ к сбытовым сетям.

Бизнес-ритуал — это необходимая и объективно обусловленная составляющая функционирования организации, способствующая ее адаптации, целедостижению, интеграции и поддержанию ценностного стандарта в окружающей среде.

Бренд — это название, термин, символ, дизайн, обозначающие определенный вид товара или услуги отдельно взятого производителя (или группы производителей) и выделяющие его среди товаров и услуг других производителей. Также бренд — маркетинговый объект, развивающийся во времени, наделенный определенными свойствами в сознании потребителей. **Верификация социальной отчетности** — это метод, который с помощью ряда конкретных принципов и подходов позволяет оценить качество подготавливаемых организацией материалов, например, ее отчетов, а также существующих в организации систем, процессов и уровень компетентности, которые обеспечивают эффективность ее работы. **Брендинг** — раздел маркетинга, описывающий формирование предпочтения той или иной торговой марки, т. е. товара под определенным названием и/или упаковкой.

Тендер (англ. gender) — социальная роль мужчин и женщин вне зависимости от физиологического контекста. Понятие «гендер» подчеркивает, что мужские и женские роли в обществе конструируются и определяются социально.

Герменевтика — теория и метод интерпретации текстов и осмысленных человеческих действий. **Группы давления** — формальные и неформальные объединения, одной из функций которых является возможность оказания давления на правительство, исполнительные органы и другие политические институты для достижения определенных, поддерживаемых ими целей. Также их еще называют лоббистскими группами. Примером такой группы может быть Союз российских пивоваров. **Джентльменский набор** — базовый набор для одной приглашенной на презентацию персоны, включающий микрофон, бутылку минеральной воды, стакан, бумагу и ручку для записей. **Директ-мейл** (прямая рассылка) — способ распространения информации, основанный на обращении непосредственно к конечному ее потребителю. **Домашний тест** — это вид маркетингового эксперимента, предусматривающего тестирование продуктов в домашних условиях, в ситуации их реального использования. **Журналистика** — литературно-публицистическая деятельность в журналах, газетах.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) — это индивиды, организации или сообщества, имеющие непосредственное отношение к деятельности компании или связанные с ее деятельностью косвенно.

Зонтичный бренд — маркетинговая концепция, означающая продвижение на рынок нескольких товаров, объединенных общим брендом, но сохраняющих уникальные торговые марки.

ИБГ — интегрированная бизнес-группа. По мнению многих специалистов — основная форма существования российского бизнеса. Представляет собой совокупность предприятий (юридических лиц), которые в силу сложившихся между ними связей регулярно выступают в некоторых важных аспектах как единое целое. При этом связи могут быть формальными или неформальными, прозрачными или непрозрачными для внешнего наблюдателя, основанными на отношениях собственности или нет.

Идеология — совокупность убеждений, установок и взглядов, образующихся на основе либо относительно тесных, либо относительно свободных связей. Иногда идеологию определяют как «ложное сознание» — мировоззрение, навязанное индивиду либо социальной группе с помощью средств массовой коммуникации.

Идеомоторные проявления — это, как правило, неосознаваемые микродвижения мышц, возникающие в результате нервных импульсов, идущих от органов чувств (мимика, расширение или сужение зрачков).

Имидж — наиболее экономный способ порождения и распознавания сложной социальной действительности, символический образ объекта, основанный на результатах обработки информации.

Имидж желаемый — этот тип имиджа отражает то, к чему мы стремимся. Часто встречается в самоописаниях организаций или партий.

Имидж зеркальный — имидж, свойственный нашему представлению о себе.

Имидж корпоративный — это имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений или результатов ее работы. Сюда входят и репутация организации, и ее успехи, и степень стабильности.

Имидж организации — целостное восприятие (понимание и оценка) организации различными группами общественности, формирующееся на основе хранящейся в их памяти информации о различных сторонах деятельности организации.

Имидж организации социальный — представления широкой общественности о социальных целях и роли органи-

зации в экономической, социальной и культурной жизни общества. **Имидж персональный** — знаковая характеристика личности, включающая форму и содержание и обладающая следующими компонентами: внешние данные личности, поведенческие особенности, социальные и поведенческие характеристики, самовосприятие, восприятие референтными группами и публичный образ. **Имидж текущий** — этот вариант имиджа характерен для взгляда со стороны (коррелирует с воспринимаемым индивидуальным имиджем). Задачей здесь становится выбор не столько благоприятного, сколько ситуативно верного типа имиджа. **ИМК** (интегрированные маркетинговые коммуникации) — практика унификации всех средств маркетинговых коммуникаций, начиная с рекламы и заканчивая упаковкой, для передачи целевой аудитории последовательного убедительного сообщения, способствующего наиболее полной реализации целей PR-компании. **Инвенция** — отбор аргументов, эмоциональных отсылок. **Институт** — совокупность материальных учреждений и средств деятельности, позволяющих выполнять функции, направленные на удовлетворение потребностей групп индивидов и регулирующие их поведение. Институт также — это регулярные и долговременные формальные и неформальные правила, санкционируемые и поддерживаемые с помощью социальных ролей и имеющие важное значение в структуре общества. **Интервью глубинное** — опрос респондента, проводимый в форме беседы по интересующему кругу вопросов. Интервьюер имеет путеводитель (гайд), где изложены главные темы и вопросы, которые он должен затронуть в ходе беседы. **Интересующийся** — человек, который старается получить как можно больше информации по определенной теме. **Интересы** — то, что не только осознается как необходимое, но и воспринимается как собственное, свое, во имя чего стоит предпринимать конкретные действия. **Канал (рынок)** — сумма всех факторов, связанных с процессами продвижения, продажей и покупкой литературного продукта, процессами «промоушена». • **Код (язык)** — правила производства и использования литературного продукта: «грамматика» и «лексикон» данного вида языка. **Коммуникативные барьеры** — препятствия, связанные с логическим, фонетическим непониманием, социально-культурными особенностями, чувством неприязни, недо-

Гисиц!

