

**Министерство образования и науки
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего профессионального образования
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Экономический факультет

А.Ю. Никитаева

И.В. Стефанова

***Теория и технологии управления связями
с общественностью в организации***

Учебное пособие

**Ростов-на-Дону
2013**

УДК 659
ББК 60.8
Н 62

Рецензент: Н.П. Кетова – Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Маркетинг и коммуникации в бизнесе» Южного федерального университета

Никитаева А.Ю., Стефанова И.В.

Теория и технологии управления связями с общественностью в организации: учебное пособие / А.Ю. Никитаева, И.В. Стефанова; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2013. – 224 с.

ISBN 978-5-9275-1170-9

Учебное пособие содержит основные теоретические и практические вопросы управления общественными отношениями. Проанализирована сущность понятия «связи с общественностью», определяются цели, место и функции публичных отношений в системе управления организацией, представлен инструментарий управления общественными взаимодействиями. Обращается особое внимание на специфику связей с общественностью в различных функциональных областях, анализируются вопросы организации публичных отношений и проведения кампаний по управлению общественными отношениями. К каждой главе прилагаются контрольные вопросы, практические задания, а также дополнительные материалы.

Учебное пособие предназначено для бакалавров, студентов и слушателей вузовских образовательных программ, аспирантов, преподавателей и практиков, заинтересованных в создании благоприятной среды хозяйственной деятельности для своих организаций.

Публикуется в авторской редакции.

ISBN 978-5-9275-1170-9

УДК 659
ББК 60.8

© Южный федеральный университет, 2013
© Никитаева А.Ю., Стефанова И.В., 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	7
1.1. Связи с общественностью: многообразие определений и понятий	7
1.2. Предпосылки возникновения, этапы и тенденции развития деятельности по связям с общественностью	14
1.3. Специфические особенности формирования и развития российского рынка PR-услуг	19
1.4. Направления воздействия PR на общественные отношения	22
1.5. Взаимосвязь и различия связей с общественностью с рекламой, журналистикой и пропагандой	24
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	27
ГЛАВА 2. МЕСТО СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	29
2.1. Система управления организацией	29
2.2. Стратегическая направленность деятельности по связям с общественностью	34
2.3. Место связей с общественностью в организационной структуре управления	36
2.4. Направления PR-активности в организации	37
2.5. Взаимодействие отделов PR и маркетинга	38
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	44
ГЛАВА 3. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ	45
3.1. Цели и задачи связей с общественностью в организации	45
3.2. Основные функции связей с общественностью	46
3.3. Формирование благоприятного образа организации: значение связей с общественностью в формировании имиджа	47
3.4. Установление и поддержание взаимопонимания между организацией и ее общественностью	57
3.5. Повышение устойчивости организации к изменениям в окружающей среде: роль связей с общественностью в оздоровлении нестойких предприятий	63
3.6. Внутриорганизационные связи с общественностью	70
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	79

ГЛАВА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	82
4.1. Управление общественными отношениями в системе планирования предприятием: правовые и этические рамки PR	82
4.2. Исследования как основа эффективности работы по связям с общественностью	85
4.3. Стратегическая направленность связей с общественностью	94
4.4. Тактики реализации PR-стратегий	97
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	100
 ГЛАВА 5. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ PR СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ	102
5.1. Связи с общественностью как средство маркетинговых коммуникаций, каналы PR-коммуникаций	102
5.2. Направления взаимодействия со средствами массовой информации	104
5.3. Этапы управления информацией	107
5.4. Формы подачи информационно-новостных материалов	114
5.5. Информационный пакет для прессы	118
5.6. Правила взаимодействия с масс-медиа	120
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	125
 ГЛАВА 6. PR -ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ	127
6.1. Средства реализации задач PR	127
6.2. Представительские мероприятия	128
6.3. Речи, публичные выступления и деловые беседы	130
6.4. Благотворительность как ресурс PR	132
6.5. Стереотипы и мифы в управлении общественными отношениями	138
6.6. Скандалы и слухи в PR-работе	139
6.7. Организация специальных событий	142
6.8. Связи с общественностью в виртуальном пространстве	144
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	149
 ГЛАВА 7. СПЕЦИФИКА PR-СТРАТЕГИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЛАСТЯХ	151
7.1. PR как средство формирования общественного мнения в бизнесе	151
7.2. Реализация PR в промышленной, научно-технической, инвестиционной и финансово-банковской сферах	155
7.3. Специфика связей с общественностью в шоу-бизнесе	158
7.4. Управление общественными отношениями в некоммерческих организациях (НКО)	159

7.5. Особенности применения PR властными структурами	165
7.6. Стратегическое управление PR в политике	167
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	169
 ГЛАВА 8. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	171
8.1. Организация непрерывного процесса управления общественными отношениями	171
8.2. Организационные основы работы PR -структур	173
8.3. Материально-техническое и финансовое обеспечение реализации PR -стратегий	177
8.4. Подготовка и реализация кампаний по связям с общественностью	180
8.5. Эффективность PR-деятельности	185
8.6. Учет российской специфики при использовании современных методов оценки PR -эффективности	189
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	190
 ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ	192
 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	220

ПРЕДИСЛОВИЕ

Экономический оборот в российской действительности многие годы отличался низкой эффективностью действий субъектов рыночной системы, постоянным нарушением необходимых связей и контактов в результате безответственности руководителей, невыполнения договорных обязательств, неплатежей, барьеров администрирования, коррупции, отсутствия действенных технологий межсекторных взаимодействий. Конструктивная деятельность организаций по созданию пространства эффективных взаимодействий и взаимопонимания с партнерами, регулирующими и управляющими инстанциями, широкой общественностью становится важной и необходимой составляющей менеджмента организации, позволяет обеспечить успешность реализуемых планов и стратегий развития, в значительной мере снижает степень риска и неопределенности инновационных процессов.

Данное учебное пособие знакомит слушателей с основными направлениями деятельности по связям с общественностью (PR), позволяет встроить элементы PR в систему управления организацией.

В пособии излагаются основы планирования, мотивации и контроля данного вида деятельности, рассмотрены возможности использования PR-инструментов и технологий, специфика стратегического планирования в различных функциональных областях коммерческой и некоммерческой деятельности на основе известных инструментов и технологий, основы администрирования деятельности по PR, особенности поддержки проектного управления организаций с помощью создания стабильных отношений с внешним окружением.

ГЛАВА 1

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Связи с общественностью: многообразие определений и понятий Предпосылки возникновения, этапы и тенденции развития деятельности по связям с общественностью. Специфические особенности формирования и развития российского рынка PR-услуг. Направления воздействия PR на общественные отношения. Взаимосвязь и различия связей с общественностью с рекламой, журналистикой и пропагандой.

1.1. Связи с общественностью: многообразие определений и понятий

Любая организация в рыночной экономике существует не изолированно, а в некоторой социальной системе. В своей деятельности она должна учитывать интересы потребителей, конкурентов, партнеров и более широких групп общественности, от которых прямо или косвенно зависит ее существование. Причем в последние десятилетия во всех развитых странах именно отношение и поведение общественности оказывает наибольшее влияние на эффективность достижения организационных целей. Имидж, репутация, деловые контакты и общественное мнение составляют все большую долю стоимости компаний. Например, стоимость материальных активов таких гигантов как Кока-Кола и Майкрософт, в самом конце 20 века по оценкам специалистов составляли соответственно не более 10 и 15 % от их рыночной стоимости. Вывод напрашивается сам собой: если общественное мнение, трансформирующееся в общественное поведение, играет такую важную роль в жизни современных организаций, то процессом взаимодействия с ключевыми группами общественности необходимо управлять как на уровне государства, так и на уровне отдельного хозяйственного субъекта.

Связи с общественностью – это наиболее распространенный в России перевод американского термина «public relations» (англ. общественные отношения или отношения с общественностью). Несмотря на то, что данный

перевод является спорным по мнению некоторых специалистов, мы считаем, что его употребление обусловлено уже тем, что термин прочно прижился на российской почве и активно используется в деловой практике коммуникаций. Возможно также употребление транскрипции указанного словосочетания (паблик рилейшнз, сокращенно ПР) и английской аббревиатуры (PR). Что же скрывается за всеми этими названиями? В мире насчитывается около 500 определений термина «Public relations», что естественно затрудняет понимание сущности данного явления, но позволяет сразу оценить многогранность, динамичность и многофункциональность объекта исследования. При всем разнообразии, постараемся выделить отдельные подходы к определению понятия «связи с общественностью».

Основываясь на критерии выбора цели действий, можно выделить два подхода к определению термина «паблик рилейшнз». Первый носит скорее *альтруистический* характер и соответственно обозначается в литературе. Его сторонники – Сэм Блэк, самый популярный в России специалист по связям с общественностью, Институт общественных отношений, расположенный в Великобритании, толковый словарь Уэбстера. Так, Сэм Блэк представляет ПР как «искусство и науку достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности». Толковый словарь Уэбстера предлагает следующее определение: «паблик рилейшнз это содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом посредством распространения разъяснительного материала, развития обмена информацией и оценки общественной реакции». Институт общественных отношений Великобритании (IPR) определяет паблик рилейшнз как «планируемые продолжитель-

ные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью»¹.

При данном подходе благоприятная обстановка воспринимается как конечная цель PR-усилий, а основное содержание деятельности – это организация сотрудничества во имя интересов общественности.

Второй подход *рациональный* и характеризует ситуацию, когда интересы общественности учитываются для того, чтобы она учитывала интересы организации. Или, другими словами, достижение целей организации возможно при учете интересов всех заинтересованных сторон. Это отражается в определении одного из «отцов» связей с общественностью Эдварда Бернейза, сформулированном еще в первой половине 20 в.: «PR - 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». Всемирная ассамблея ассоциаций по связям с общественностью рассматривает практику паблик рилейшнз как «искусство и социальную науку по анализу направленности, предсказанию последствий, консультированию лидеров организаций и проведению планируемых программ действий, которые служат как интересам организации, так и общественным интересам». Определения паблик рилейшнз в рамках второго подхода могут варьироваться от компромиссных, более мягких, до абсолютно прагматичных. Примером последнего может служить дефиниция, предложенная доктором политических наук, генеральным директором PR -агентства «Международный пресс-клуб» А.Н. Чумиковым: « PR - это система информационно-аналитических и процедурно-технологических действий, направленных на гармонизацию взаимоотношений внутри некоторого проекта, а также меж-

¹ Чумиков А.Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. М.: Дело, 2000. С.12.

ду участниками проекта и его внешним окружением в целях успешной реализации данного проекта».

В данном учебном пособии мы принимаем за основу рациональный подход в определении содержания деятельности по связям с общественностью в организации. Обусловлено это тем, что любая организация, коммерческая или некоммерческая, создается для достижения определенных целей. И в данном контексте именно паблик рилейшнз являются средством, способствующим эффективному достижению организационных целей. При этом, чаще всего для коммерческого предприятия ПР представляют собой основу продвижения продукции, успешного взаимодействия с потребителями, налаживания взаимовыгодных контактов с ключевыми группами общественности. Однако если говорить о некоммерческих организациях (НКО), то не только достижение целей, но и само их существование напрямую зависит от отношения общественности, что вызывает необходимость управления связями с ключевыми аудиториями.

Еще один подход, получивший широкое распространение, рассматривает связи с общественностью как *синоним коммуникационного менеджмента*. Частично это нашло отражение в определении А.Ф. Векслер, которая представляет паблик рилейшнз как «управление всей совокупностью коммуникативных процессов организации в отношениях с общественностью с целью достижения взаимопонимания и поддержки». Френк Джефкинс предлагает следующий вариант: «PR состоит из всех форм планируемой коммуникации, вовне и внутри, между организацией и ее общественностью для реализации специфических целей, направленных на достижение взаимопонимания». Однако мы считаем, что такой подход несколько ограничивает область PR -деятельности. В менеджменте под коммуникацией понимается процесс обмена информацией между двумя или более субъектами, в роли которых могут выступать люди, группы или ор-

ганизации². Основная цель данного процесса состоит в обеспечении понимания информации, которая является предметом сообщения. Процесс коммуникации состоит из следующих элементов:

- отправитель (тот, кто передает информацию) и получатель (тот, кому предназначена информация);
- сообщение (информация, закодированная в виде некоторых символов) и средство (канал) его передачи, как основные инструменты коммуникации;
- кодирование, декодирование, ответ и обратная связь, как основные коммуникационные функции.
- шум, то есть случайные или конкурирующие сообщения, служащие помехой для передачи определенной информации.

При этом многие специалисты, например Маршалл Маклюэн, придают особое значение роли именно средства передачи, считая, что «канал является сообщением», то есть свойства канала передачи определяют то, что именно будет по нему передано.

В управлении коммуникации рассматриваются как связующий процесс, необходимый для реализации всех функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля, а также для принятия решений и руководства организацией. В данном контексте понятие «коммуникации» включает в себя деятельность по управлению общественными отношениями. В то же время, для того чтобы построить эффективные взаимоотношения с общественностью, организации необходимо совершать определенные действия, информация о которых становится сообщением в процессе коммуникаций. То есть необходимо сначала что-то сделать, а только потом донести информацию об этом до ключевых групп общественности. Возможен

² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1999. С.380.

и другой вариант: сначала организация привлекает к себе внимание, а затем совершает определенное действие. Но действие должно присутствовать в любом случае. Например, предприятие вносит некоторую сумму денежных средств на счет благотворительной организации, а затем использует этот факт для улучшения своей репутации. Очевидно, что коммуникации необходимы и при обсуждении вопроса о передаче денег, и в ходе принятия решения, и для того, чтобы сообщить об этом целевым группам. Однако, если само действие, пожертвование не было совершено, то и «говорить» не о чем. Здесь же можно привести и высказывание американских PR-специалистов: «Чтобы не получить негативного паблиси (огласки), не следует совершать негативных поступков». И в этом смысле паблик рилейшнз определенно шире, чем процесс коммуникации.

Соотношение понятий «коммуникации» и «связи с общественностью» могут быть графически представлены в виде двух пересекающихся множеств (рис. 1.1.1.)

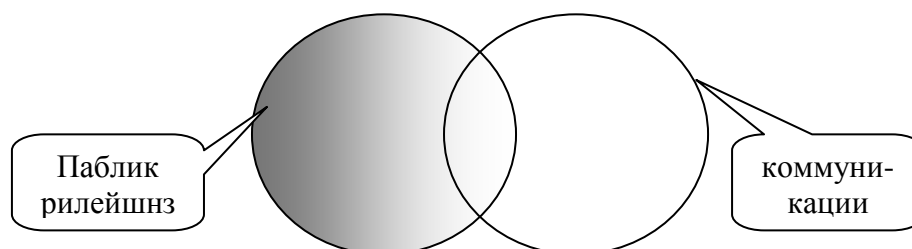


Рис. 1.1.1. Соотношение понятий «коммуникации» и «связи с общественностью»

Еще один подход, который получил распространение в мировой практике, отражает понимание паблик рилейшнз как *части маркетингового комплекса продвижения* (marketing promotion mix), в который также входят реклама, стимулирование сбыта и личные продажи. Известный маркетолог Ф. Котлер рассматривает PR как комплекс разнообразных программ, разработанных для стимулирования, продвижения и защиты имиджа ком-

пании или ее продукта. Маркетинговый PR, по мнению других зарубежных специалистов – это процесс планирования, исполнения и оценки программ, способствующих росту продаж и удовлетворению потребителей через передачу достоверной информации и создание благоприятного имиджа компании; идентификации ее продуктов с потребностями, желаниями и интересами потребителей (Чумиков Т. PR как инструмент маркетинга). То есть PR, как инструмент маркетинга, по сути направлен на взаимодействие с одной ключевой группой – потребителями, что на наш взгляд значительно сужает сферу применения инструментов публич рилейшнз. Задача связей с общественностью в большей степени заключается в создании благоприятного климата для реализации маркетинговых программ. Отметим, что комплексное использование маркетинга и связей с общественностью способно только повысить эффективность достижения организационных целей, данные виды деятельности не заменяют, а дополняют друг друга.

В завершение анализа выделенных подходов к определению публич рилейшнз можно сделать вывод, что общественность - это социальная подсистема внутренней и внешней среды прямого и косвенного воздействия некоторой организации или проекта. Она разбивается на такие категории, как персонал, партнеры и противники, регулирующие структуры, реальные и потенциальные потребители товаров и услуг. Причем товары и услуги могут быть как материальными предметами, так и принимать форму лидеров, программ или идей. Связи представляют собой действия, направленные на гармонизацию взаимоотношений между элементами среды, которые призваны оказывать целенаправленное влияние на общественное мнение в определенных интересах³.

Таким образом, с точки зрения управленческой науки PR является функцией менеджмента, она устанавливает и поддерживает взаимовыгод-

³ Чумиков А.Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. М.: Дело, 2000.С. 17.

ные отношения между организацией и группами общественности, от которых зависит успех или неудача ее деятельности. При этом данная деятельность имеет два основных направления согласования интересов. Первое – воздействие на общественное мнение с целью получения благоприятной реакции на принятие и реализацию управленческих решений, а также повышения устойчивости организации к изменениям в окружающей среде. Второе – приведение управленческих решений и деятельности организации в соответствие с ожиданиями общественности⁴.

1.2. Предпосылки возникновения, этапы и тенденции развития деятельности по связям с общественностью

Как средство воздействия на общественное мнение паблик рилейшнз существуют с древних времен. Распространение слухов, публичные выступления, использование определенной символики – все это и многое другое можно рассматривать как инструменты воздействия на человеческое поведение. Авторство самого термина паблик рилейшнз приписывают президенту США Томасу Джефферсону, который в начале 19 века впервые употребил его в черновике своего обращения к конгрессу, подразумевая под активизацией связей с общественностью наращивание усилий государственных институтов для создания климата доверия в национальном масштабе. Однако как профессиональная сфера деятельности связи с общественностью возникли в США в конце 19 века.

Анализируя историю развития связей с общественностью, постепенное увеличение их места и роли в управлении организацией, можно обнаружить, что наиболее сильные импульсы развитию PR придавали существенные изменения социально-экономической ситуации в обществе или крупные конфликты и катастрофы. Подтверждением тому служит и Россия,

⁴ *Иванченко Г.В. Реальность Паблик рилейшнз. М.: Смысл, 1999. С.13.*

в которой возможность существования и развития данного вида деятельности появилась только с началом становления рыночной экономики, что повлекло за собой существенные, иногда даже принципиальные изменения в обществе.

Последнее происходит уже гораздо позже, а до этого в процессе демократизации общества, которую сопровождало введение всеобщего избирательного права, появление независимых СМИ, профсоюзов, гражданских институтов сложилась ситуация, когда деятельность государства (в первую очередь речь идет о США) стала невозможна без поддержки, одобрения и участия общественности. Как следствие, в органах власти были созданы специальные структуры, ведущие диалог с общественностью на профессиональной основе.

Постепенно акценты связей с общественностью переместились от политики в сторону регулирования социально-экономических отношений. С одной стороны, стало очевидно, что государство не справляется с решением всех социальных проблем общества. Эту функцию взяли на себя различные некоммерческие организации, которые создавались для защиты прав и интересов граждан, продвижения их идей и мнений, поддержки малоимущих, детей, инвалидов. Для них решение наиболее острых проблем напрямую зависит от отношения общественности. Достижение целей НКО связано с умением убеждать в важности своей деятельности, эффективно распространять информацию и привлекать ресурсы. Стремление к осознанию реальной важности некоторой проблемы НКО реализуют через достижение взаимопонимания с разнообразными группами общественности. Общественная поддержка – необходимый элемент существования некоммерческих организаций. Именно этими факторами обусловлена необходимость управления общественными отношениями в некоммерческом секторе.

С другой стороны, развитие конкуренции в одних отраслях и монополизация других, опережение предложения товаров спроса на них, потребность совершенствования управления привели к тому, что необходимость управления общественным мнением сформировалась и в деловой сфере. Одна из основных задач PR как элемента инфраструктуры бизнеса связана с расширением рынка и повышением прибыльности через эффективное взаимодействие с клиентами, партнерами, органами власти и прессой.

Одновременно потребности в управлении общественными отношениями стали возникать и внутри различных организаций. Они были вызваны, прежде всего, протестами рабочих и необходимостью поиска новых эффективных методов работы с персоналом. Так, еще в 1914 г. Джон Рокфеллер нанимает специалиста по PR Айви Л. Ли для преодоления негативной обстановки, связанной с забастовками, вызванными инцидентами с гибелью рабочих на шахте в Колорадо. В результате проведенной работы – Рокфеллер сам отправляется в шахты, выслушивает жалобы рабочих, танцует с их женами на празднике, предстает в серии публикаций как справедливый, внимательный и заботливый семьянин – Рокфеллер стал не только героем для шахтеров, но и важной общественной фигурой. Таким образом, потребность в эффективных коммуникациях в самых разнообразных сферах, направлениях и уровнях деятельности стала предпосылкой формирования профессиональной деятельности по управлению общественными отношениями.

Существенное развитие PR получили после первой и второй мировой войны, когда многие специалисты в области пропаганды стали использовать свои знания в интересах бизнеса и политических структур. Корпоративные публические отношения – область, которая развивалась в те годы наиболее активно. В 50-х годах усилилось внимание к связям с общественностью

со стороны немецких и французских специалистов, которые создавали и развивали собственные PR -концепции. На протяжении 40-60-х годов происходит консолидация PR -сообщества, создаются профессиональные ассоциации, разрабатываются кодексы профессионального поведения, в том числе международные.

В дальнейшем формирование постоянного спроса на связи с общественностью было вызвано становлением общества глобальной информатизации и наступлением в развитых странах «эпохи потребления»⁵.

В истории развития PR можно выделить ряд личностей, которые сформировали основу деятельности по связям с общественностью и надолго задали направления PR -развития. Отцами-основателями PR считают Эдварда Бернейза, Уолтера Липпмана, Айви Л. Ли.

Некоторые авторы предприняли попытку выделения определенных этапов развития связей с общественностью и соответствующих этим этапам PR -моделей (Прил. 1 табл.1)⁶. Все рассматриваемые модели являются скорее идеальными и на практике применяются в настоящее время одновременно, только в разных организациях и сферах деятельности. Так В.Г. Иванченко предлагает следующие данные о сосуществовании перечисленных моделей в реальности: первая модель используется в 15 % организаций, особенно в спорте, продвижении новых товаров и индустрии развлечений. Вторая в 50% организаций, основную массу которых составляют государственные и некоммерческие. Первоначально в начале 20-х годов для данной эпохи развития связей с общественностью было характерно создание множества агентств и подразделений, чьей целью являлось предоставление общественности точной, своевременной, правдивой и благоприятной информации. Третья модель существует сейчас в 20% компаний в сферах бизнеса с высокой конкуренцией с той же целью, что и середине 90-х годов

⁵ Чумиков А.Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. М.: Дело, 2000. С. 22.

20 века – с целью воздействия на отношение и поведения потребителей. Именно на данном историческом этапе развития паблик рилейнз активно использовались технологии социального манипулирования военного времени. Четвертая модель используется в 15% организаций, большую часть которых составляют крупные регулируемые государством структуры и некоммерческие организации, деятельность которых должна соответствовать представлениям о социальной ответственности. Данная модель отражает новый подход к связям с общественностью, дополняющий и совершенствующий предыдущие модели. Модель двусторонних взаимоотношений основывается на принципах коммуникации как выслушивания (мнения и интересов другой стороны), анализа и разрешения конфликтов, а также взаимной выгоды организации и ее общественности. В цивилизованном мире примером данной модели является ослабление напряженности и восстановление дружественных отношений между различными государствами, в религиозном мире – диалог между различными религиями, в мире бизнеса – партнерство представителей частных и общественных интересов. При этом связи с общественностью все более полагаются на результаты самых разнообразных исследований и становятся полноценной функцией управления и руководства организацией, уходя от простого применения коммуникационных тактик. Следует учесть и то, что развитие современных электронных технологий, которые позволяют организациям осуществлять коммуникации непосредственно с целевыми аудиториями, соединяется с процессом разделения, специализации средств массовой информации. Это предоставляет PR-практикам все более благоприятные возможности.

Таким образом, тенденции эволюционирования связей с общественностью в начале 21 века отражают переход:

⁶ Иванченко Г.В. *Реальность Паблик рилейнз*. М.: Смысл, 1999. С. 17.

- от манипулирования общественным мнением к взаимной адаптации организации и общественности друг к другу;
- от внешней направленности к внутрикорпоративным PR;
- от исполнения, механического использования определенных техник к управлению и креативному созданию PR-технологий;
- от борьбы с неблагоприятным общественным мнением к предотвращению отрицательных событий и коммуникаций;
- от использования средств массовой информации к узкоцелевым средствам и каналам коммуникаций.

В современной России наибольшее развитие получили политические связи с общественностью, что подтверждают и денежные суммы, которые тратятся для влияния на общественное мнение в сфере политики. Однако в настоящее время роль управления общественными отношениями все возрастает. Это связано с тем, что для эффективного выполнения социально-экономических функций в обществе необходимо сформировать взаимовыгодные отношения субъектов трех секторов экономики: государственного, коммерческого и некоммерческого. Однако в России в настоящее время практически не существует ни стратегий, ни налаженных механизмов подобного взаимодействия. Связи с общественностью содержат инструментарий, который полностью подходит для решения подобной задачи и должны рассматриваться как определенная ступень становления социального партнерства и межсекторного взаимодействия.

1.3. Специфические особенности формирования и развития российского рынка PR -услуг

История развития связей с общественностью в России насчитывает немногим более десяти лет. Долгое время данный вид деятельности просто не был востребован, так как директивная экономика не предполагает само-

стоятельных развернутых взаимоотношений хозяйственных субъектов с различными группами общественности. Только с развитием демократических отношений, становлением рыночного механизма и появлением соответствующих потребностей в области экономики и политики PR стали быстро развиваться. Однако путь, который прошли за это время российские теоретики и практики, достаточно велик.

С начала 90-х годов в Москве появляется ряд специалистов, а затем и агентств, предлагающих услуги по связям с общественностью на профессиональном уровне. Они изучили механизмы работы PR на западе и пришли к выводу, что их использование без учета российской специфики нецелесообразно. Поэтому с середины 90-х годов начинается разработка теоретической и практической базы для создания действенных в России PR - моделей. Выходит в свет ряд публикаций и монографий. Публикуются, правда, и переводные учебники. Наиболее популярной и фундаментальной считается работа Сэма Блэка. В России происходит осознание функций публичных отношений и осмысление сущности данной деятельности. Внешне это сопровождается уходом от написания рекламных материалов и их размещения в СМИ. PR-агентства существенно расширяют перечень оказываемых услуг. Они предлагают: разработку концепции общественно полезной значимости предприятия; создание имиджа товаров; тренинг высшего руководства на представительские функции; подготовку взаимодействия со СМИ; исследование социально-психологического климата в коллективе; управление кризисными ситуациями и т.д. Это показывает, что произошло переключение внимания с исключительно внешних коммуникативных потоков на все их многообразие. Связи с общественностью действуют во всех направлениях: коммуникации с внешней средой прямого и косвенного воздействия, а также взаимодействия с внутренней средой. Более того, информационные PR - потоки двигаются как по горизонтали, так и по вертикали.

Очень важно, чтобы все эти направления были представлены в перечне профессиональных PR -услуг.

По нескольким причинам до определенного момента не получила широкого распространения практика деятельности в России международных PR -агентств. Это связано с высокими долларовыми гонорарами и национальной спецификой (ее учет возможен через систему региональных представительств). В то же время многие политики, общественные деятели и бизнесмены прибегают к услугам западных специалистов. Примеры – выборы президента и депутатов Государственной Думы России.

Отметим, что в Москве использование в управлении связей с общественностью получило широкое развитие. Однако в других городах их роль существенно недооценивается. Большинство бизнесменов и лидеров некоммерческих организаций воспринимают PR исключительно как работу с прессой, работу на уровне скрытой рекламы. Недооценка роли общественных отношений вызвана также неспособностью большинства PR -специалистов обеспечить обратную связь и корректировку деятельности клиента. Недостаточна информационная поддержка и стратегическая компонента деятельности. Поэтому связи с общественностью в России необходимо развивать и вводить в обязательный вид деятельности для любой организации, основываясь на западном и уже существующем российском опыте. Важный шаг в этом направлении позволяет сделать использование современных информационных технологий, особенно глобальной компьютерной сети Интернет, в которой представлены сайты ряда PR -агентств, позволяющие заочно ознакомиться с оказываемыми услугами и существующими расценками. О повышении качественного уровня предоставления услуг по связям с общественностью и динамичном развитии отрасли свидетельствуют как результаты второго всероссийского рейтинга PR -агентств, проведенного совместно исследовательским центром РОМИР и профес-

сиональным PR -журналом «Советник», так и сам факт проведения подобных исследований.

1.4. Направления воздействия PR на общественные отношения

Одно из центральных понятий связей с общественностью – понятие аудитории. Это связано с тем, что деятельность по PR направлена не на общую аудиторию, а на тщательно отобранные группы людей, которые являются ее составными частями. Отметим, что связи с общественностью, в отличие от рекламы, ориентируются и на внешнюю, и на внутреннюю аудиторию. Отказ учитывать внутренний тип аудитории особенно характерен для российских организаций.

Можно выделить несколько направлений воздействия PR на группы общественности⁷:

1. Заставляет людей сделать что-то (наиболее яркий пример – политические выборы).
2. Заставляет их не делать чего-то (например, кампания против курения).
3. Добивается согласия людей с действиями организации для избежания критики (например, воздействие на общественное мнение с целью преодоления негативного отношения к запуску Ростовской АЭС).

Действия по отношению к публике могут быть представлены и с другой стороны:

1. Мотивация нового поведения.
2. Поддержка существующего позитивного поведения.
3. Модификация негативного поведения.

При воздействии на целевые аудитории PR -специалисты должны учитывать, что в обществе существуют так называемые лидеры мнений – неформальные, неофициальные авторитеты по разным группам вопросов.

⁷ Почепцов Г.Г. Паблик рилейнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 85.

Это те люди, к которым мы регулярно обращаемся за советами. По оценкам специалистов они составляют 10-15 % населения. В соответствии с двухступенчатой теорией коммуникации, информация сначала попадает к лидерам мнений, а уже от них распространяется на остальное население. Они являются естественным связующим звеном между организацией и целевыми группами общественности.

Существование лидеров мнений приводит к тому, что достаточно выйти на узкую целевую группу, наиболее эффективным образом концентрируя ресурсы на ограниченном участке воздействия, чтобы оказать существенное влияние на общественное мнение всех социальных слоев. Более того, по данным социологических исследований, лидеры мнений сами гораздо более активно интересуются информацией, присутствующей в коммуникативном пространстве, что облегчает взаимодействие с ними. С момента открытия факта существования лидеров мнений PR-специалисты стали рассматривать аудиторию как каналы, а не конечных получателей информации. Именно отсюда пошло выражение американских специалистов по связям с общественностью: «Мы работаем не с людьми, а с каналами». Коммуникации лидеров мнений с группами влияния приводят к тому, что со временем эффект от PR-сообщения не уменьшается, а увеличивается. Именно поэтому важно уметь определять лидеров мнений, влияющих на целевую аудиторию на местах. Следует учесть, что лидеры мнений и группы воздействия чаще всего совпадают по социально-экономическому классу и возрасту. Для выявления лидеров мнений используют метод самоопределения (самооценка влияния), социометрический метод (опрос внутри группы), метод ключевых информантов и объективный метод (измерение результатов воздействия)⁸.

⁸ Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 193.