верия между партнерами и мешающие достичь взаимопонимания.

Конкурентная разведка (competitive intelligence) — особый подход к изучению конкурентной среды, интегрирующий методы маркетинговых исследований, элементы стратегического маркетинга и маркетингового консультирования, а также включающий специальные методики сбора и анализа информации. Наибольшую эффективность данный подход демонстрирует в ситуации затрудненного доступа к структурированной информации о состоянии конкурентной среды на определенных рынках. Конкурентная разведка опирается на легальные методы получения информации. Специалисты в области конкурентной разведки исходят из того, что, как правило, от 50 до 70% требуемой информации рассеяно по различным информационным ресурсам, находящимся в свободном доступе.

Коннотации (надстроечные сообщения) — мысли и образы, которые получатель надстраивает над полученным сообщением, тем самым делая его «своим».

Контент-анализ — сочетает в себе черты качественных исследований (смысловой анализ текста) и количественных исследований (статистический анализ текста). Контент-анализ по выбранной теме позволяет получить ответы на многие вопросы, связанные с исследованием текста как части процесса коммуникации: кто говорит, что говорит, как, кому, с какой целью, с каким результатом?

Копирайтер (copywriter) — автор, придумывающий рекламную и PR-стратегию и основную тему рекламы или PR-сообщения, включая все ее текстуальные составляющие — сценарий, слоган, message, подписи к плакатам и заголовки, иногда знаки-образы.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — это вклад компании в экономическую, экологическую и социальную деятельность, обеспечивающий и поддерживающий устойчивое развитие как самой компании, так и регионов ее присутствия и общества в целом.

Корпоративная социальная политика — документ, где формулируется идеология, базовые принципы и подходы компании к корпоративной социальной ответственности и вкладу в устойчивое развитие. Документ не имеет временных рамок и носит парадигмальный характер, раскрывая социальную миссию компании в контексте долгосрочных целей бизнеса и устойчивого развития страны. Готовится с учетом кодекса корпоративного поведения и других рамочных документов.

Корпоративное гражданство — это подход, который проявляется в стратегической и текущей деятельности организации и отражает специфику отношений и взаимодействия компании со всеми заинтересованными лицами (стейкхолдерами) и окружающей средой. **Корпоративный социальный отчет** — это публичный инструмент информирования целевых аудиторий и общественности в целом о том, как, какими темпами и с какими результатами компания реализует заложенные в своих стратегических планах развития цели в отношении социальной политики, экономической устойчивости и стабильности. **Коэффициент эквивалентных рекламных затрат** «EAV (Equivalent Advertising Value)» — показывает соотношение рекламных и PR-расходов на размещение в СМИ материалов одного объема. **Креативный директор** — освобожденный от рутинной работы специалист, в задачу которого входит продуцирование творческих идей, а также общее руководство творческим или информационно-аналитическим отделом. Часто главным криэйтором является руководитель фирмы или его заместитель. Кризис — это ситуация нарушения привычного хода жизни человека или организации, чреватая непредсказуемыми последствиями. **Круглый стол** — одна из форм совместной генерации идей или проблем и их обсуждения, имеющих значение для участников. **Культуральные метафоры** — устоявшиеся, застывшие выражения или образы, обусловленные и существующие в рамках определенной культуры. **Лидер мнений** — человек, который может повлиять на отношение группы к определенным проблемам. **Лоббирование** — организация содействия прохождению тех или иных законопроектов, является вполне легальным видом профессии, которая сама регулируется соответствующими законами. **Логика** — наука, исследующая законы и формы мышления, способы развития знания и построения систем научного знания. **Логотип** — изображение, надпись или их комбинация, идентифицирующие предприятие, продукт, услугу. **Маркетинг** — дисциплина, изучающая предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена. **Маркетинг-микс** — вся совокупность маркетинговых приемов, разработанная на основе маркетинговых исследо-

ваний и развития рынка (применение фирменных знаков, упаковка, система цен, распространения, продаж, рекламирования и т. п.). Маркетинг рассматривается в качестве важного элемента интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК).

Массовая коммуникация — систематическое распространение сообщений среди численно больших рассредоточенных аудиторий с целью воздействия на оценки, мнения и поведение людей.

Медиа — средства доведения информации до потребителя. К ним относятся пресса, радио, телевидение, уличные рекламные щиты, почтовая рассылка, Интернет.

Медиа-кит — подборка письменных материалов сформированных в отдельной папке. Медиа-кит может включать в себя: пресс-релиз, биографии выступающих, копии речей, произнесенных на пресс-конференции; буклет компании или спонсоров события, слайды, схемы и статистические таблицы, фотографии и т. п.

Медиация — это процедура прогрессивного вмешательства в конфликт, в ходе которой его участники с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют проблемы и пути их решения, ищут альтернативы и пытаются достичь приемлемого соглашения, которое соответствовало бы их интересам.

Миф — это яркая и подлинная действительность, осязаемая, вещественная, телесная реальность, совокупность не абстрактных, а переживаемых категорий мысли и жизни, обладающая своей собственной истинностью, достоверностью, закономерностью и структурой и в то же время содержащая в себе возможность отрешенности от нормального хода событий, возможность существования иерархии бытия.

Мифодизайн — это предвидение, управление и удовлетворение потребностей потребителей посредством коммуникации.

Мифодизайна концепция — это структурированная видением потребителя функциональная философия фирмы, организации или человека, соблюдающих функциональные требования заключающих их в себе систем на эстетической основе видения проектировщика.