1.5. Взаимосвязь и различия связей с общественностью с рекламой, журналистикой и пропагандой

Первоначально связи с общественностью возникли на стыке рекламы и журналистики, но уже давно значительно расширили свою область деятельности. Именно поэтому очень важно понимать различия между PR и рекламой, журналистикой или любыми другими видами деятельности (табл. 1.5.1).

Таблица 1.5.1

Сравнительная оценка связей с общественностью и смежных областей деятельности

Направление Сопоставления	Связи с общественностью	Реклама	Журналистика
1. Форма отношений между заказчиком и исполнителем	Разные формы работы, отсутствие формальных признаков	Всегда носит платный характер и имеет формальные признаки	Разные формы работы, наличие формальных признаков
2. Контроль заказчика над содержанием материалов	Незначительный	Полный	Незначительный
3. Время выхода сюжета	Определяет редактор	Определяет заказчик	Определяет редактор
4. Результат	Долгосрочный	Краткосрочный	Различный
5. Правила подачи информационных материалов	Как новость по законам журналистского жанра	По правилам создания рекламы	Как новость по законам журналистского жанра
6. Доверие аудитории	В 5 раз больше чем реклама	Незначительное	Большое
7. Отношение к действительности	Создание событий и окружающей действительности	Отражение действительности, создание предпочтений	Отражение действительности
8. Широта охвата	Все организации	Коммерческие организации	Все организации
9. Отношение к информации	Предоставление имеющихся данных, работа с информацией по правилам	Подача мотивирующей информации	Отбор и обработка информации с точки зрения определенных интересов

Итак, реклама всегда носит платный характер и имеет сопутствующие формальные признаки (надпись «реклама», оформляемые документы и

уплачиваемый налог на рекламу). При этом заказчик обладает практически полным контролем над тем когда, в каком виде, объеме и с каким содержанием выходят его рекламные материалы. Однако большинство информационных сообщений об организации или ее действиях, появляющихся в результате журналистских расследований или редактирования предоставляемых заинтересованной стороной материалов, подвержено лишь незначительному контролю. Кроме этого, статьи или сюжеты выходят в свет тогда, когда это сочтет нужным редактор, а не организация. Например, организаторы регионального конкурса журналистов, освещающих деятельность некоммерческих организаций, назначили церемонию вручения наград на первую половину дня в пятницу с тем, чтобы информационные сообщения появились либо в вечерних в тот же день, либо в дневных телевизионных выпусках следующего выходного дня. Однако из-за переполненной сетки вещания информационный выход состоялся только через 4 дня. То есть PR-действия можно считать гораздо более рискованными, непредсказуемыми. Это подчеркивает достаточно известное высказывание : «Реклама — это то, за что вы платите, а связи с общественностью — то, за что вы молитесь»⁹.

В то же время, если реклама нацелена на конкретный краткосрочный результат, то связи с общественностью ориентированы на создание благоприятных условий для его достижения. При этом основная цель коммерческой рекламы – увеличение продаж в краткосрочном периоде, тогда как цели деятельности по связям с общественностью гораздо менее конкретны, ориентированы на длительную перспективу и более разнообразные группы общественности.

То, что журналистские и PR -сообщения строятся по законам журналистского жанра, также является существенным фактом, так как по результатам исследований не рекламные обращения вызывают у аудитории дове-

⁹ Траут Дж. Новое позиционирование. СПб: Издательство «Питер», 2000. С. 167.

рие в 5 раз большее, чем бесконечные рекламные информационные потоки. Частично это связано с независимой оценкой автора материала. Частично с тем, что PR начинают говорить событиями, а не словами, создавая окружающую реальность. Зачастую задача специалиста по управлению общественными отношениями – создать те события, которые будут освещаться средствами массовой информации. И здесь кроется еще одно отличие от рекламы.

Журналистика действует только в сфере средств массовой информации. В рекламе выбор каналов коммуникаций менее ограничен, но только взаимодействие действий и коммуникаций в рамках публичных отношений позволяет использовать более гибкие и совершенные технологии воздействия на человеческие предпочтения. При этом связи с общественностью гораздо более обширны, чем реклама. Некоторые организации, в том числе государственные или некоммерческие, не занимаются рекламой, но все они вступают в коммуникационные отношения с различными группами общественности. Таким образом, реклама, журналистика и связи с общественностью имеют свои плюсы и минусы, которые должны учитываться при разработке организационных и маркетинговых стратегий деятельности.

Существует мнение, что публичные отношения на самом деле не более, чем современная трактовка давно известной деятельности под названием пропаганда. И в одном, и в другом случае используются некоторые технологии для внедрения в общественное сознание определенных положений. Однако существуют принципиальные моменты, позволяющие отличить пропаганду от связей с общественностью. Основным моментом заключается в том, что в отличие от одностороннего воздействия на целевые группы в рамках пропаганды, связи с общественностью на современном уровне развития предполагают налаживание механизма двусторонних коммуникаций, основанных на достоверной информации. К тому же, публичные отношения

применяют гораздо более мягкое воздействие, которое осуществляется с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

Для создания эффективной коммуникационной политики предприятия не стоит ограничиваться только одним из средств воздействия на общественное мнение. Выбор инструментов воздействия зависит от многих факторов, ключевым из которых является цель совершаемых усилий. Когда надо увеличить продажи в краткосрочном периоде, целесообразно использовать рекламу и стимулирование сбыта, для укрепления позиций организации в течении более продолжительного периода, стоит обратиться к связям с общественностью. Однако отметим, что паблик рилейшнз – это улица с двусторонним, никогда не прекращающимся движением. Если вы хотите получить поддержку общественности завтра, начинать думать об этом надо было еще вчера.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Выделите подходы к определению термина «связи с общественностью». Раскройте содержание каждого подхода.
2. Как вы понимаете термин «связи с общественностью»?
3. Предложите наиболее обоснованный, с вашей точки зрения, перевод на русский язык термина «public relations».
4. Найдите в литературе не перечисленные определения термина PR. Обоснуйте их достоинства и недостатки.
5. Как соотносятся между собой понятия «связи с общественностью» и «коммуникации»?
6. Как вы считаете, правомерно ли говорить о возникновении связей с общественностью в 19 веке, если основная масса инструментов (публичные речи, слухи, использование авторитетных посредников и т.п.) использовалась с древних времен?

7. Каковы тенденции развития связей с общественностью в начале 21 века?
8. Назовите исторические модели связей с общественностью.
9. Раскройте содержание основных направлений воздействия PR на общественное мнение.
10. Кто такие лидеры мнений, какова их роль в PR?
11. Существуют ли четкие границы между PR и смежными областями деятельности: рекламой, журналистикой, пропагандой? Перечислите сходства и различия связей с общественностью с рекламой, журналистикой, информационной сферой и пропагандой.
12. Объясните, почему к редакционной, не рекламной информации аудитория проявляет гораздо большее доверие?
13. Почему в России 90-х годов не получила большого развития практика деятельности международных PR-агентств?
14. Чем обусловлены специфические условия формирования деятельности по связям с общественностью в России?

ГЛАВА 2. МЕСТО СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Система управления организацией. Стратегическая направленность деятельности по связям с общественностью. Место связей с общественностью в организационной структуре управления. Направления PR-активности в организации. Взаимодействие отделов PR и маркетинга.

2.1. Система управления организацией

Мы ежедневно используем термин «организация» в управлении, при изучении учебных дисциплин, да и просто в повседневном общении. *Организация* (фр. organisation) дословно переводится как «сообщение стройного вида, устройства». Существует два подхода к определению термина «организация». С одной стороны, *организация* рассматривается как процесс и в данном случае представляет собой одну из наиболее важных функций менеджмента. Организация в сочетании с планированием, мотивацией и контролем обеспечивает достижение целей хозяйственных субъектов. С другой стороны, *организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. В данном случае организация представляет собой определенный социальный институт. Примером являются различные частные и государственные компании, общественные объединения, учреждения культуры и т.п. Употребляя слово организация, мы чаще всего подразумеваем именно социальный институт. Гражданский кодекс Российской Федерации разделяет организации на коммерческие (целью их существования является извлечение прибыли) и некоммерческие (основной целью не является получение прибыли). Каждый раз, подразумевая один из указанных видов организаций, мы будем специально это оговаривать. Если же рассматриваются положения, действенные в любой организации, вне зависимости от целей ее существования, то ограничимся употреблением термина без комментариев.

Каждая организация представляет собой открытую систему, существующую во взаимосвязи с элементами окружающей среды. Ее деятельность состоит из трех основных процессов: получения ресурсов из внешней среды, изготовления продукта и его передаче во внешнюю среду. Не следует рассматривать понятие «продукт» слишком узко. Продуктом может быть и кандидат от какой-либо политической партии, а задача реализации такого продукта – победа на выборах. Для некоммерческой организации продуктом могут быть определенные услуги, предоставляемые населению на платной или бесплатной основе. В сфере бизнеса любые товары, работы и услуги также рассматриваются как продукт жизнедеятельности организации. Однако для реализации перечисленных процессов и поддержания между ними определенного баланса организацией необходимо управлять. Управление организацией представляет собой осуществление взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов для достижения организационных целей. Однако менеджмент не тождественен всей деятельности организации. Он включает в себя только «функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т.п.»¹⁰.

Система управления организацией в каждом конкретном случае обеспечивает реализацию управленческих функций, наполняя процесс управления некоторым содержанием. Специалисты разделяют систему управления организацией на несколько подсистем¹¹. Первая, *структурно-функциональная подсистема*, представляет собой совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные задачи, применяя сово-

¹⁰ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1999. С. 22.

купность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие. Несмотря на то, что данная подсистема рассматривается как основной «материальный» элемент, «скелет» системы управления, она далеко не является единственной. Существует также *информационно-поведенческая подсистема*, основными частями которой считаются:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
- интересы и поведенческие нормативы участников процесса управленческой деятельности;
- информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Реальными формами проявления информационно-поведенческой системы являются управленческие теории и идеология, формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения, уровень организационного развития, а также уровень развития коммуникаций.

Третья рассматриваемая подсистема представляет собой *подсистему саморазвития системы управления*. Она появляется только на определенном, довольно высоком, уровне развития организации и отражает формирование гибкой, саморазвивающейся, инновационной и адаптивной системы управления.

Связи с общественностью должны быть представлены в каждой подсистеме системы управления организацией. Осознание необходимости управления взаимодействиями с ключевыми группами общественности происходит в подсистеме саморазвития. Принципы построения взаимоотношений с внутренней и внешней средой организации, формирование управленческой идеологии с учетом интересов различных социальных

¹¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1999. С.31.

групп, уровень развития коммуникаций с целью воздействия на общественное мнение имеют непосредственное отношение к информационно-поведенческой подсистеме. Именно от того, как ведут себя представители организации при работе с ключевыми группами, зависит формирование ее образа в глазах общественности. От того, насколько развиты коммуникации с системе управления организацией зависит как эффективность ее функционирования, так и возможность довести информацию об этой эффективности до целевых аудиторий и т.д. При этом конкретные формы, методы и технологии работы с группами общественности должны найти отражение и в организационной структуре, и в реализации функций управления, делегировании полномочий и других составляющих структурно-функциональной подсистемы системы управления организацией. Графически это представлено на рисунке 2.1.1.



Рис. 2.1.1. Система управления организацией

Выполнение каждой функции управления, функционирование каждого организационного подразделения должно учитывать мнение обществен-

ности и то, каким образом оно может оказать влияние на эффективность достижения организационных целей. В менеджменте анализу внутренней и внешней среды организации и учету воздействия самых разнообразных факторов на принятие управленческих решений уделяется особое внимание. Однако, на наш взгляд, специфика взаимодействия в области общественных отношений не получила должного развития. В России менеджмент и публич рилейшнз существуют как бы параллельно, тогда как эффективность реализации каждого из указанных видов деятельности зависит от их комплексного развития и применения.

2.2. Стратегическая направленность деятельности по связям с общественностью

Систему управления организацией можно также представить в виде подсистем оперативного и стратегического управления (табл. 2.2.1).

Во всем мире именно к стратегическому управлению относят деятельность по связям с общественностью. Выделим несколько аргументов в пользу того факта, что связи с общественностью имеют стратегическую направленность. Оперативное управление – это управление текущей деятельностью организации, оно необходимо для того, чтобы организация каждый день двигалась к достижению поставленных целей. При стратегическом управлении определяется, что именно (а не как) организация должна сделать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем. Одна из основных идей стратегического управления – взгляд не из настоящего в будущее, а из будущего в настоящее¹². При этом учитывается, что окружение, определяющее условия существования хозяйственного субъекта, будет постоянно меняться. В настоящее время существует несколько моде-

¹² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1999. С. 183.

лей стратегического управления организацией¹³. Несмотря на различия, в каждой из них на первом или втором месте находится определение миссии и целей организации. И здесь важно обратить внимание на то, какова же цель управления связями с общественностью. Принимая за основу рациональный подход к определению паблик рилейшнз, можно заключить, что главная цель данной деятельности состоит в способствовании достижению стратегических целей организации. Таким образом, PR «имеют отношение к менеджменту высшего уровня, когда высшие должностные лица организации несут ответственность за достижение целей, стратегию организации и принятие решений внутри фирмы». При этом, результаты PR-усилий, также как и результаты стратегического управления в целом, обнаруживаются в долгосрочном периоде. Естественно, что в развитие организационной стратегии разрабатываются тактики, позволяющие реализовать стратегические решения на практике. Точно так же и в паблик рилейшнз первоначально определяется стратегия управления связями с общественностью, способствующая достижению организационных целей, а затем выбираются конкретные тактики и технологии достижения поставленных целей в краткосрочном и среднесрочном периодах. То есть, несмотря на то, что связи с общественностью определено представляют собой стратегический вид деятельности, их выполнение осуществляется в каждом текущем периоде.

Отметим, что, по мнению И. Ансоффа, деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации, а также поддержанием между организацией и ее окружением определенной системы взаимоотношений, которые позволяют ей добиваться поставленных целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам. Первый результат стратегического менеджмента представляет собой системный потенциал для дости-

¹³ *Понов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление разви-*

жения целей организации в будущем. Несомненно, значительную долю данного потенциала обеспечивает управление связями с общественностью. Второй – внутреннюю среду организации, обеспечивающую ее чувствительность и адаптацию к изменениям внешней среды. Работа по пабблик рилейшнз, направленная на внутреннюю среду организации, способствует получению такого результата стратегического управления¹⁴. Очевидно, что все вышесказанное следует признать доказательством стратегического характера деятельности по управлению общественными взаимодействиями.

Таблица 2.2.1

Сравнение оперативного и стратегического управления¹⁵

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Предназначение	Управление текущей деятельностью организации, повышение внутренней эффективности за счет улучшения использования ресурсов	Выживание организации в долгосрочной перспективе
Объект концентрации управленческого внимания	Внутренняя среда организации	Ориентация на внешнюю среду, поиск новых возможностей, анализ изменений и адаптация к ним
Фактор времени	Краткосрочная и среднесрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Персонал организации	Ресурс организации, исполнители определенных функций	Основа организации, главная ценность
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, коммуникационные системы, рыночная среда
Критерий эффективности управления	Прибыльность, рациональность использования существующего потенциала	Своевременность и адекватность реакции организации на происходящие изменения

Когда мы говорим о стратегической направленности PR-деятельности, следует учитывать и тот факт, что ведение активной целенаправленной работы с ключевыми группами общественности, непрерывный

тием организации». Модуль 4. М.: «ИНФРА-М», 1999. С. 4, 273-274.

¹⁴ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: «ИНФРА-М», 1999. С.28.

поиск возможностей создания благоприятного климата для достижения организационных целей оказывает непосредственное влияние на формирование предпринимательского стиля поведения организации, что в свою очередь сказывается на ее стратегиях.