Мнения — суждения, выражающие оценку чего-либо, отношение к кому (чему)-либо, взгляд на что-либо.

Модель пресс-агента — односторонняя модель, имеющая чисто пропагандистские цели. Получателя убеждают, но при этом достижение полной правды не входит в число необходимых целей. Исследовательский компонент состоит из простого подсчета по головам.

Модератор — человек со специальной теоретической подготовкой и практическими навыками, который руководит и следит за ходом дискуссии по заранее подготовленному плану (путеводителю, гайду).

Модерация — процесс руководства и слежения за ходом дискуссии специально обученным человеком по заранее подготовленному плану (путеводителю, гайду).

Мозговая атака (мозговой штурм, метод «Дельфи», метод «635» и пр.) — способ генерации идей, с помощью которых в дальнейшем можно решить ту или иную проблему, заключающийся в групповой генерации и фиксации идей при полном отказе от их критики на первоначальном этапе.

Мониторинг — своевременное и регулярное отслеживание совокупного информационного поля с последующей выборкой интересующего материала по выбранной теме.

Нарратив — повествование в виде устного рассказа во всем разнообразии своих проявлений: случаи из жизни, страшные и смешные истории, семейные предания, байки о знакомых и знаменитостях, рассказы о необъяснимых происшествиях, пересказы и толкования снов, чудеса, слухи, толки и даже сплетни. Является универсальной характеристикой культуры, поскольку на Земле нет ни одной культуры, в которой отсутствовал бы нарратив.

Наружная реклама — реклама на основе вывесок, щитов, панно, транспарантов, афиш, плакатов, световых или электронных экранов, табло, «бегущей строки», размещаемых на улицах, площадях, дорогах, стенах, крышах зданий, на сооружениях.

Негативные кризисы — являются следствием продуманных действий конкурентов, СМИ, направленных на дискредитацию и подрыв имиджа компании. Негативные кризисы могут также являться следствием чрезвычайных происшествий: аварий, пожаров, неожиданных финансовых проблем и т. п. Готовность PR-служб к такого рода кризисам, способность быстро и адекватно реагировать на них, позволяют минимизировать потери компании. Негативные кризисы можно преобразовать в позитивные — возникает хорошая возможность показать обществу, что компания не бездушный механизм получения прибыли, а структура, состоящая из порядочных и способных людей.

НЛП (нейро-лингвистическое программирование) — 1) теория о взаимодействии человека с окружающим миром посредством внутреннего программирования; 2) дисциплина, занимающаяся моделированием (выявлением, формализацией) и передачей успешного опыта в самых

различных областях; 3) комплекс психологических техник управления индивидуальным и коллективным сознанием.

Общественность — это внутренняя и внешняя среда некоторой организации или проекта. Включает в себя такие категории, как персонал фирмы, члены общественного образования, партнеры и оппоненты, реальные и потенциальные потребители товаров и услуг некоторой организации, причем эти товары и услуги могут как выступать в виде материализованных предметов, так и принимать форму лидеров, программ, идей и т. д.

Общественный статус потребителя — показатель положения потребителей товара в обществе, который основан на существовании таких социальных позиций, как пол, возраст, образование, профессия, жизненный цикл семьи и т. д., а также оценке значимости указанных позиций, выражаемых в понятиях «престиж», «авторитет» и др.

Оперативный брифинг — пресс-конференция продолжительностью менее 30 минут.

Опрос «Face-to-face» — это опрос, когда интервьюер получает ответы на вопросы анкеты в процессе непосредственного личного контакта с респондентом.

Ориентация на избирателя — выбор избирательного сегмента, поддержкой которого стремится заручиться кандидат в депутаты.

Ориентация на конкурентов — используется тогда, когда очевидны фавориты избирательной кампании и избиратель невольно сравнивает с ними других кандидатов.

Ориентация на технологию проведения выборов — использование наиболее эффективных приемов избирательной кампании (СМИ, концерты и пр.).

Отношения — связь между кем-нибудь, возникающая при общении, контактах.

Отправитель (источник) сообщения — это центральный субъект, инициирующий коммуникативный процесс. Наиболее важные качественные характеристики источника сообщения: его статус, надежность и квалификация. Другими важными факторами, влияющими на процесс коммуникации, силу воздействия сообщения оратора, выступает общая ситуация, тема сообщения и время его обнародования.

Оценочная функция дает объяснение погоне за дорогими товарами, когда человек придерживается высокой оценки данного стиля жизни.

Переговоры — форма коммуникации, направленная на совместные действия двух сторон с целью прийти к общему решению по интересующему вопросу.

ГлоссариО

Переименование — введение иных названий и имен для обозначения тех же реалий при смене политической или иной ситуации. **Перформансы** — общие добровольные действия группы участников (в неявно задаваемом организаторами направлении). **Позитивные кризисы** — возникают, когда успешная деятельность компании или отдельные позитивные события неожиданно становятся объектом освещения в СМИ и привлекают внимание общественного мнения. Умелое управление коммуникациями при таком кризисе укрепляют позитивный имидж компании. При отсутствии эффективного управления позитивный кризис может трансформироваться в негативный. **Политические партии** — формальные организации, связывающие аппарат государства с другими политическими силами в обществе, обеспечивая организованное выражение существующих социальных интересов и их политическую действенность. **Политический процесс** — институционализированные стремления людей получить доступ к политической власти и использовать ее в своих личных или групповых целях. **Портфолио** — у дизайнеров, фотографов и видеооператоров это архив выполненных работ, подготовленный для показа потенциальному клиенту. **Послание (обращение)** — набор текстов устных речей, материалов для использования в печатных СМИ, аудио- и видеороликов и т. д. **Практика социальной деятельности компании** — комплекс мероприятий по реализации целевых социальных программ. **Предвыборная программа** — предлагаемый электорату для ознакомления с целью привлечения голосов набор основных направлений, которых собирается придерживаться партия или политик в случае своей победы на выборах. **Предвыборный фонд** — материальные и финансовые активы партии или кандидата, предназначенные для финансирования избирательной кампании. **Презентация** — «визуализированная» пресс-конференция с представлением чего-нибудь нового. **Пресс-конференция** — это встреча журналистов с представителями организаторов (государственных учреждений, общественно-политических организаций, коммерческих структур), цель которой — предоставить СМИ фактографическую, проблемную и комментирующую информацию о представляемом событии, явлении, проекте и пр. Пресс-конференция предполагает авторитетность источ-