2.3. Место связей с общественностью в организационной структуре управления

Для того чтобы связи с общественностью реально осуществлялись, управление данным видом деятельности должно занять определенное место в любой организации. Голландский PR-специалист Димпф ван дер Лаан выделяет два основных вида PR -служб, анализируя ситуацию в современной Европе. Деятельность одних реализуется в контексте достижения целей организации и автор обозначает их как классические PR -службы в стратегическом стиле. Работа данных служб направлена на увеличение открытости и приемлемости организации для внутренней и внешней общественности. Другой вид служб сконцентрирован на исполнении и коммуникационном обеспечении решений, исходящих от других частей организации. В подобных службах решаются в основном практические задания по созданию публичности, известности, и автор называет их классическими PR -службами в исполнительном стиле. Тенденция, которая наблюдается в начале 21 века при определении места PR -структур в организациях, отражает содержание новой концепции объединения всех коммуникационных отделов хозяйственного субъекта. Это может быть интеграция средств внутри различных типов коммуникационной активности, а затем между различными типами коммуникаций в организации (PR, реклама и т.п.). Возможно слияние PR -службы и отдела маркетинга в систему «интегральной коммуникации» или коммуникационного менеджмента. И, наконец, тенденция,

¹⁵ Понов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление разви-

которая на наш взгляд отвечает современным потребностям менеджмента – управление организацией таким образом, который будет удовлетворять требованиям всех коммуникационных и функциональных направлений в области PR, финансов, маркетинга, управления персоналом и т.п.

2.4. Направления PR -активности в организации

Необходимость четкого определения места паблик рилейшнз в системе управления организацией отчасти обусловлена тем, что некоторые направления деятельности по связям с общественностью иногда достаточно сложно отделить от функций и действий, которые выполняются в ходе текущей работы предприятий. Так, внутрикорпоративные паблик рилейшнз тесно связаны с работой службы управления персоналом и психологической службы предприятия. В рамках инвестиционной деятельности также есть вопросы, которые решаются как с помощью инструментов паблик рилейшнз, так и с помощью финансовых и инвестиционных инструментов. Научно-исследовательская работа включает исследования как таковые, а задача связей с общественностью – донести информацию о полученных результатах до целевых аудиторий. Однако для того, чтобы осуществить это с наибольшими результатами, важно обеспечить доступность восприятия новых идей непрофессионалами, а также провести соответствующие исследования.

К началу 2001 года в мире сформировались определенные устойчивые направления деятельности по связям с общественностью в организации (табл. 2.4.1.). Данный перечень может быть успешно использован для формирования и обособления функциональной структуры PR -отделов, развития контактов с другими подразделениями организации, выявления и обозначения по мере необходимости новых направлений данной деятельности.

Учитывая вышесказанное и обращая внимание на разнообразие направлений PR -активности, отметим, что одна из наиболее важных задач менеджмента в организации заключается в создании условий для эффективной работы PR -специалиста со всеми функциональными подразделениями. Рассмотрим как это можно сделать на примере отдела маркетинга.

Таблица 2.4.1

Актуальные направления PR к началу третьего тысячелетия

Public affairs	Работа по связям с государственными учреждениями и общественными организациями
Corporate affairs	Управление внутрикорпоративными отношениями
Image making	Создание благоприятного образа, имиджа
Media relations	Построение и поддержание отношений с СМИ
Employee communications	Закрепление кадров, создание хороших отношений с персоналом
Public involvement	Общественная экспертиза
Investor relations	Взаимоотношения с инвесторами
Special events	Проведение мобилизационных и презентационных мероприятий
Crisis management	Управление кризисными ситуациями
Community relations	Отношения с обществом
Consumer relations	Отношения с потребителями
Message management	Управление процессом адекватного восприятия аудиторией сообщения

2.5. Взаимодействие отделов PR и маркетинга

Рассматривая, как соотносятся между собой маркетинг и связи с общественностью, мы обращали внимание на то, что связи с общественностью можно представлять как инструмент маркетинга. Несмотря на то, что некоторые функции PR и маркетинга в организации достаточно сложно разграничить, принятие правильного решения о взаимодействии данных функциональных областей служит основой их эффективного сосуществования.

Специалисты выделяют *пять* различных моделей взаимоотношения связей с общественностью и маркетинга в организации. *Первая модель* предполагает разделение функций связей с общественностью и маркетинга, учитывая, что каждый из указанных видов деятельности имеет собственные задачи, инструментарий, потенциал и ресурсы. *Вторая модель* предполагает, что разные функции маркетинга и PR имеют точки соприкосновения. Так, связи с общественностью могут помочь в решении ряда маркетинговых задач (табл. 2.5.1).

Таблица 2.5.1

Пересечение функций связей с общественностью и маркетинга

Маркетинговые задачи, решаемые с помощью инструментов PR	Примеры
Помощь в запуске нового продукта	Открытие первого ресторана Макдоналдс в Москве
Помощь в новом позиционировании зрелого продукта	В 70-х годах 20 века город Нью-Йорк имел очень плохую репутацию и отзывы в прессе. Проведенная PR-специалистами кампания «I love New-York» привела в город миллионы туристов, поток которых не ослабевает и в наши дни, принося огромный доход в бюджет города. В г. Ростове-на-Дону с помощью сочетания рекламы и PR был восстановлен интерес потребителей к продуктовым универсамам после того, как долго пустовавшие площади были переоборудованы (применялось спонсорство, участие в специально организованных событиях).
Создание интереса к продуктовой категории	В России примером может служить создание через серию публикаций интереса к соевым продуктам. На Западе ряд кампаний по связям с общественностью проводился с целью восстановления интереса к таким продуктовым категориям как молоко, картофель, свинина.
Воздействие на специфические целевые группы	Проведение специальных кампаний по борьбе с курением, направленных на молодежь.
Защита продуктов, которые столкнулись с общественными проблемами	Эффективная PR-стратегия помогла «Тайленолу» преодолеть кризис, возникший в результате смертельного отравления лекарством нескольких человек, и восстановить позиции на фармакологическом рынке.
Создание корпоративного имиджа таким образом, чтобы проецировать благосклонность потребителей на продукты	Создание в первой половине 80-х годов имиджа корпорации «Крайслер», как социально ответственной и производящей высококачественные автомобили. Или выбор слогана «Тефаль, ты всегда думаешь о нас», который сопровождает продвижение каждого вида продукции.

Третья модель рассматривает маркетинг и PR как функции, очень близкие по содержанию и совместно работающие над достижением организационных целей. Такой подход наиболее распространен в настоящее время. *Четвертая модель* отражает ситуацию, когда маркетинг рассматривается как доминирующая функция, которой подчиняются публички и релейшнз. Данная модель вероятно может успешно применяться в некоторых организациях, но ее использование существенно ограничивает потенциальную эффективность связей с общественностью.

Пятая модель рассматривает функцию связей с общественностью как доминирующую. Ситуацию, когда маркетинг находится под определенным контролем в соответствии с интересами различных групп общественности с целью повышения эффективности достижения организационных целей, нельзя не признать рациональной.

При использовании каждой модели важно учитывать некоторые отличия публички и релейшнз от маркетинга. (Прил. 2 табл. 1)

Несмотря на тесную связь между маркетингом и PR важно отметить, что связи с общественностью это не только средство создания благоприятного мнения об организации и, соответственно, интенсификации реализации продуктов фирмы, что является одной из ключевых задач маркетинга. Связи с общественностью также являются средством влияния внешней и внутренней среды на организацию через процесс обратной связи.

В любом случае, последовательность этапов организации PR - деятельности и маркетинга во многом совпадают. Первый этап – проведение различных исследований. В связях с общественностью используется такое понятие как коммуникативный аудит. Под него попадает три вида потоков: потоки внутри организации, потоки из организации во внешнюю среду (с учетом обратной связи) и потоки, в которых упоминается организация. Полученные данные используются для сегментирования потреби-

лей. Не менее важный этап – позиционирование PR -объекта. Если объект не спозиционирован, то он просто не понятен аудитории. Тем более, не понятно, зачем он ей нужен (проблема отсутствия позиционирования особенно актуальна для российских некоммерческих организаций). Для позиционирования приемлемы все правила и маркетинговые стратегии. Уровни позиционирования PR -объекта выделил известный российский специалист по связям с общественностью И.Л. Викентьев (табл. 2.5.2)

Таблица 2.5.2

Уровни позиционирования PR объекта

Уровни	Типовая реакция клиента	Комментарии
—	Что это такое? Это опасно или не опасно?	Защитная реакция клиента от неизвестного.
1	Да, я знаю, что это.	Клиент узнает объект и допускает его существование в своих мыслях.
2	Да, знаю что это и понимаю, зачем это мне нужно.	Объект стал привычным для чувственного мира клиента и тем разговоров.
3	Да, я знаю, что это и хочу это получить.	Объект имеет четкий имидж, стал настолько привычным, что его отсутствие вызывает дискомфорт. Клиент рекомендует объект знакомым.
4	Да как же без этого жить?	Ради получения объекта клиент согласен терпеть некоторые потери и неудобства в другом.

Специалистам по связям с общественностью следует учитывать ряд рекомендаций для налаживания работы с отделом маркетинга (табл. 2.5.3). Помимо этого, приведем пять предложений по организации совместной работы систем маркетинга и PR для достижения организационных целей:

1. Создайте рыночное волнение прежде, чем запускать рекламу. Более того, начинайте работу по связям с общественностью задолго до запуска в реализацию самого продукта. Такое поведение может привести к ряду положительных результатов. Во-первых, после выхода продукта на рынок не образуется периода, когда он еще не известен и спрос на него незначителен, напротив, рыночное волнение может

привести к ажиотажу. Во-вторых, мнение общественности уже будет частично сформировано и выпуск продукта его только укрепит. В-третьих, привлекая общественное внимание с помощью инструментов паблик рилейшнз, компания может сэкономить финансовые ресурсы или использовать их более эффективно по сравнению с чисто рекламными обращениями. Есть и другие аргументы в пользу данного предложения.

2. Создайте ядро потребительской базы.
3. Постройте индивидуальные взаимоотношения с потребителями.
4. Превратите удовлетворенных покупателей в защитников.
5. Пусть воздействуют влиятельные.

Таблица 2.5.3

Правила эффективного взаимодействия специалиста PR с отделом маркетинга¹⁶

Правило	Комментарии
Говорите на их языке	общайтесь с маркетологами так, как они говорят друг с другом, пользуйтесь терминами маркетинга для разъяснения своих идей
Создавайте стратегию, которая будет соответствовать целям маркетинга	PR -идеи не должны противоречить программе маркетинга
Называйте это маркетинговыми PR	такое позиционирование несомненно окажет поддержку
Избегайте таинственности	следует предлагать то (или так), что хорошо понимается и соответствует существующим подходам
Давайте маркетингу великие идеи	хорошие идеи оказывают эмоционально воздействие
Упрощайте	если идею очень трудно понять, она принципиально неверна
Показывайте, что ваше предложение работает на всех уровнях	программа должна хорошо воздействовать на все маркетинговые функции
Доказывайте гибкость своей PR-программы	она должна соответствовать любому этапу маркетинговых стратегий

¹⁶ Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С.174.

Ярким примером совместного использования инструментов PR и маркетинга служит развитие частного негосударственного сектора общественных, некоммерческих организаций. Бурный рост числа этих организаций был обусловлен нарастанием в период перехода к рыночным отношениям нерешенных социальных проблем. Граждане России вышли на защиту своих интересов, идей, прав, обозначенных в законодательстве, но не реализуемых фактически, поддержку инвалидов, детей, военнослужащих, безработных и т.д. Они быстро находили и обозначали свои целевые группы, однако со стороны государства и бизнеса это движение оставалось долгое время непонятым и воспринимаемым только в качестве увеличения толпы бесконечных просителей. Только в результате многочисленных специальных ПР-кампаний в виде последовательных акций протеста, лоббирования интересов отдельных групп населения в коридорах власти, решений научно-практических конференций, представляемых в местные и федеральные властные структуры, презентации и демонстрации своих возможностей некоммерческим организациям удалось создать необходимое общественное волнение, и к началу нового тысячелетия их стали признавать как возможных исполнителей социальных проектов, партнеров в решении проблем местного сообщества и государства в целом.

Рассмотрев возможности совместной работы маркетинга и паблик рилейшнз, необходимо отметить, что в нашей стране большинство руководителей коммерческих и лидеров некоммерческих организаций уделяют очень мало внимания построению системы эффективного взаимодействия данных управленческих функций, а иногда и каждому из указанных видов деятельности в отдельности, что ограничивает эффект от применения соответствующих инструментов управления.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение термину «организация».
2. Назовите виды организаций как социальных институтов.
3. Являются ли хозяйствующие организации открытыми или закрытыми системами? Обоснуйте ответ.
4. Назовите подсистемы системы управления организацией. Раскройте содержание каждой из них.
5. Должны ли связи с общественностью быть представлены в системе управления организацией? Если да, то каким образом и в каких подсистемах управления?
6. Чем отличаются стратегическое и оперативное управление организацией?
7. К стратегическому или оперативному управлению организацией следует отнести деятельность по связям с общественностью?
8. Какое место могут занимать связи с общественностью в организации? Какие тенденции при решении этого вопроса являются наиболее перспективными с точки зрения развития современной науки управления?
9. Назовите направления деятельности по связям с общественностью, сформировавшиеся в мире к началу 21 века.
10. Перечислите модели соотношения отделов PR и маркетинга в организации.
11. Какие информационные потоки попадают под коммуникационный аудит в рамках деятельности по связям с общественностью?
12. Назовите уровни позиционирования PR-объекта.
13. Перечислите рекомендации по организации эффективной работы по связям с общественностью.

ГЛАВА 3. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели и задачи связей с общественностью в организации. Основные функции связей с общественностью. Формирование благоприятного образа организации: значения связей с общественностью в формировании имиджа. Установление и поддержание взаимопонимания между организацией и ее общественностью. Повышение устойчивости организации к изменениям в окружающей среде: роль связей с общественностью в оздоровлении несостоятельных предприятий. Внутриорганизационные связи с общественностью.

3.1. Цели и задачи связей с общественностью в организации

Как уже отмечалось, управление связями с общественностью относится к стратегической подсистеме системы управления организацией. Основная цель связей с общественностью заключается в создании благоприятных условий для достижения стратегических целей организации (Прил. 3 табл. 1). Однако в практике управления данная цель связей с общественностью должна конкретизироваться в стратегических и тактических целях. При этом следует учитывать, что как цели функционирования хозяйственных субъектов, так и цели PR -деятельности отличаются для коммерческих и некоммерческих организаций. Кроме того, цели и задачи публичных отношений зависят от функциональной области, в которой действует организация. Специфика управления общественными взаимодействиями в разных функциональных областях далее будет рассмотрена более подробно.

В любой организации цели PR обладают некоторыми общими характеристиками. Они базируются на организационной миссии и стратегическом видении успеха, являются достаточно общими, универсальными, побуждающими к действию, способными решить проблему, достижимыми и приемлемыми для организации и ее общественности. Специалисты выделяют 3 типа PR-целей, которые непосредственно связаны с функциями PR. Это цели в области *организационного образа* (например, улучшить имидж учебного заведения в глазах потенциальных спонсоров или повысить репутацию организации внутри определенной отрасли); *управления взаимоотно-*

ношениями (например, стимулировать положительную реакцию на деятельность организации со стороны ее публики или улучшить взаимоотношения фирмы и ее клиентов); *менеджмента конкретных заданий* (например, увеличить общественную поддержку какого-либо проекта или создать большее число покупателей какого-либо продукта).

Цели связей с общественностью обязательно должны конкретизироваться в задачах, которые определяются следующими характеристиками: базируются на целях связей с общественностью, фокусируются на публике, ориентированы на конкретные результаты, детально разработаны, точны и измеримы, определены во времени, конкретны, а также достижимы и приемлемы для организации и ее общественности. Специалист по связям с общественностью Рон Смит выделяет 3 уровня PR-задач. *Первый уровень (познавательный)* отражает осведомленность публики, в свою очередь, подразделяющуюся на внимание, понимание и запоминание группами общественности PR-обращений организации. *Второй уровень (эмоциональный)* отражает одобрение, признание общественностью усилий организации и раскрывается через интерес и отношение публики. *Третий уровень (осознанного устремления)* предполагает действия по отношению к PR-объекту, конкретное поведение общественности. Все представленные уровни PR-задач отражают определенную иерархию, и решение последующих задач возможно только после решения предыдущих.

3.2. Основные функции связей с общественностью

В начале 21 века деятельность по связям с общественностью настолько глубоко проникла в управленческие функции менеджеров предприятий всего мира, что все ее направления перечислить очень трудно. При этом следует учитывать тот факт, что постоянно появляются новые PR-акценты и направления, а старые модернизируются и эволюционируют

разнообразными способами. Тем не менее, определяющими являются всего несколько функций связей с общественностью, которые обуславливают формирование конкретных направлений PR-активности в организации. К таким функциям относятся формирование благоприятного образа организации в глазах общественности, установление и поддержание взаимопонимания между организацией и ее общественностью, а также повышение устойчивости организации к изменениям в окружающей действительности и соответствующем ей коммуникативном пространстве. Действия, необходимые для реализации указанных функций, можно разделить по двум направлениям: связи с внутренней аудиторией и внешними группами общественности. Причем оба указанных направления обладают приблизительно одинаковой важностью для эффективного достижения целей связей с общественностью.

Реализация функций связей с общественностью возможна по рассмотренным направлениям PR-активности, которые, в свою очередь, зависят от специфики сферы деятельности организации и особенностей ее функционирования. Остановимся на более широких направлениях, которые включают формирование имиджа организации, управление кризисными ситуациями, лоббирование определенных интересов, а также построение системы внутрикорпоративных связей с общественностью. Затем, в рамках изучения инструментария PR, рассмотрим наиболее важные методы и технологии взаимодействия с ключевыми группами общественности в PR.

3.3. Формирование благоприятного образа организации: значение связей с общественностью в формировании имиджа

В основе формирования положительного, благоприятного образа организации в глазах общественности могут лежать две стратегии, выделенные еще Эдвардом Бернейзом. Первая заключается в нахождении в дея-

тельности организации моментов, привлекательных для общественности, и усиленном освещении данных моментов. Вторая решает обратную задачу: сначала определяются ценности и установки публики, а затем находятся способы демонстрации выявленных положений в деятельности организации. Эти стратегии Бернейз обозначал «кристаллизация общественного мнения» и «инженерия концептов»¹⁷. С точки зрения подхода к публич рилейшнз как функции управления более обоснованной, на наш взгляд, является вторая концепция. На первоначальном этапе проводятся различные исследования, позволяющие выявить ключевые характеристики и предпочтения целевых групп общественности, а затем, в соответствии с полученными результатами, разрабатываются PR-стратегии и тактики. При этом важно, что организация может изменять свое поведение в соответствии с интересами различных категорий публики, демонстрируя тем самым социальную ответственность и готовность к достижению согласия. Какой бы подход ни выбрала организация, к числу наиболее важных решений относится выбор четкого и ясного приоритетного облика (например, обязательность, консервативность, дружелюбность, открытость, успешность и т.п.).

Благоприятное общественное мнение складывается из нескольких компонентов, основу которых образуют имидж и репутация организации.

Имидж – это комплекс мнений, идей и впечатлений, которого придерживается человек или группа людей относительно какого-либо объекта. Объектом может быть товар, организация, человек, идея или проект. Поведение и действия людей по отношению к объекту во много обусловлены его имиджем. Большинство людей и групп общественности воспринимают не саму организацию или человека, а только некоторый образ, имидж. Он проявляется как комбинация наиболее существенных характеристик объекта, которые интенсивно воздействуют на целевые группы. Другое опреде-

¹⁷ Иванченко Г.В. *Реальность Паблик рилейшнз*. М.: Смысл, 1999. С. 15.

ление имиджа представляет его как «совокупность ряда переменных, с преобладающей над содержанием формой, вариант самоподачи, акцентирующий внимание на лучших качествах, повышающий самооценку и авторитет у потенциальных потребителей, а также ключ к успеху в правильности развития концепции общественных связей». Отметим, что собственным имиджем обладает организация в целом, ее отдельные подразделения, руководители, продукты и т.п.

Рассматривая формирование благоприятного образа организации, считаем необходимым дополнительно остановиться на различии понятий «имидж» и «репутация» (табл. 3.3.1).

Таблица 3.3.1

Сравнение имиджа и репутации

Направления сравнения	Имидж	Репутация
Степень объективности	Более субъективное понятие	Более объективное понятие
Создание	Искусственно созданный миф, не всегда проверенный мнением То, что компания говорит о себе	Заслуженное, завоеванное мнение общественности То, что компания делает
Связь с организацией	Легенда, образ без реального подтверждения	Непосредственно связана с компанией, заслуживается
Период создания	Краткосрочный	Долгосрочный
Роль в организации	Позиционирование, узнавание, отличие от других	Функционирование в профессиональном сообществе
Примеры инструментов создания	Внешняя атрибутика, имиджевая реклама, промоушн	Участие в профессиональных мероприятиях, членство в профессиональных организациях

Приведем еще несколько ярких цитат, отражающих взаимосвязь рассматриваемых явлений: «репутация – это реакция профессионального сообщества на качество услуг и отношение к обязательствам со стороны одного из участников рынка. Имидж – это горы песка, образующиеся после специально организованных волн в media-пространстве». «Имидж – часть репутации. Имидж можно создать, как сиюминутный. Репутация – вещь

долгосрочная» (Репутация, выраженная в процентах. Советник № 3/2000). Несмотря на проведенное сравнение, отметим, что хоть различия между имиджем и репутацией и очевидны, в практике функционирования организации данные понятия зачастую совпадают. Поэтому мы будем рассматривать имидж и репутацию как очень тесно связанные друг с другом явления.

Если организация не работает над формированием имиджа, то он появляется спонтанно, стихийно и далеко не всегда соответствует ее ожиданиям. Интересно, что имидж лишь наполовину принадлежит организации. Вторая половина имиджа постоянно находится в массовом сознании, оказывая воздействие на поведение общественности. Именно поэтому оптимальный вариант – создание имиджа с помощью специалистов по связям с общественностью. Имидж важен не только для коммерческих предприятий, но и для учебных заведений, органов государственной власти и некоммерческих организаций. Никто не будет поддерживать благотворительный проект НКО с плохой репутацией.

Отметим, что одна из характеристик имиджа – *эффект липучки*. Он означает, что имидж сохраняется еще долгое время после того, как организация изменилась в лучшую или худшую сторону. Связано это с тем, что человек воспринимает ту информацию об объекте, которая согласовывается со сформировавшимся у него имиджем данного объекта. Только сильное и явное несоответствие может открыть ум для новой информации. Это говорит о том, что имидж организации живет собственной жизнью и его создание – процесс сложный и кропотливый.

Последовательность создания образа фирмы может опираться на следующие этапы:

- 1) Определение реальных характеристик организации (включая достоинства и недостатки).
- 2) Выделение типичного круга потребителей.

3) Выделение достоинств, важных для типичной клиентуры.

4) Позиционирование выделенных характеристик для целевой аудитории.

Следовательно, любая организация должна стремиться к тому, чтобы ее образ в сознании общественности как можно больше соответствовал образу, сконструированному специалистами организации.

Для выполнения этого сформулированы правила построения положительного имиджа фирмы:

- характеристики должны вытекать из реальных достоинств фирмы;
- имидж должен иметь точный адрес, т.е. привлекать конкретные группы общественности;
- имидж должен быть оригинальным, т.е. отличаться от образов других организаций и легко распознаваться: в настоящее время в Ростовской области существует ряд некоммерческих организаций, деятельность которых направлена на решение одних и тех же социальных проблем общества, эффективное достижение целей этих организаций (в том числе привлечение финансовых ресурсов) во многом зависит от оригинальности имиджа НКО, их лидеров и проектов;
- имидж следует формировать простым и понятным, не перегруженным информацией, он должен легко запоминаться и сводить к минимуму возможные искажения;
- имидж должен быть пластичным, т.е. оставаясь неизменным в восприятии общественности и легко узнаваемым, оперативно изменяться в ответ на изменение экономической, социальной, психологической ситуации, моды, а также под воздействием изменения ожиданий общественности.

В отношении имиджа специалист по связям с общественностью – это своеобразный продавец образа, продавец своей организации. И насколько

правильно организована его работа, настолько положительно или отрицательно общественность будет воспринимать саму организацию. Особенно формирование имиджа важно при изменении направления деятельности организации, запуске новых проектов, смене руководства и фирменного стиля. К числу факторов, определяющих имидж предприятия, можно отнести конкурентную мобильность, надежность, комфортность сотрудничества и соответствие потребительским запросам. Также существенную роль в формировании имиджа играют средства массовой информации.

Работа по созданию имиджа организации должна вестись непрерывно и целенаправленно, с использованием самых разнообразных средств, рассчитанных на разные каналы восприятия: визуальный, вербальный, событийный и контекстный. Так, визуальное измерение формирует внешний образ, который складывается из соответствия нормам различных стилей одежды (деловому, спортивному), аксессуаров, прически, манеры поведения, жестов и мимики. В вербальном измерении важное место уделяется культуре общения: внимание следует обратить на речи и публичные выступления, доклады, статьи и интервью для прессы, деловую переписку, ведение деловых переговоров и умение вести беседу. Событийное измерение отражает нормативно-этическую сторону деятельности организации в целом и ее каждого представителя. Контекстное измерение рассматривают как присоединение имиджа других субъектов, людей или организаций из ближайшего окружения PR-объекта.

Одним из средств формирования имиджа является разработка фирменного стиля¹⁸. *Фирменный стиль* – набор словесных, цветовых и графических компонентов, которые в органичном сочетании обеспечивают визуальное и смысловое единство товаров, услуг и деятельности организации. Элементы фирменного стиля это логотип (товарный знак), слоган (посто-

янный словесный девиз фирмы), фирменные цвета, набор шрифтов и графические символы. Основные объекты фирменного стиля: деловая документация фирмы (бланки, визитки, прайсы), печатная реклама, сувенирная продукция, оформление фирменной одежды и транспорта (часто применяется ресторанными предприятиями: «Макдоналдс» во всем мире, «Золотой колос» в Ростове-на-Дону), элементы наружной рекламы (витрины, торговые залы), маркировка и дизайн упаковки. Перечисленные объекты могут носить как повседневный, так и праздничный характер. В фирменный стиль также включают корпоративную легенду, гимн организации (популярны в Японии) и торговую марку. Собственная корпоративная легенда существует и у Ростовского госуниверситета. Это история о переносе Варшавского университета в Ростов-на-Дону в годы первой мировой войны. Также интересно и то, что практически все высшие учебные заведения города образовывались, отделяясь от РГУ. Формированию имиджа служит рассылка фирменного проспекта, издаваемые на средства фирмы специальные журналы, газеты. Их иногда называют «очень дорогой визитной карточкой фирмы» (например – бесплатный журнал компании «Ив роше» для российских клиентов фирмы). В последние годы в России получила особое распространение имиджевая, престижная реклама. Важно учитывать, что все элементы фирменного стиля в публичных отношениях играют особую роль. Они призваны напоминать об организации, вызывать ассоциации и восстанавливать в памяти благоприятные или неблагоприятные впечатления.

Имидж играет весьма существенную роль, так как иногда выступает в роли заменителя или дополнительного источника информации¹⁹. Так, потребители сохраняют доверие марке, уменьшая риск и неопределенность при принятии решения (яркий пример – положительное отношение многих

¹⁸ Молотова О. Корпоративные публичных отношений. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The Profession and the Practice. – Wm. C. Brown Publishers, 1994. С. 142.

¹⁹ Почепцов Г.Г. Публичных отношений для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 184

людей пожилого возраста к коммунистической партии). Клиенты при покупке зачастую руководствуются имиджем магазина. Иногда аудитория реагирует на более дорогие товары, устанавливая прямую зависимость между ценой и качеством. В каждом случае основа – имидж объекта.

Еще раз подчеркнем, что основа любого имиджа и репутации организации – ее текущая деятельность, участие в социальной жизни местного сообщества. В PR-практике существует цепочка построения взаимосвязи успешности фирмы и ее вклада в жизнь общества. Например: доходы от реализации продукции увеличивают инвестиции в научно-исследовательские работы, что ведет к улучшению качества и уменьшению цен на товары. При этом фирма ограничивается разумной прибылью и значительная доля доходов идет служащим в виде премий и дивидендов акционерам. Так как успешность организации зависит от отношения к ней местного населения, часть прибыли направляется на местные социальные и благотворительные программы. Кроме этого, рост фирмы ведет к увеличению занятости и вырастает в прямую зависимость между благополучием организации и процветанием общества. То есть тот, кто лучше служит обществу, получает большую выгоду.

Имидж организации можно классифицировать по-разному, но обратим внимание на подход, который разделяет имидж организации на внешний и внутренний. Большинство предприятий уделяют особое внимание внешнему имиджу – имиджу в глазах общественности, которая составляет внешнюю среду любого хозяйственного субъекта. Однако внутренний имидж, имидж организации в глазах ее сотрудников, на наш взгляд является даже более важным. Сотрудники представляют собой один из наиболее устойчивых каналов передачи информации во внешнюю среду, оказывая непосредственное воздействие на имидж, репутацию и образ организации в целом. «В то время как позитивный имидж в глазах общественности дает

вам право быть услышанным, именно внутренний имидж определяет, есть ли у вас, что сказать покупателю» (Медведко Д. В. Формирование имиджа компании). Формирование внутреннего имиджа будет рассмотрено более подробно в разделе изучения внутренних PR.

Имидж организации может быть *строго определенным* или *рассеянным*. Второй вариант PR-специалист может выбрать, если хочет, чтобы разные группы общественности представляли объект по-разному. Ситуация, которая недопустима при работе по связям с общественностью – отрицательный имидж. Для его изменения необходимо провести содержательный анализ имиджа и выявить в нем «дыру». Таких дыр может быть несколько, однако вряд ли получится закрыть их все одновременно. В этом случае специалист по связям с общественностью и руководство организации определяют те дыры в имидже, которые следует закрыть немедленно. Каждое изменение имиджа рассматривается в контексте следующих вопросов: Какой вклад в общий благоприятный имидж закрыл бы эту отдельную дыру? Какая стратегия (комбинация реальных изменений и изменений в коммуникациях) способствовала бы ее закрытию? Какова цена закрытия дыры в имидже? Сколько закрытие этой дыры займет времени? Основная задача PR-специалиста при улучшении имиджа – не закрыть каждую дыру, а быть определенно лучше в той области, которая представляет наибольшую ценность для целевой аудитории.

Таким образом, формирование образа организации (любого другого PR-объекта) осуществляется в PR с помощью многоходовых комбинаций: декларация миссии и целей фирмы, текущая деятельность, стиль, репутация, отзывы в прессе, различные акции, мероприятия, вклад в социальные программы и участие в общественной жизни.

Еще одним важным компонентом формирования благоприятного образа организации является ее соответствие ожиданиям общественности,

причем эти ожидания в значительной степени обусловлены организационным имиджем. Именно соответствие ожиданиям во многом определяет доверие (или недоверие) общественности к деятельности коммерческих и некоммерческих структур. Потерять доверие можно не просто легко, но даже и незаметно. Действия и поступки, которые на первый взгляд кажутся незначительными, отказ взять на себя определенные обязательства, неправильное предвидение результатов, невыполнение собственных обещаний – все это может привести к потере доверия, что сказывается на организационном образе и в конечном итоге проецируется на ее продукцию. Формирование или восстановление доверия к организации предполагает честность и открытость в ее поведении, что реализуется через свободный обмен информацией и доступность представителей компании. Кроме этого, действия, предпринимаемые в этом направлении, должны быть последовательны и непротиворечивы (если «слово» и «дело» расходятся, ни о каком доверии даже в среднесрочной перспективе говорить не приходится). Не менее важный момент – вовлеченность организаций в решение социальных проблем общества, их социальная ответственность. И, наконец, чтобы ожидания общественности не сильно отрывались от реальности, именно организации должны способствовать просвещению общества, информированию людей о текущей ситуации, собственных возможностях и ограничениях.