rigssarii

ника новостей (нюсмейкера), получение информации «из первых рук», возможность проверки сведений и уточнения версий с помощью вопросов. **Пресс-релиз** — один из распространенных способов передачи информации в СМИ. В основу входят или изменения в руководстве компании; разработка и выпуск нового продукта или услуги; предстоящее событие, мероприятие; изменение в статусе компании (слияние, акционирование); выход на новые рынки; кризисные ситуации, аварии, происшествия; комментарии относительно важных событий в отрасли, стране и т. п. **Присоединение** — элементарная PR-операция, в основе которой заложен механизм отождествления человеком двух объектов, находящихся рядом. **Пропаганда** — распространение в обществе и разъяснение каких-нибудь воззрений, идей, знаний, учения. **Психо-логика** — метод мифологической аргументации, заключающийся в использовании распространенных шаблонов бытового мышления, выводимых с помощью умозаключений. **Реклама** — платный способ распространения информации о компании, товаре, персоне. **Рефрейминг (изменение рамок)** — техника НЛП, позволяющая за счет изменения фреймов, в которых находятся те или иные события, иначе интерпретировать их значения и находить новые решения. **Риторика** — теория ораторской речи. Имеет три программы: инвенция — отбор аргументов, эмоциональных отсылок; диспозиция — расположение отобранного; элокуция — вербальная реализация отобранного, вплоть до фонетического уровня. **Ритуал** — обусловленное религиозными традициями действие, проводимое группой специалистов как реализация обычаев. **Рынок (канал)** — сумма всех факторов, связанных с процессами продвижения, продаж и покупкой литературного продукта, процессами «промоушена». **Сакральное** — к области сакрального относятся те явления, которые рассматриваются и переживаются как трансцендентные и выделяющиеся из повседневного хода событий. Искусственная сакрализация, либо десакрализация определенных явлений и событий может изменить отношение общественного мнения к ним. **Слухи** — это элемент устной коммуникации. **Событийно-новостной ряд** — структурированный и разбитый на части (новости) поток информации, направленный на получение прогнозируемой реакции на освеще-

ние какого-либо события в коммуникативном пространстве и выдержанный в определенном ключе.

Социальная миссия — тезисное метафорическое выражение социального предназначения деятельности компании. Обычно формулируется в виде краткого высказывания (слогана).

Социальная отчетность — процесс, в котором объединены исследовательские, управленческие и аналитические процедуры, направленные на повышение эффективности социальной, производственной и финансовой деятельности компании посредством составления и публикации корпоративного социального отчета.

Социальная стратегия компании — руководство к действию с описанием приоритетов корпоративной социальной ответственности на среднесрочную перспективу с увязыванием со стратегическими и оперативными бизнес-задачами компании.

Социально-демографические характеристики — пол, возраст, уровень образования, доходы, жилье, жизненный цикл семьи и т. д.

Социально ответственная компания — это организация, ведущая свою деятельность, руководствуясь принципами социальной ответственности, устойчивого развития, и осуществляющая комплекс социальных программ в приоритетных для нее направлениях.

Социально-психологический климат в организации — социально-психологическое состояние коллектива, результат совместной деятельности людей, их межличностных отношений, детерминированных не столько объективными условиями, сколько субъективной потребностью людей в общении и ее удовлетворением.

Спин-доктор (англ. spin doctor) — один из членов медиа-команды — менеджер новостей, задачей которого становится изменение восприятия события публикой или изменение ожиданий того, что может произойти.

Спичрайтер (от англ. «Speechwriter») — особая когорта специалистов, занимающихся профессиональной подготовкой текстов речей и выступлений, в которую в последнее время вписывает себя и ряд бывших партийных функционеров.

Спонсор — некая сторона, предоставляющая денежные средства в предвыборный фонд кандидата с целью последнего лоббирования кандидата интересов данной стороны в случае победы на выборах.

Средства массовой информации — коммуникационный посредник между источником информации и массами, на которые и направлена эта информация. Основными

представителями являются телевидение, радио, журналы и газеты.

Стандарт социальной отчетности AA1000 — это общеприменимый стандарт оценки отчетности организации по показателям ее устойчивого развития, а также оценки лежащих в его основе процессов, систем и уровня компетентности.

Стереотип — это односторонний, преувеличенный и, как правило, основанный на предубеждениях взгляд, свойственный социальной или этнической группе. Использование стереотипов в PR можно максимально эффективно манипулировать индивидуальным и массовым сознанием.

Стиль жизни — индивидуальные социально-психологические особенности поведения и общения людей.

Сэмплинг — форма продвижения товара в торговых залах супермаркетов. Заключается в том, что молодые люди в одежде с фирменной символикой компании предлагают покупателям бесплатно попробовать ее товар, обычно это напитки и продукты питания — кофе, газированная вода, пиво и т. п.

Тайное голосование — способ голосования, при котором акцент делается на анонимность, поэтому для обществу остается неизвестным: за кого или за что проголосовал тот или иной избиратель.

Текст (в широком смысле) — это также любой визуальный, звуковой или виртуальный объект, несущий в себе некоторые ассоциативные образы и смыслы. То есть текст, обычно воспринимаемый человеческим сознанием, представляет собой *совокупность знаков*. Согласно теории швейцарского лингвиста Ф. Де Соссюра, знак представляет собой наименьший элемент коммуникации внутри языковой системы: это может быть слово, фотография, звук, образ на телеэкране, элемент одежды и т. д.

Толпа — это любое относительно большое число людей, собравшихся в одном месте и находящихся в прямом взаимодействии друг с другом. Отличие толпы от массы и социального скопления заключается в том, что это не механическое, а органическое скопление, где физическое единение дополняется внутренним единством и закрепляется в однообразном коллективном действии.

Торговая марка — отличительное обозначение, присвоенное товару для индивидуализации его и его производителя. Он может представлять собой рисунок, название фирмы и т. д.

Транспарентность (от фр. «la transparence» — прозрачность) — первоначально означало прозрачность инфор-

мации, касающейся финансовой деятельности компании для инвесторов и деловых партнеров. В новом контексте прозрачность означает особую информационную политику корпораций, построенную на принципах открытости в отношении общественности.

Устойчивое развитие бизнеса — это способность компании в течение длительного времени обеспечивать рентабельность активов, удовлетворяющую минимальным требованиям акционеров в отношении размера дивидендов и капитализации акций при соблюдении комплекса действующих ресурсных, институциональных, экологических, технологических, социальных и иных ограничений, в рамках которых возможен выбор стратегических альтернатив и текущих организационно-технических решений.

Утилитарная функция потребителя оправдывает приверженность потребителя определенной марке именно потому, что в прошлом данная марка приносила ему положительные результаты.

Фасилитация — эффективная технология решения проблем групповой эффективности. Например, предложение разных процедур, игровых ситуаций, в процессе которых клиенты делают выводы. Ведущий (фасилитатор) задает процедуру, которая дает участникам возможность понять проблему и ее очевидность, а также отработать определенные навыки.

Фасцинация — это словесное воздействие на людей, при котором достигается минимизация потери информации, что особенно актуально при контакте с неорганизованной массой, которая, находясь в состоянии неуравновешенности, раздраженности (что фактически является ее характеристикой), оказывается слишком чувствительной к неосторожно брошенным словам и мгновенно чувствует плохое настроение лидера, его неуверенность. Для того чтобы усилить эффект фасцинации, необходимо овладеть ораторским искусством, использовать экспромт речи, умело выстраивать как конструктивную, так и деструктивную критику.

Феномен избирательного восприятия — индивиды реально берут из потока информации только те сообщения, которые соответствуют их представлениям, подтверждают их точку зрения.

Феномен избирательного запоминания — индивиды лучше запоминают те сообщения, которые соответствуют их представлениям.

Фирменный стиль — способ, благодаря которому организацию можно опознать и отличить от других. Он достигается

ся с помощью особого дизайна и охватывает все, что создает физическое единство: фирменный цвет, логотип, форма и одежда, унификация внешнего вида офиса, печатной продукции и прочих мелочей, таких как посуда, значки служащих, корпоративные сувениры и т. д.

Фокус-группа — метод исследования в форме групповой беседы, проходящей в форме дискуссии, направленной на получение от ее участников «субъективной информации» по восприятию ими различных объектов: конкретных товаров и услуг и мотивации их покупок, имиджа торговой марки, сообщений средств массовой информации, рекламы и т. д.

Фотография рабочего дня — это процесс непрерывного наблюдения и изучения всех затрат времени в течение полного рабочего дня; проводится специально подготовленным для этой цели сотрудником.

Фрейм (от англ. «frame») — психологическая рамка, устанавливающая ограничения при взаимодействии человека с окружающим миром и направляющая внимание в определенное русло.

Функциональная ценность товара — основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар. Дополнительные услуги (атрибуты) — то, что обеспечивает товару отличительные свойства.

Характер потребителей — представляет собой совокупность устойчивых психологических черт личности, оказывающих влияние на ее поведение.

Холл-тест (hall test) — специальный метод маркетинговых исследований, предполагающий тестирование отдельных характеристик товаров или рекламных материалов в закрытом помещении.

Целевая аудитория (target group, TG) — представляет собой группу людей, которые получают информационные обращения и имеют возможность реагировать на них. Целевые аудитории могут включать потребителей, партнеров, конкурентов, общество в целом. В маркетинговых исследованиях в качестве целевой аудитории выступают те социально-профессиональные группы, представители которых будут опрошены.

Целевые социальные программы — комплект документов, описывающих содержательные и управленческие аспекты реализации социальной стратегии компании в привязке к конкретным группам стейкхолдеров, региональной специфике, бюджету и актуальным бизнес-задачам.

Ценности — базисные, формируемые в течение длительного периода, а потому устойчивые и трудноизменяемые компоненты, определяющие поведение людей.

Черный PR — это нарушение правил предвыборной агитации, распространение в СМИ лживой информации, порочащей честь и достоинство кандидатов в депутаты; роспуск лживых слухов; проведение агитации от имени своего соперника (выпуск «лжелистовок»); преднамеренный срыв агитационных мероприятий конкурентов; создание искусственных препятствий кандидатам в депутаты в проведении их предвыборной работы и пр.

Электорат — совокупность людей, обладающих правом голоса, на которых направлено воздействие политиков с целью получения этих голосов на выборах.

Элита — социальная группа, представляющая собой меньшинство, которое признается в некотором отношении «высшим» в силу своей власти над другими группами или своего влияния в обществе.