В процессе формирования благоприятного образа организации необходимо учесть, что воздействовать на общественное мнение для его изменения в свою пользу достаточно сложно. Для того, чтобы PR-деятельность была успешной, необходимо выявить существующее общественное мнение, определить направления его изменения и учесть ряд «законов», сформулированных PR -специалистом Хадли Кентрил. Общественное мнение, как правило, быстрее формируется под влиянием событий, чем слов. При этом, чем более очевидна связь событий с личными интересами людей, тем

большее влияние они будут оказывать на общественное мнение. Общественное мнение всегда эмоционально окрашено и способно изменяться под определенным воздействием.

Некоторые средства паблик рилейшнз имеют особый вес при формировании благоприятного образа организации в глазах ее общественности. Приведем лишь некоторые примеры того, какой вклад PR-средства могут вносить в процесс формирования определенного образа PR-объекта. (Прил. 3. табл. 2).

Очень важную роль в процессе реализации всех функций PR играют не только специалисты по связям с общественностью, но и весь персонал организации. Рассмотрим это сначала на примере формирования благоприятного образа организации. Основой любого организационного образа или имиджа является реальная деятельность организации. Если компания декларирует высокие нормы личностных взаимоотношений с клиентами, то персонал, который будет осуществлять любые коммуникации с потребителями, должен не только быть поставлен об этом в известность, но и соответствовать задаваемым требованиям. И так во всех видах действий и коммуникаций. Управление внутренними отношениями занимает особое место в реализации функций связей с общественностью, поэтому данному направлению мы уделим особое внимание.

3.4. Установление и поддержание взаимопонимания между организацией и ее общественностью

Установление взаимопонимания и взаимовыгодных отношений с ключевыми группами общественности возможно с использованием классической формулы паблик рилейшнз *RACE: Research, Action, Communication and Evaluation*, что в переводе с английского означает исследования, действия, коммуникации и оценка. Если рассматривать всю деятельность по свя-

зиям с общественностью как комбинацию модульных технологий или просто модулей (такой подход предлагает А. Чумиков, генеральный директор PR-агентства «Международный пресс-клуб» в своей работе «Модульные технологии в реализации PR-проектов общероссийского и международного значения», то представленные компоненты известной формулы являются наиболее общими модулями. Каждый из них, в свою очередь, распадается на модули более частного характера. Например, коммуникации с группами общественности предполагают разработку и подготовку сообщения, выбор каналов коммуникации, подготовку информационных мероприятий и т.д. Оценка включает определение оцениваемых параметров, проведение текущей и заключительной оценки, внесение изменений в планы и корректировку деятельности. Используя подобный подход, комплекс действий по установлению взаимопонимания между какой-либо организацией и ее общественностью можно рассматривать как комбинацию различных модульных технологий.

Итак, первый этап установления взаимопонимания между какой-либо организацией и наиболее важными для нее группами общественности предполагает анализ этих самых групп с выявлением их ключевых характеристик, потребностей, мнений и предпочтений. Под *общественностью (публикой)* в PR понимается группа людей, которые:

- находятся в похожей ситуации или сталкиваются с одинаковыми проблемами;
- осознают их значимость и последствия;
- стремятся что-то с этими проблемами сделать (определение предложил Джон Дьюи).

PR -специалист Рон Смит определяет публику как опознаваемую (определяемую), гомогенную, важную для организации, достаточно многочисленную для того, чтобы принимать ее во внимание, достижимую (охва-

тываемую) группу людей. Этот перечень говорит о том, что каждая группа общественности очень специфична. *Публика* — это часть населения, которая имеет взаимные интересы с организацией и является для нее значимой. В теории социологии и управления существует концепция «связей» (linkage), отражающая отношения организации и ее общественности в социальной системе со взаимозависимыми и взаимопроникающими элементами. Типы связей между организацией и средой, которые выделяет Милтон Эсман включают:

1. Связи, позволяющие организации функционировать.
2. Функциональные связи, которые в свою очередь делятся на входящие (персонал организации) и исходящие (потребители).
3. Нормативные связи (с ассоциациями и профессиональными сообществами).
4. Диффузные связи (с представителями местных общин, меньшинствами, женщинами, студентами и другими видами публики, которую нельзя идентифицировать по членству в формальной организации²⁰).

Используя другую классификацию, публику можно разделить на потребителей (те, кто прямо или косвенно получает продукты организации); производителей (те, кто создает продукты организации); сторонников (те, кто формирует климат, окружающую среду и оказывает организации поддержку); ограничителей (те, кто ограничивает функционирование организации). Каждая группа общественности подразделяется на определенные подгруппы. Например, покупателей можно разделить на тех, кто приобретает продукцию регулярно или время от времени, равнодушных или преданных организации, текущих, бывших, потенциальных и т.д. Производители подразделяются на собственников и наемных работников, новичков и ветеранов, управляющих и подчиненных. Поддерживать организацию в

²⁰ Иванченко Г.В. *Реальность Паблик рилейншз*. М.: Смысл, 1999. С.70.

процессе ее функционирования и формировать условия ее существования могут общественные лидеры (депутаты, бизнесмены, журналисты), отдельные организации, регулирующие структуры (ассоциации, центры аккредитации), местные сообщества, органы всех ветвей власти, средства массовой информации. В роли ограничителей могут выступать конкуренты, противники и оппоненты и даже активисты организации.

Развитие взаимоотношений с общественностью проходит определенные стадии, представленные в таблице 3.4.1. Причем разные группы общественности могут находиться на разных стадиях взаимоотношения с организацией. В зависимости от этого существенно изменяются возможности и методы воздействия на общественность: от наблюдения до активных коммуникаций.

Таблица 3.4.1

Этапы развития взаимоотношений организации и ее общественности

Стадия развития взаимоотношений	Характеристика публики на данной стадии взаимоотношений	Содержание PR -активности
Не публика	Группа людей, которые не имеют между собой ничего общего, между организацией и группой нет никаких связей	Наблюдение
Скрытая, латентная публика	Группа людей, сталкивающихся с одинаковой ситуацией, но не придающих ей особенно значения	Составление плана коммуникаций
Равнодушная, безразличная публика	Группа людей, которые сталкиваются с одинаковой ситуацией, но которых это не беспокоит, последствия не воспринимаются ими как существенные	Наблюдение
Обеспокоенная публика	Группа людей, которые сталкиваются с одинаковой ситуацией, воспринимают ее как значимую, но не организованы или действуют несогласованно	Коммуникации предупредительного характера
Активная публика	Группа людей, которые сталкиваются с одной и той же ситуацией, воспринимают ее как значимую и организованы для действий. Могут быть активны в отношении всех вопросов, некоторых вопросов, которые затрагивают их непосредственные интересы или в отношении всего одного вопроса (проблемы)	Коммуникации, отвечающие действиям публики
Скорее публика	Признает общую проблему значимой и воспринимает себя способной на нее повлиять	Коммуникации

Анализ групп общественности проводят по нескольким направлениям. Первое нацелено на выявление отношения публики к проблеме или ситуации. В процессе такого анализа определяют ожидания, предпочтения и потребности публики, уровень ее осведомленности о проблеме, уровень вовлеченности в ситуацию, уровень организации или активности группы, а также потенциальные направления развития ситуации. Второе направление анализа связано непосредственно с организацией и должно выявить знания групп общественности об организации, ее восприятие ими и ожидания со стороны публики. Третье направление анализа публики имеет непосредственное отношение к коммуникациям, а именно к определению информационных моделей взаимодействия, выявлению лидеров мнений и отношения групп общественности к различным средствам и каналам коммуникаций.

Исследования групп общественности несомненно отличаются по содержанию, методам и технологиям на разных этапах деятельности по публичным отношениям. Однако в любом случае важно, чтобы их конечной целью было изучение изменений в объекте воздействия, а не исследование качества реализации отдельных PR-модулей, даже достаточно общих. Например, если проводится пресс-конференция с целью информирования общественности о новых разработках или открытиях организации, то исследования должны включать:

- анализ проведения мероприятия (в том числе количество присутствовавших СМИ, работу организаторов и техники, раскрытие темы);
- анализ информационных выходов (количество и качество появившихся материалов, число обращений за дополнительной информацией, использование переданных в СМИ дополнительных информационных пакетов);
- выявление изменений в общественном мнении, отношении или поведении, сформировавшихся под воздействием информации, являющейся

содержанием коммуникационного процесса в ходе пресс-конференции и значения этих изменений для организации.

Результаты последних исследований представляют наибольшую ценность для PR-специалистов. Если пресс-конференция прошла на самом высоком уровне, но не обеспечила никакого воздействия на общественность, то ее вряд ли можно считать эффективной. Действительно и обратное: если само мероприятие не было идеальным, но обеспечило существенное число информационных выходов, привлекло внимание общественности и обеспечило некоторый прогресс в достижении целей PR-деятельности, работу можно считать результативной. Однако в каждом отдельном случае важно учитывать, что большинство инструментов паблик рилейшнз не оказывает немедленного воздействия на аудиторию, а кроме того, чем качественнее была организована пресс-конференция, тем больше вероятность информационных выходов с благоприятным содержанием материалов и больше степень воздействия на взаимоотношения с общественностью.

Когда от исследований организация начинает переходить к последующим действиям и коммуникациям в рамках PR-активности, важно учесть, что между данными компонентами наблюдается тесная связь и чаще всего эффективность коммуникации зависит от эффективности действий. Действия и коммуникации должны осуществляться в соответствии с выбранными стратегиями и детализирующими их тактиками.

Следует обратить внимание на то, что деятельность по паблик рилейшнз должна быть тщательно спланирована как на стратегическом, так и оперативном уровнях, так как стратегическое планирование дает организации возможность принятия решения о том, что нужно сделать сегодня, чтобы достичь желаемых результатов завтра, а оперативное определяет как именно это должно быть сделано. При этом планы PR-деятельности следует

создавать достаточно гибкими, адаптивными для того, чтобы внесение в них изменений и корректив не было чрезвычайно сложным.

Еще на стадии планирования следует определить критерии оценки PR-усилий по каждому технологическому модулю. Оцениваться должны и исследования, и действия, и коммуникации. Более того, эффективность выбранных оценочных критериев и показателей также следует периодически пересматривать.

3.5. Повышение устойчивости организации к изменениям в окружающей среде: роль связей с общественностью в оздоровлении несостоятельных предприятий

Одно из наиболее важных мест в реализации функции повышения устойчивости организации по отношению к изменениям в окружающей среде, как внешней, так и внутренней занимает управление кризисами с позиций связей с общественностью.

Кризисные ситуации, к сожалению, возникают практически у всех организаций. Они могут быть связаны со стихийными бедствиями, форс-мажорными обстоятельствами, разглашением конфиденциальной информации о компании, ее проектах, разработках или сотрудниках, а также рискованными проектами. Для некоммерческих организаций ситуация часто осложняется нехваткой финансовых ресурсов. Кроме этого, в связи с различной социальной направленностью миссии и целей, отдельные НКО принимают участие в разрешении кризисов, которые не зависят от их деятельности и не затрагивают их напрямую. Например – оказание помощи беженцам, поток которых сильно увеличился из-за проблем в Чечне, на Кавказе и негативного отношения к определенным национальностям в ряде регионов.

Задача PR-специалиста – не допустить, чтобы кризис нанес ущерб положению организации и повернуть любое неблагоприятное событие в свою пользу. С одной стороны, поведение организации во время кризиса влияет на отношение к ней общественности после его окончания. С другой стороны, от того, какое отношение к организации сформировались до начала кризиса, зависит позиция общественности в ходе кризиса. Бывший президент Канадской ассоциации по связям с общественностью Джин Велин сравнивает хорошо организованную PR -работу с банковским вкладом, задача которого заключается в обеспечении стабильных регулярных дивидендов своему владельцу. Долгосрочная программа действий по связям с общественностью гарантирует в случае возникновения кризиса создание на стороне PR -объекта некоторого запаса, кредита доверия. По мнению канадских специалистов, чем прочнее доверие общественности к организации, тем устойчивее будет ее положение во время кризиса, что и является свидетельством хорошей работы по связям с общественностью. Организация должна своим поведением демонстрировать заботу и внимание к сотрудникам, поставщикам, потребителям и другим группам общественности, причем делать это достаточно продолжительный период времени для формирования доверия и еще дольше, если доверие в какой-то момент было утрачено.

Действие в нестандартных ситуациях осложняется отсутствием времени для принятия решения и стрессом у людей, столкнувшихся с кризисом. Сэм Блэк выделяет два типа кризисов с точки зрения PR:

- *известное неизвестное*: «известно, что авария может произойти, но неизвестно, произойдет ли она, и если да, то когда»;
- *неизвестное неизвестное*, то есть «катастрофы и аварии, которые никто не может предупредить».

Другая классификация кризисов предлагает их деление на внезапные (крушение самолета, пожар, землетрясение), возникающие (дает время для исследования и планирования – неудовлетворенность сотрудников), постоянные (могут продолжаться длительное время вне зависимости от усилий по их разрешению – например, слухи)²¹.

Е.Н. Пашенцев отмечает, что кризисные ситуации могут быть связаны не только с некоторыми событиями или явлениями, но и с осознанием и переоценкой обществом возникающих проблем²². Таким образом, при управлении кризисом следует учитывать факторы, связанные как с самой кризисной ситуацией, так и с общественной реакцией на ее возникновение.

Основные составляющие программы управления кризисами это: определение областей риска, предотвращение кризисных ситуаций, подготовка антикризисной программы действий и непосредственно управление кризисом. Одна из функций PR-специалиста – разработать сценарии действия, которые превратят кризис в рутинную процедуру. Это позволит организации действовать достаточно эффективно в непредвиденных кризисных обстоятельствах. Данная функция включает в себя:

- Определение наиболее уязвимых мест организации, включая имидж.
- Выявление наиболее вероятных ситуаций развития событий и установление приоритетов.
- Создание набора проблем и решений для каждого кризисного сценария.
- Четкое принятие решений по поводу того, что конкретно следует делать и что именно говорить, если кризис случился. Одновременно необходимо назначить ответственных лиц за действия, переговоры и передачу информации общественности.

²¹ Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 260.

²² Пашенцев Е.Н. Паблик рилейшнз: от бизнеса до политики. 2-е изд. М.: Изд-во «Финпресс», 2000. С. 73.

Одним из основных моментов реагирования организации на кризис является создание информационного центра и горячих телефонных линий. Очень важно постоянно обновлять передаваемые СМИ сообщения. Повторение одних и тех же данных начала кризиса способствует его нарастанию, а не разрешению. Особенно быстро и широко следует распространять информацию о положительных результатах по выходу из кризисной ситуации. Необходимо направлять журналистам наиболее полные и достоверные сведения, иначе они найдут дополнительные (но не всегда объективные) источники информации. Кроме этого, люди, которые будут контактировать со средствами массовой информации, должны пройти специальный тренинг, включающий практику ведения телефонных переговоров, технику выступлений по радио и телевидению. Задача кризисного информационного центра заключается не только в том, чтобы передавать новости заинтересованным группам общественности, но и в том, чтобы обеспечить обратную связь, получить информацию об общественном мнении и его динамике, отражающей восприятие целевыми группами действий организации по выходу из кризиса. Действия персонала во время кризиса и информационные потоки следует внимательно анализировать после выхода из сложной ситуации.