Элокуция — вербальная реализация отобранного, вплоть до фонетического уровня.

Эмоционализация — это переориентация сообщения на язык и цели аудитории, то есть максимально разумная стратегия с точки зрения говорящего, если перед ним стоит задача понравиться аудитории.

Account-manager (аккаунт-менеджер) — менеджер рекламного или PR-агентства, ведущий один либо несколько проектов и в процессе работы непосредственно взаимодействующий с заказчиком.

Business-to-business research (B2B) — исследования рынков, где/на которых заключаются сделки между организациями. Данные исследования изучают не индивидуального потребителя товара или услуги («розничный покупатель» — consumer), а корпоративных потребителей, предлагающих свои товары и услуги другим организациям или индивидуальным потребителям. В ходе исследований данного типа собирается и анализируется первичная и вторичная информация.

Business-to-consumer research (B2C) — исследования потребительского рынка. В исследованиях данного типа обычно изучаются поведение и предпочтения индивидуальных потребителей товара или услуги. Исходя из поставленных маркетинговых задач, в процессе исследования типа business-to-consumer могут быть опрошены представители организаций (эксперты), специалисты (например, врачи, инженеры), а также проведен сбор и анализ вторичной информации.

Media relations (отношения с прессой) — совокупность организационных и творческих действий, направленных на развитие контактов с печатными и электронными средствами массовой информации. Сюда относятся

пресс-конференции, рассылка пресс-релизов, пресс-туры и т. д.

RACE — формула, описывающая методологию и механизм организации PR-кампании. R (research) — исследование: анализ и постановка задачи; A (action) — действие: разработка программы и сметы; C (Communication) — общение, осуществление программы информационно-коммуникативными средствами; E (evaluation) — оценка, определение результатов и внесение корректив в программу.

Social branding — это особая стратегия коммуникаций с целевыми аудиториями. Она базируется на том, что компания берет на себя социальную или культуртрегерскую миссию по отношению к целевым аудиториям.

Web-поиск («web-search») — вид свободного поиска посредством сети Интернет.

Приложение 1

■ Тематика письменных работ

1. Поле деятельности специалиста по PR в современной России.
2. Содержание и структура курса.
3. Основные сферы применения PR.
4. Исторические формы коммуникации.
5. Функции PR.
6. Теория коммуникаций о распространении информации в человеческой среде.
7. Коммуникативная модель PR-технологий.
8. Использование элементарных операций в PR: присоединение, дистанцирование, изменение отношения.
9. Подготовка и произнесение речи.
10. Подготовка и выступления на радио и телевидении.
11. Пресс-конференция. Пресс-релиз.
12. Особенности основных форм подачи новостных материалов.
13. Особенности профессии «спин-доктор».
14. Способы создания и усиления новости.
15. Слухи, особенности их распространения и борьба с ними.
16. Анализ исторически состоявшегося событийного ряда.
17. Создание событийно-новостного ряда.
18. Корпоративная философия и фирменная история.
19. Корпоративная идеология.
20. Конструирование персонального имиджа.
21. Сравнительный анализ имиджей известных политиков, бизнесменов, популярных людей и др.
22. Анализ случаев использования потребностных мифологий в современном коммуникативном пространстве.
23. Использование мифологических аргументаций в современном коммуникативном пространстве.
24. Бизнес-ритуалы в жизнедеятельности организации.
25. Политические перформансы.
26. Современные подходы к изучению мифа.

Тематика письменных работ

27. Кризисы в современном обществе и способы борьбы с ними.
28. Особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях.
29. Управление информацией в кризисных условиях.
30. Служба PR в организации: функции, структура, направления деятельности.
31. PR-компания и ее составляющие.
32. Программный подход к PR-деятельности.
33. Различные способы оценки PR-деятельности.
34. Сертификация PR-деятельности.
35. Рефлексия в деятельности модератора.
36. Медиация при решении управленческих проблем.
37. Регламентированная медиация.
38. Фасилитация больших собраний: подготовка и проведение.
39. Фасилитация с экспертными группами: принципы, процесс, результат.
40. Использование фасилитации для повышения эффективности предприятий.
41. Позиционирование в PR.
42. Использование психографической сегментации в PR.
43. Миф — средство объяснения настоящего.
44. Типология мифа: элементы мифологического сюжетосложения.
45. Роль мифов в массовой культуре.
46. Возникновение и развитие мифодизайна.
47. Коммуникативно-предметное поле как инструмент мифодизайна, используемый в PR.
48. Использование основ прагматики в PR.
49. Основные выводы теории аргументации, значимые для PR.
50. Герменевтика — искусство понимания и истолкования.
51. Техники НЛП, используемые в PR.
52. Психоанализ и его значение для PR.
53. Пропагандистский анализ.
54. Сферы PR-деятельности в коммуникативном пространстве: государственные PR.
55. Сферы PR-деятельности в коммуникативном пространстве: политические PR (избирательные кампании).

56. Лидер как знаковый объект.
57. «Брошенное поколение» и «русская идея» в книге В. Пелевина «Generation П».
58. Особенности построения предвыборной кампании.
59. Грязные политтехнологии в книге В. Пелевина «Generation П».
60. Особенности PR-деятельности в области шоу-бизнеса.
61. Информационные войны.
62. Лоббирование как инструмент PR.
63. Перспективы и ограничения нефинансовой отчетности среднего и малого бизнеса
64. Социальный отчет как PR-инструмент
65. Раскрытие информации в нефинансовом отчете и соблюдение коммерческих интересов компании: искусство компромисса.
66. Информационная поддержка процесса нефинансовой отчетности
67. Благотворительные программы российских компаний: проектирование, реализация и информационная поддержка.
68. Возможности вовлечения в практику КСО малого и среднего бизнеса.
69. Проектирование программ социального инвестирования.
70. Интегрирование КСО в систему корпоративного управления и корпоративных коммуникаций.
71. Этические аспекты КСО.
72. Социальное партнерство как элемент КСО.
73. Корпоративный праздник: разработка концепции и сценария.

Приложение 2

■ Вопросы выходного контроля знаний

1. Введение в PR. Поле деятельности и востребованность специалиста по PR в современной России.
2. Предмет PR, содержание и структура курса.
3. Основные подходы к определению PR.
4. PR и другие науки. Журналистика, реклама, пропаганда, маркетинг.
5. Сферы применения PR. Примеры.
6. Качества специалиста в области PR. Функции и должностные обязанности специалиста в области PR.
7. Исторические формы коммуникации.
8. Исходная структура PR-деятельности, общие принципы ее построения и оценки.
9. Коммуникативная модель PR-технологий Р. Якобсона — И. Эвен-Зохара.
10. Коммуникативная модель PR-технологий. Характеристики вербальной сферы коммуникаций.
11. Распространение информации в человеческой среде: лидеры мнений, методы их определения.
12. Распространение информации в человеческой среде: диффузная теория и теория изменения мнений.
13. Элементарные операции PR. Примеры.
14. Речи, их написание и произнесение. Выступления на радио и телевидении.
15. Пресс-конференции. Пресс-релиз.
16. Презентации: их роль, особенности организации и проведения презентаций.
17. Профессия «спин-доктор». Деятельность спин-доктора в новостной плоскости. Примеры.
18. Сущность менеджмента новостей на примере какого-либо события.
19. Механизмы управления новостной информацией. Формирование собственного информационного потока. Примеры.
20. Менеджмент новостей: способы создания, совершенствования и продвижения новости. Примеры.

21. Слухи, их распространение и борьба с ними.
22. Управление имиджем. Роль корпоративной философии и фирменной истории.
23. Управление имиджем. Конструирование имиджа организации.
24. Управление имиджем. Типы имиджевых характеристик. Конструирование имиджа отдельного человека.
25. Потребностные мифологии как методы воздействия на потребителя информации. Примеры.
26. Мифологические аргументации как механизм усвоения потребностных мифологий. Примеры.
27. Методы воздействия на потребителя информации: бизнес-ритуалы. Понятие, значение в жизнедеятельности организации, структура, принципы проектирования. Примеры.
28. Методы воздействия на потребителя информации. Политические перфомансы. Примеры.
29. Понятие кризиса, кризисной ситуации. Классификация и типология кризисов.
30. Модель кризисной ситуации. Кривые «вопроса» и «ответа». Особенности управления информацией во время кризиса.
31. Подготовка к кризисам, действия PR-команды в кризисных условиях. Типичные ошибки руководителя во время кризиса.
32. Особенности психологического восприятия информации в условиях кризиса.
33. Управление PR-деятельностью. PR-кампания и ее составляющие. Программный подход.
34. Служба PR в организации: функции, структура, состав. Примеры.
35. Специализированная PR-фирма: признаки формирования специализации, структура. Примеры.
36. Процедурные технологии: модерация. Примеры.
37. Процедурные технологии: фасилитация. Виды, направления, применения. Примеры.
38. Процедурные технологии: мозговая атака. Разновидности, принципы, этапы, результат. Примеры.
39. Процедурные технологии: медиация как способ разрешения конфликта. Сферы применения. Примеры.
40. Использование маркетингового подхода в PR: сегментирование.