Для того, чтобы повысить устойчивость организации в проблемных ситуациях, следует обратить внимание на ряд рекомендаций:

- Необходимо понять динамику эмоциональной реакции общественности и образ действия различных целевых групп, которые могут инициировать обсуждение проблемы с разных сторон, оказывая влияние на принятие решений, общественное мнение и поведение публики. Общественное мнение практически всегда эмоционально окрашено.
- При выборе средств кризисных коммуникаций следует учитывать возможность нарастания негативных реакций публики. Общественное мне-

ние не предвидит критических ситуаций, а реагирует на них. Кроме этого, в критических ситуациях люди становятся более придирчивыми к действиям руководства.

- Следует сконцентрировать усилия персонала организации на выявлении кризисных ситуаций на ранней стадии, что увеличивает шансы организации на успешное преодоление кризиса. Чем больше люди ощущают свою причастность к принятию решений, тем меньше будет их сопротивление решительным действиям и изменениям. Однако отметим, что число идей по поводу поведения в кризисной ситуации всегда будет превышать число эффективных методов их реализации.
- Необходимо сконцентрировать усилия на донесении аудитории сообщения о том, что организация способна контролировать, нейтрализовать или снизить угрозу. Чаще всего общественность практически невозможно убедить в том, что кризисная ситуация незначительна, особенно если она прямо или косвенно затрагивает их интересы.
- Коммуникации с обеспокоенной общественностью следует вести на понятном ей языке, затрагивая наиболее интересующие всех вопросы.

Когда организация успешно или с потерями преодолела кризис, важно определить ошибки, совершенные во время кризиса, разделяя их на ошибки в принятии решений, ошибки реализации решений и ошибки, связанные с процессом коммуникации с группами общественности. Анализ подобных ошибок способен существенно укрепить позиции организации за счет повышения эффективности кризисного управления в будущем. Специалисты по связям с общественностью выделяют ряд наиболее типичных ошибок поведения руководителей и представителей компании в кризисных ситуациях²³. Их учет способен существенно облегчить преодоление кризисной ситуации. Некоторые из подобных ошибок представлены в таблице

²³ *Почепцов Г.Г. Паблик рилейншз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999.С. 262.*

3.5.1. Оптимальный вариант кризисного поведения в рамках паблик рилейшнз – перехват негативных новостей до того, как они нанесли ущерб организации. Например, поиск виновных, выпуск точной достоверной информации, снятие продуктов с производства, быстрое аргументированное опровержение и любые другие действия, показывающие общественности, что организация берет на себя ответственность за происшедшее и пытается решить возникшую проблему. Именно такой способ реагирования чаще всего вызывает поддержку и одобрение общественности.

Таблица 3.5.1

Типичные ошибки поведения в кризисных ситуациях

Ошибки	Последствия
Нерешительность и сомнения (или их внешние проявления)	Создают у аудитории ощущение некомпетентности и неготовности организации к решительным действиям
Затуманивание и увеливание	Говорит о нечестности и неэтичном поведении, создает новые проблемы и обостряет негативное отношение
Встречные обвинения	Обычно увеличивают существующее напряжение
Разглагольствование	Не связано непосредственно с ситуацией, а поэтому делает позицию организации уязвимой
Конфронтация	Позволяет вступить в борьбу новым участникам
Судебное разбирательство	Наносит удар по репутации компании

В качестве деятельности, способной укрепить позиции организации, можно рассматривать и лоббирование. Лоббирование представляет собой оказание влияния на законодательную практику и законотворчество различными группами общественности или отдельными лицами (в основном коммуникативным путем – через предоставление информации)²⁴. Очевидно, что государственные чиновники России на всех уровнях управления при принятии важных решений находятся под воздействием мнений приближенных специалистов. Чаще всего такая практика считается коррумпированной. Представители бизнеса и различных политических движений

²⁴ Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 371.

пытаются продвинуть решения, способствующие их личной или корпоративной выгоде.

Во всем цивилизованном мире лоббирование — это естественная, легальная, юридически регламентированная форма обслуживания специфических интересов. Оно является частью механизма согласования и учета интересов различных групп общественности. Лоббизм выступает средством обратной связи между законодательными органами и обществом (или его отдельными группами)²⁵. В США подобная деятельность требует обязательной регистрации и информирования об источниках доходов. По данным специалистов зарегистрированное число лоббистов в этой стране достигает 80 тысяч человек. Однако отношение к лоббизму остается неоднозначным и в наше время. К данному виду деятельности относятся с подозрением, так как всегда существует возможность продвижения собственных интересов под прикрытием интересов общественности. Особенно негативно люди относятся к лоббированию интересов зарубежных стран.

Лоббизм включает в себя²⁶:

- персональные контакты с представителями власти;
- участие в заседаниях парламентских комитетов и министерств;
- работу в экспертных группах по подготовке законопроектов;
- проведение конференций и совещаний с участием представителей власти на любом уровне (федеральном, региональном или местном);
- воздействие на законодателей и правительство через общественное мнение и средства массовой информации;
- доклады, письма со стороны бизнеса и общественных организаций властным структурам;

²⁵ Молотова О. Корпоративные публик рилейшнз. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The Profession and the Practice. – Wm. C. Brown Publishers, 1994. С. 168.

²⁶ Почепцов Г.Г. Публик рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С.371.

- проведение различных общественных кампаний для оказания воздействия на законодательные органы.

Специалисты выделяют два типа лоббирования: корпоративный (связан с интересами крупных организаций) и завоевательный (ориентирован на изменение статусов, регламентаций и освоение новых пространств). Кроме этого, лоббизм бывает вертикальный (направлен на высшие органы власти) и горизонтальный (направлен на лидеров общественного мнения).

Таким образом, суть лоббирования состоит в воздействии представителей интересов различных организаций на законодательные и исполнительные органы. Основа этой деятельности – информирование представителей власти об интересах сторон и возможных последствиях принимаемых решений. Основная масса лоббистов – бывшие правительственные чиновники или депутаты парламента. В практике лоббизма используются практически все инструменты связей с общественностью. Могут проводиться пикеты, демонстрации, публичные речи, выступления, публикации в средствах массовой информации и применяться любые другие средства для достижения целей определенных групп общественности.

Исходя из вышесказанного, долгосрочная программа деятельности по связям с общественностью, основанная на взаимоуважении и взаимовыгодных отношениях с публикой, эффективное управление кризисами и лоббирование интересов организации позволяют существенно повысить ее устойчивость по отношению к воздействиям окружающей среды и рассматривать происходящие в ней изменения как возможности развития, а не угрозы для своего функционирования.

3.6. Внутриорганизационные связи с общественностью

Совокупность PR-усилий может быть представлена в виде двух основных направлений: достижения внутренней эффективности работы орга-

низации и связей с общественностью за ее пределами. Однако данные направления ни в коем случае нельзя рассматривать как параллельные, никогда не пересекающиеся прямые. Внутренние и внешние (по отношению к некоторому PR-объекту) связи с общественностью очень тесно связаны и оказывают друг на друга сильное взаимное влияние. Рассмотрим данные утверждения на нескольких примерах. Специалисты по публичным реляциям активно используют средства массовой информации при работе над организационным имиджем в глазах потребителей, однако положительные результаты данной работы могут быть полностью нейтрализованы неэффективными межличностными контактами персонала с той же целевой группой. Используя различные средства воздействия на общественное мнение, сотрудники PR-подразделения тратят годы на создание высокой репутации инвестиционной компании на рынке ценных бумаг, а разрушена она может быть за несколько дней при невыполнении обязательств перед инвесторами. Очевидно, основная идея понятна. Если в организации не принята и не реализуется на практике единая концепция построения взаимоотношений с группами общественности, эффективность деятельности по связям с общественностью будет незначительна.

И в процессе создания благоприятного образа организации, и при взаимодействии с различными категориями публик, и в ходе повышения устойчивости предприятия к внешним воздействиям реальные шаги принимают конкретные люди, сотрудники организации. Именно поэтому основная задача внутрикорпоративных связей с общественностью – создание благоприятных, доверительных, взаимовыгодных отношений руководства с персоналом на всех уровнях управления. Это предполагает проведение открытой политики в отношении сотрудников, предоставление возможностей их большего участия в принятии решений, заботу об удовлетворении персонала содержанием работы, используемой системой поощрений.

Внутриорганизационные отношения развиваются как по вертикали, так и по горизонтали. И те, и другие могут быть обеспечены, усилены и гармонизованы средствами PR.

Специалисты по связям с общественностью должны тесно сотрудничать со службой управления персоналом: участвовать в оценке социально-психологического климата коллектива, выявлять потенциальные проблемные зоны и воздействовать на них средствами публичных отношений. Создание эффективной системы мотивации, планирование деловой карьеры, увеличение роли работника в управлении организацией способны значительно изменить корпоративный климат в лучшую сторону, что, несомненно, скажется на эффективности контактов с внешней средой. Внутренние связи с общественностью используются и при формировании организационной культуры, оказывающей непосредственное воздействие как на реализацию функций публичных отношений, так и в конечном итоге на достижение поставленных целей. Организационная культура – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Система ценностей, норм и ориентиров организационной культуры позволяет обеспечить организованность и эффективность деятельности по реализации миссии и целей компании.

Организационные ценности – это представление о полезности и предпочтительности для реализации миссии организации тех или иных средств, форм и методов, а также качественных характеристик членов организации. Система организационных ценностей включает положительные и отрицательные оценки. При этом даже одно и то же свойство может по-разному оцениваться в разных типах культуры. Умение отстаивать собственное мнение, генерирование идей по-разному воспринимается в демократичных и авторитарных организациях. С организационными ценностями

также связаны нормы целесообразного организационного поведения. Например, если в организационной культуре диктаторский тип поведения руководителя является нормой, то мы имеем дело с культурой организационного диктата. Если человек из организации с такой культурой попадает в более демократичную систему, то оценивает деятельность руководителя как недостаточно жесткую, а самого руководителя считает слабым. Если же нормой в организации считается демократическое поведение, носители такой культуры всегда воспринимают диктатуру как недостаток. Они считают, что тиран не может объединить коллектив на основе общих интересов и подавляет творческую инициативу работников.

На основе ценностей и норм поведения формируются ориентиры организационной деятельности – положения о том, каким образом и в каком направлении должны действовать сотрудники. В таблице 3.6.1 рассматриваются возможные варианты развития событий в ситуации, когда руководитель дает подчиненному ошибочное задание.

Таблица 3.6.1

**Реагирование подчиненных на ошибочное распоряжение
в разных организационных культурах**

Поведение в случае неправильного задания руководителя		Тип организационной культуры
1	Немедленно приступить к исполнению задания	Культура послушания
2	Сообщить руководителю об ошибочности указания и невозможности его выполнить	Культура инициативности и ответственности за результат
3	Руководителю не возражать, но и ошибочное указание не выполнять	Культура декларируемого послушания и фактической самостоятельности
4	Выразить несогласие с указаниями руководителя, а действовать в соответствии с его указаниями	Культура декларируемой самостоятельности и фактического послушания

Все идеальные образы организационной культуры приобретают реальное очертание в конкретных носителях, которые делятся на две подсистемы:

1. Декларация культурных установок.

Включает, прежде всего, оценочные высказывания и демонстрацию отношения к действиям и их участникам с позиций идеальных образов данной организационной культуры. Если одной из норм в организации является согласие и взаимопомощь, то члены коллектива будут демонстрировать дружелюбие и минимум критичности друг к другу. Кроме этого, декларация культурных установок проявляется в системе декларируемых символов: выделяются символы-люди (герои и антигерои), вещи, действия.

2. Практические действия и реальные отношения.

В данной подсистеме оценка действий и отношений производится не словами, а делами. Если дисциплинированность считается ценностью организационной культуры, то она может быть подтверждена санкциями (в том числе материальными) для недисциплинированных работников.

Две представленные подсистемы могут находиться в согласии или противоречии друг с другом. На основе подтверждения или отрицания декларируемых культурных ценностей реальными действиями в жизни выделяют два типа организационной культуры, рассмотренных в таблице 3.6.2:

Таблица 3.6.2

Типы организационной культуры

Тип организационной культуры	Характеристика
Культура реальных деклараций	Культурные установки подтверждаются практической деятельностью. Создаваемая целостность системы единых символов говорит о внутренней непротиворечивости организационной культуры.
Культура фиктивных деклараций	Декларируемые культурные установки не подтверждаются оценками, выраженными в практических действиях и реальных отношениях. Лучший сотрудник может быть провозглашен героем, а реально другой работник в организации может иметь большую зарплату и лучшие условия работы. Складывается противоречие между тем, что декларируется и практикуется. Это позволяет говорить о противоречивости организационной культуры.

Очевидно, что значительных результатов в области связей с общественностью можно добиться только в организации, в которой существует культура реальных деклараций.

Другая классификация типов организационной культуры, имеющая непосредственное отношение к деятельности по связям с общественностью, предполагает выделение сильных и слабых типов. Сила определяется:

- толщиной культуры (количество важных предположений, множество уровней веры и ценностей);
- степенью разделяемости культуры членами организации;
- ясностью приоритетов культуры;

Сильная культура оказывает существенное влияние на своих членов, формирует приверженность организации. Одни и те же ценности, нормы поведения и ориентиры деятельности охватывают все основные сферы функционирования организации. Люди знают как себя вести для достижения цели и не испытывают чувства неопределенности. Слабая культура характеризуется отсутствием четких установок и единой программы действий. В таких случаях нет общих ценностных ориентиров, приоритетов и норм поведения у членов организации. Отметим, что к слабым, почти всегда, относятся культуры фиктивных деклараций. Задача специалиста по связям с общественностью (или соответствующего структурного подразделения) заключается в определении типа существующей в компании организационной культуры (в данном учебном пособии представлены далеко не все выделяемые типы организационных культур), а также трансформации полученного типа в соответствии с целями публичных отношений и, соответственно, целями организации.

Цели организации и цели ее отдельных сотрудников достаточно редко совпадают, но задача PR-специалиста при работе во внутренней среде

хозяйственного субъекта в том и заключается, чтобы найти точки пересечения различных целей и объяснить сотруднику, как работа для реализации целей организации способна обеспечить достижение его собственных индивидуальных целей. Например, стратегические цели организации связаны с достижением лидирующей позиции на определенном рыночном сегменте. Целью одного из работников является продвижение по служебной лестнице и увеличение размера оплаты труда. Средством достижения всех перечисленных целей становится повышение организационной эффективности, что непосредственно зависит от сотрудников предприятия. Однако такого повышения не произойдет, если сотрудник не будет видеть связи (или не будет уверен в ее практической реализации) между успехами организации и собственными успехами.

Особую роль общественные отношения играют при построении системы внутрифирменных коммуникаций. Внутрифирменные коммуникации – двусторонний поток информации интеллектуального или эмоционального содержания с учетом обратной связи²⁷. В каждой организации используются свои средства информирования персонала о деятельности руководства и наоборот. Задача PR-специалиста заключается в выборе таких форм обращения, которые удовлетворяют потребности конкретных групп сотрудников и обеспечивают согласование интересов руководителей и подчиненных. Очень важно отметить, что внутрифирменный обмен информацией как по вертикали, так и по горизонтали оказывает прямое влияние на взаимодействие с внешней средой. При этом информация, передаваемая по внешним и внутренним источникам, обязательно должна совпадать.