41. Использование маркетингового подхода в PR: позиционирование.
42. Развитие коммуникационных механизмов. От маркетинга к мифодизайну.
43. Основы теории мифа, значимые для PR. Типология мифа: элементы мифологического сюжетосложения.
44. Риторика. Основные выводы, значимые для PR.
45. Теория аргументации. Основные выводы, значимые для PR.
46. Герменевтика. Основные выводы, значимые для PR.
47. Техники НЛП, используемые в PR.
48. Психоанализ и его значение для PR.
49. Модели источника в пропагандистском анализе.
50. Основные выводы теории переговоров, значимые для PR.
51. Сферы PR-деятельности. Государственные PR.
52. Сферы PR-деятельности. Политические PR.
53. Конкретные PR-стратегии: Лоббирование.
54. Бизнес PR.
55. Внутренние и корпоративные PR.
56. Финансовые PR.
57. Благотворительность как PR-стратегия.
58. Информационные войны.
59. Конкретные PR-стратегии в шоу-бизнесе.
60. PR и публицистика.
61. Добровольность практики корпоративной социальной ответственности должна носить обязательный характер для компании.
62. Характеристика основных стандартов корпоративной социальной отчетности.
63. Коммуникационная поддержка процесса корпоративной социальной ответственности.
64. Составляющие корпоративной социальной политики.
65. Этапы подготовки корпоративного социального отчета.
66. Теория и практика взаимодействия со стейкхолдерами.
67. Виды корпоративных праздников.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. ОСНОВЫ ДИСЦИПЛИНЫ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	
1.1. Контекст возникновения PR в России	11
1.2. Поле деятельности и востребованность специалиста по PR в современной России	13
1.3. Основные подходы к определению PR.....	16
1.4. PR и другие дисциплины	22
1.5. Объединения PR-профессионалов в России и за рубежом	24
Глава 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
2.1. Сферы применения PR	39
2.2. Исторические формы коммуникации	40
2.3. Социально-психологические основы PR-деятельности	44
2.4. Механизм построения PR-деятельности	45
2.5. Модели коммуникации Дж. Груница и Т. Ханта ...	47
Глава 3. КОММУНИКАТИВНОЕ ПРОСТРАНСТВО КАК СФЕРА PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
3.1. Коммуникативная модель PR-технологий	53
3.2. Коммуникация и распространение информации в обществе	60
3.3. Элементарные операции PR	64
Глава 4. ФОРМЫ ПОДАЧИ НОВОСТНЫХ МАТЕРИАЛОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ PR-КОММУНИКАЦИЙ	
4.1. Речи, их написание и произнесение	70
4.2. Выступления на радио и телевидении	74
4.3. Пресс-релиз	77
4.4. Пресс-конференции	79
4.5. Презентация	86
Глава 5. МЕНЕДЖМЕНТ НОВОСТЕЙ И КОНСТРУИРОВАНИЕ НОВОСТНОЙ ИНФОРМАЦИИ	
5.1. Менеджмент новостей. Профессия «спин-доктор»	96
5.2. Механизмы управления новостной информацией	101
5.3. Приемы конструирования новостной информации	105
5.4. Продвижение новостей: оптимизация формы и стиля подачи новостного материала	109
5.5. Слухи, их особенности и факторы распространения	113
Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ	
6.1. Возникновение имиджа. Имиджевые характеристики	126
6.2. Персональный имидж. Типология имиджа	128
6.3. Корпоративный имидж	131
6.4. Модель корпоративного имиджа А.Н. Чумикова	140
6.5. Стратегия конструирования имиджа и политика информационной открытости	144
6.6. Инструментарий имиджмейкера	147
Глава 7. МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ ИНФОРМАЦИИ	
7.1. Потребностные мифологии	161
7.2. Мифологические аргументации	166
7.3. Бизнес-ритуалы	169
7.4. Корпоративный праздник как бизнес-ритуал	175
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСОМ	
8.1. Понятие кризиса	190
8.2. Особенности использования информации во время кризисов	193
8.3. Подготовка к кризисам и информационная деятельность в кризисной ситуации	197
8.4. Особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях	202
Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	
9.1. PR-кампания и ее составляющие. Программный подход	213
9.2. Методы социологических исследований в маркетинге и PR	217
9.3. Алгоритм выполнения исследовательского проекта	224
9.4. Служба PR в организации: функции, структура, состав	228
9.5. Специализированная PR-фирма	231

Глава 10. ЭФФЕКТИВНОСТЬ PR И КОММУНИКАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМА ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ	
10.1. Оценка эффективности PR-кампаний с помощью EAV	249
10.2. Измерение эффективности PR: методика Г. Тульчинского	252
10.3. Оценка эффективности PR и внутри-корпоративных коммуникаций: подход компании Sinicas Communications Inc	257
10.4. Проблемные точки оценки эффективности PR	266
Глава 11. ПРОЦЕДУРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ФАСИЛИТАЦИЯ И МЕДИАЦИЯ	
11.1. Понятие фасилитации	273
11.2. Этапы фасилитации. Мозговая атака	277
11.3. Понятие медиации	279
11.4. Стадии процесса медиации	282
Глава 12. ДИСЦИПЛИНЫ КОММУНИКАТИВНОГО ЦИКЛА, ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ PR (НАЧАЛО)	
12.1. Маркетинговый подход в PR: сегментирование и позиционирование	290
12.2. Брендинг и PR: от торгового знака к зонтичному бренду	295
12.3. Миф как феномен культуры. Природа и формы мифа	300
12.4. Условия и этапы социализации мифа	309
12.5. Типология мифа	314
Глава 13. НАУКИ КОММУНИКАТИВНОГО ЦИКЛА, ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ PR (ОКОНЧАНИЕ)	
13.1. Риторика	320
13.2. Теория аргументации	322
13.3. Герменевтика — искусство понимания и истолкования	324
13.4. Нейролингвистическое программирование ...	326
13.5. Пропагандистский анализ	329
13.6. Теория переговоров	331
13.7. Идеологические конструкты	334
Глава 14. PR-ТЕХНОЛОГИИ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ КОММУНИКАТИВНОГО ПРОСТРАНСТВА	
14.1. Кризисные PR	347
14.2. Государственные PR	350
14.3. Избирательные (политические) PR	352
14.4. Финансовые PR	358
14.5. Бизнес-PR	362
14.6. Внутренние PR (корпоративные PR)	368
14.7. Лоббирование	368
14.8. Благотворительность и технология social branding	371
14.9. PR для шоу-бизнеса	373
Глава 15. ОТ PR К ИНТЕГРИРОВАННЫМ МАРКЕТИНГОВЫМ КОММУНИКАЦИЯМ	
15.1. Проблемы налаживания эффективных коммуникаций	392
15.2. Определение и суть ИМК	394
15.3. Коммуникационное агентство — проводник ИМК	400
15.4. Исследования в рамках ИМК и оценка эффективности программы ИМК	406
Глава 16. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (КСО) — ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ	
16.1. Ключевые концепты корпоративной социальной ответственности (КСО)	415
16.2. КСО — нематериальный актив компании	421
16.3. КСО в контексте корпоративных коммуникаций: системный подход	425
16.4. От КСО к корпоративному гражданству и устойчивому развитию	432
Глава 17. КОРПОРАТИВНЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ: СОСТАВЛЕНИЕ И ПУБЛИКАЦИЯ	
17.1. Социальная отчетность: классификация и популярность в России	442
17.2. Стандарты социальной отчетности	446
17.3. Технология составления корпоративного социального отчета	464
17.4. Взаимодействие со стейкхолдерами	472
Вместо послесловия. Тенденции развития российского PR-рынка	482
Глоссарий	485
Приложение 1. Тематика письменных работ	502
Приложение 2. Вопросы выходного контроля знаний ...	505