Для распространения PR-обращений внутреннего характера используются фирменный журнал, многотиражная газета, листовки, аудиовизуальные средства, «горячий телефон» и доска объявлений. Фирменный

журнал больше всего подходит для аналитических материалов, снабженных графиками, схемами, таблицами и диаграммами. Содержание такого издания может включать блоки материалов о стратегии фирмы, ситуации на рынке, позиции конкурентов, рассказы о сотрудниках (по самой разнообразной тематике), а также о продукции организации. Недостатки внутрифирменного журнала совпадают с традиционными недостатками аналогичных средств массовой информации: дороговизна и потеря оперативности. Многотиражная газета лишена подобных недостатков. Она приспособлена для быстрого реагирования руководства при ведении диалога с персоналом, оперативной передачи информации о принимаемых решениях, к тому же газетные материалы о текущих событиях чаще всего небольшого размера и легко читаются. Одно из самых оперативных средств распространения внутрифирменной информации – это листовки. С их помощью становится возможным достижение более узких целевых групп (распространять листовки можно и как вкладыши в другие внутренние СМИ), а также более полная передача управленческой информации. Аудиовизуальные средства обращения лучше всего действуют на сотрудников молодого возраста. Однако их использование считается высоко затратным и должно быть целесообразным. «Горячий телефон» предназначен как для информирования сотрудников в случае возникновения каких-либо проблем, так и для создания системы обратной связи. Доска объявлений обладает таким важным свойством, как придание официальным распоряжениям неформального оттенка. Например, на доске объявлений одного из факультетов Ростовского государственного университета соседствуют поздравления с юбилеями и присуждением ученых степеней, распоряжения относительно учебного процесса, срочные обращения к конкретным группам студентов, списки текущих мероприятий, объявления профсоюза и т.д. Спе-

²⁷ Молотова О. Корпоративные публические отношения. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The

специалисты отмечают, что доска объявлений зачастую отражает специфику внутриорганизационных отношений в коллективе, ограничивая круг вопросов, по которым информируются сотрудники.

Важную роль при создании системы внутрифирменных коммуникаций играют личные беседы, собрания и неформальные встречи. Интересную модель взаимоотношений со служащими предложил Ли Якокка: ежеквартальные отчеты менеджеров перед вышестоящими руководителями, когда сотрудники сами определяют свои цели на квартал, а затем сами же оценивают достигнутые результаты, что несомненно увеличивает их мотивацию к деятельности и зачастую улучшает взаимопонимание между работниками различных иерархических уровней.

Система организационных коммуникаций направлена на формирование единой команды. Схематично этот процесс можно представить следующим образом²⁸:

Знание \Rightarrow Понимание \Rightarrow Ответственность

То есть знание целей и задач организации приводит к пониманию сотрудником своей роли в этом процессе и к ответственности за выполнение возложенных на него обязанностей. Результат такого взаимодействия – повышение организационной эффективности.

Для формирования благоприятного внутреннего имиджа организации следует принимать во внимание наиболее важные потребности сотрудников. Одно из желаний основной массы работников – быть в курсе того, что происходит на предприятии. Очень распространенная ошибка руководителей, допускаемая в ходе коммуникаций с сотрудниками (по мнению специалистов Американской ассоциации по связям с общественностью), заключается в распространении информации о самих принимаемых или уже

Profession and the Practice. – Wm. C. Brown Publishers, 1994. С. 111.

²⁸ Молотова О. Корпоративные публик рилейшнз. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The Profession and the Practice. – Wm. C. Brown Publishers, 1994. С. 118.

принятых решениях, а не о том, почему они принимаются. Функция коммуникаций в управлении должна использоваться для увеличения эффективности взаимодействий, а не просто для распространения информации. К потребностям, которые также способны оказывать мотивирующее воздействие на работников относят, прежде всего, потребности в уважении, двусторонней системе коммуникаций, признании, самореализации, которые специалисты в области человеческих отношений называют вторичными.

Итак, внутрикорпоративные связи с общественностью занимают важное место в реализации PR-функций, оказывают непосредственное влияние на достижение организационных целей и некоторым образом проектируют ситуацию внутри организации во внешнюю среду. Создание эффективной системы внутриорганизационного взаимодействия тесно связано с организационной культурой, мотивацией к деятельности, построением системы двусторонних коммуникаций по вертикали и горизонтали, а также отношением к сотрудникам, как главному богатству хозяйственного субъекта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какими характеристиками должны обладать цели и задачи PR?
2. Назовите основные типы PR-целей.
3. Какие уровни PR-задач в организации вы знаете?
4. Перечислите основные функции связей с общественностью.
5. Какие стратегии формирования благоприятного общественного мнения выделял Эдвард Бернейз?
6. Из чего складывается благоприятный образ организации в глазах общественности?
7. Дайте определению понятию «имидж».
8. Чем имидж отличается от репутации компании?

9. Зависит ли формирование имиджа от целенаправленных усилий организации по его созданию?
10. В чем заключается эффект «липучки» как имиджевой характеристики PR-объекта?
11. Назовите последовательность этапов создания организационного образа.
12. Существуют ли определенные правила создания благоприятного организационного имиджа? Если да, раскройте их содержание.
13. Дайте определению понятию «фирменный стиль». Назовите его элементы и объекты.
14. Каким образом связаны между собой внутренний и внешний имиджи организации?
15. Что означает выражение «закрыть дыру в имидже»?
16. Влияет ли соответствие (или несоответствие) организации ожиданиям общественности на эффективность ее функционирования? Обоснуйте ответ.
17. На основе какой формулы возможно эффективное взаимодействие организации с целевыми группами общественности?
18. Какими характеристиками обладает публика? Какие типы публики вы знаете?
19. Раскройте содержание различных направлений анализа групп общественности.
20. Какие виды деятельности способствуют реализации PR-функции повышения устойчивости организации по отношению к изменениям в окружающей среде?
21. Перечислите и охарактеризуйте типы кризисов в PR.
22. Что включает в себя управление кризисами?
23. Выделите направления анализа антикризисного поведения.

24. Какие типичные ошибки поведения представителей организации во время кризисных ситуаций выделяют PR-специалисты?
25. Что такое лоббирование? Какие виды деятельности можно отнести к лоббизму? Обоснуйте свой ответ.
26. Как вы считаете, целесообразно уделять особое внимание связям с общественностью внутриорганизационной направленности или внутрикорпоративный PR находится в рамках различных аспектов управления персоналом предприятия?
27. Раскройте содержание понятия «организационная культура». Какие существуют типы организационных культур? Назовите подсистемы организационной культуры. Каким образом способна культура организации воздействовать на эффективность деятельности по связям с общественностью? Существует ли обратное воздействие (связей с общественностью на организационную культуру)?
28. Перечислите средства, с помощью которых создается внутрифирменная система коммуникаций. Дайте характеристику каждому из них.

ГЛАВА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Управление общественными отношениями в системе планирования предприятием: правовые и этические рамки PR. Исследования как основа эффективности работы по связям с общественностью. Стратегическая направленность связей с общественностью.. Тактики реализации PR-стратегий.

4.1. Управление общественными отношениями в системе планирования предприятием: правовые и этические рамки PR.

Управление общественными отношениями самым непосредственным образом включено в общую систему деловых коммуникаций, поэтому действия менеджера должны учитывать ряд регламентирующих правовых норм и положений (Прил. 4 табл. 1). Прежде всего, они охватывают главные направления деятельности PR-предприятия или подразделения как хозяйствующего субъекта. В данном случае должны учитываться нормы Гражданского кодекса Российской Федерации и содержательно связанные с ним нормативные акты. Принимаются во внимание также положения уставных документов организации. При необходимости должны быть учтены законодательные акты, вступающие в силу в зависимости от сферы применения PR -инструментов и стратегий. Бизнес, политика и работа в НКО имеют свою специфику правового обеспечения. Например, основные нормативные акты, которыми должна руководствоваться в своей деятельности любая некоммерческая организация, это: Декларация прав и свобод человека и гражданина, Конституция РФ, федеральные законы «Об общественных объединениях», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», «О некоммерческих организациях» и др.

Со спецификой сферы применения связаны также нормативные акты, относящиеся к смежным областям деятельности. Работа специалиста по связям с общественностью с масс-медиа предполагает знакомство с правовыми актами, регламентирующими деятельность СМИ (закон «О средствах

массовой информации»). Использование рекламных инструментов в рамках PR-акций должно учитывать соответствующие нормативные документы федерального и местного уровня (основной из них — закон «О рекламе»). Учет подобной информации гарантирует взаимопонимание при работе с контролирующими и налоговыми органами.

Определенные правовые действия осуществляют и сами PR-специалисты в процессе работы. К их внешнему сопровождению относятся письменные соглашения, договоры и т.п. Так как подобные документы оформляются чаще всего между заказчиками и исполнителями, то права, обязанности и гарантии сторон должны быть четко оговорены. Лучший совет в данном случае – самостоятельно заниматься подготовкой важных документов, определяющих поведение сторон. При этом консультации с юристом и руководителями организации являются неотъемлемой частью подготовки содержания отношений договаривающихся сторон.

В процессе управления общественными отношениями зачастую создаются объекты, которые могут рассматриваться с точки зрения обеспечения сохранности интеллектуальной собственности (исследования, концепции, проекты, даже оригинал-макеты и слоганы). Во избежание недоразумений, такие объекты следует регистрировать или определять условия их использования, тиражирования и передачи третьей стороне (хотя в России эти действия сопровождаются некоторыми сложностями).

Правовые нормы чаще всего затрагивают внешние стороны деятельности по связям с общественностью. Иногда возникают ситуации, когда используемые средства публик рилейшнз или даже сами цели этой деятельности неэтичны, безнравственны, хотя и не вызывают сомнения с точки зрения закона. Именно поэтому сфера PR должна формироваться с учетом не только правовых, но и этических норм. По мнению Сэма Блэка, связи с общественностью могут быть успешными только тогда, когда основа-

ны на этических нормах и осуществляются честными средствами. Никакая цель не оправдывает использование ложных, вредных или сомнительных приемов. Для России эта проблема особенно актуальна. Вопросы этики не так остры для некоммерческих организаций, но сомнительные ситуации могут возникать и в данной сфере деятельности. К примеру, некоторые НКО создаются с целью уклонения от уплаты налогов и т.п.

Этические нормы, которые должны учитываться в работе по связям с общественностью, состоят из нескольких элементов²⁹. Прежде всего, это общечеловеческие ценности и нормы. Затем следуют этические нормы ведения предпринимательской деятельности (сюда можно отнести и некорректность черного PR, все еще очень распространенного и в Москве, и в провинции). Многие компании и ассоциации составляют так называемые этические кодексы, которые одновременно являются декларацией намерений организации. Третий элемент – определение отношения PR-структуры к определенным видам деятельности. Многие считают неэтичным продвижение табачной, алкогольной и другой продукции, которая способна нанести человеку вред. Наконец, нормы этики, которым следуют специалисты в рамках деятельности по связям с общественностью, зависят от особенностей и воззрений каждого отдельного человека.

Сначала на западе, а затем и у нас стали создаваться PR-ассоциации. Они намеренно принимают профессиональные уставы, в которых обязательно оговариваются этические аспекты деятельности членов ассоциаций. Так, Российская ассоциация по связям с общественностью (РАСО) стала инициатором подписания субъектами PR-деятельности аналогичного документа, однако не все организации готовы поставить свою подпись под ее положениями и выполнять их. Отметим, что в большинстве случаев этиче-

²⁹ *Молотова О.* Корпоративные публик рилейшнз. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The Profession and the Practice. – Wm. C. Brown Publishers, 1994. С. 242.

ское поведение при управлении общественными отношениями оказывает существенное положительное влияние на эффективность деятельности.

4.2. Исследования как основа эффективности работы по связям с общественностью

Планирование работы по связям с общественностью представляет собой непрерывный процесс, который может быть представлен в виде комбинации последовательно выполняемых действий. *Первый этап* включает проведение исследований, связанных с ситуацией, в которой в текущий момент времени находится организация или другой PR -объект, с самой организацией, ее окружением и ключевыми группами общественности. *Второй этап* предполагает осуществление стратегического планирования, что включает в себя определение миссии, целей и задач организации. Также к данному этапу относят определение действий, которые необходимо совершить для достижения стратегических целей и установление показателей обратной связи со стороны групп общественности. Помимо действий, на данном этапе принимаются решения относительно коммуникационной стратегии организации, обеспечивающей достижение максимальной отдачи от PR. На *третьем этапе* формулируются тактики деятельности по связям с общественностью, конкретизирующие стратегические решения и формирующие определенные элементы плана. Кроме этого, на последнем этапе определяются критерии оценки эффективности PR -деятельности, позволяющие определить, в какой степени достигнуты поставленные цели и задачи.

На первоначальном этапе планирования необходимо собрать и проанализировать всю доступную информацию и установить приоритеты PR-деятельности. Информация, которая должна быть получена в первую очередь, связана с ситуацией, в которой находится организация в текущий мо-

мент времени. Анализируются не только внешние проявления, но и причина возникшей ситуации или проблемы, а также выделяются наиболее важные компоненты исследуемого состояния. Все это должно привести к ответу на вопрос о том, какие возможные пути выхода из сложившегося положения являются взаимовыгодными для всех заинтересованных сторон. Более детально данная стадия может быть представлена в виде группы вопросов, отвечая на которые, PR-специалист получает необходимые сведения (табл. 4.2.1)

Таблица 4.2.1

Анализ текущего положения организации

	Ситуация	Последствия	Разрешение
Вопросы	Является ли сложившаяся ситуация абсолютно новой для организации или представляет собой модификацию ранее встречавшихся явлений?	Насколько ситуация важна с точки зрения достижения организационных целей?	Способна ли организация найти выход из сложившейся ситуации?
		Какова возможная продолжительность существования данной проблемы?	Позволяет ли доступная информация разрешить сложившуюся ситуацию?
	Можно ли выделить конкретную причину сложившейся ситуации, вызывает ли причина текущего положения сомнения и споры?	На кого данная ситуация оказывает воздействие?	Как данная ситуация может быть разрешена с учетом удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон?
		Каковы вероятные прогнозы развития ситуации?	
	Какова история возникновения существующей проблемы?	Следует рассматривать ситуацию как благоприятную возможность или угрозу?	Какие приоритеты деятельности PR-специалистов обуславливает сложившаяся ситуация?
	Затрагивает ли ситуация взаимоотношения PR-объекта с конкретными группами общественности?	Можно ли существующую негативную ситуацию трансформировать в потенциальную возможность?	Насколько сильны обязательства организации по разрешению сложившейся ситуации?

Вышесказанное относится к некоторой ситуации, в которой оказалась организация. Следующий шаг заключается в анализе самой организации по

трем направлениям: внешняя среда организации, внутренняя среда организации и ее восприятие общественностью.

В менеджменте исходным методом стратегического анализа внешней среды является *SWOT* – анализ, который можно свести к правильному заполнению таблицы (табл. 4.2.2).

Таблица 4.2.2

SWOT – анализ организации

Возможности		Сильные стороны	
1		1	
2		2	
3		3	
...		...	
N ₁		N ₂	
Угрозы		Слабые стороны	
1		1	
2		2	
3		3	
...		...	
M ₁		M ₂	



Внешняя среда



Организация

По правилам анализ проводится в два этапа: на первом заполняются квадраты «возможности» и «угрозы», а на втором квадраты «сильные стороны» и «слабые стороны» в представленном порядке.

Несмотря на то, что данный инструмент управленческого анализа достаточно широко распространен в менеджменте, его применение в области связей с общественностью очень ограничено. Мы считаем целесообразным посмотреть на SWOT-анализ именно с позиций связей с общественностью (табл. 4.2.3).

В теории управления внешняя среда организации подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия. «Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции органи-

зации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации»³⁰. К таким факторам прежде всего можно отнести такие ключевые группы как потребители, поставщики, персонал (трудовые ресурсы), законы и органы государственного регулирования, конкуренты, партнеры. К среде косвенного воздействия относят факторы, которые не могут оказать прямое немедленное влияние на деятельность организации, но тем не менее воздействуют на нее: состояние экономики и политическая ситуация, социокультурные факторы, научно-технический прогресс, международные события.

Таблица 4.2.3

Пример заполнения матрицы SWOT-анализа в PR

Возможности		Сильные стороны	
1	Благоприятный климат для улучшения позиций организации на рынке	1	Положительный образ компании в глазах общественности
2	Поддержка проекта фирмы влиятельными сторонниками	2	Возможность выделения значительной суммы средств на ПР
3	Повышение внимания общественности к деятельности компании	3	Налаженные контакты с лидерами мнений
...		...	
N ₁		N ₂	
Угрозы		Слабые стороны	
1	Неадекватная реакция ключевых групп на имидж организации	1	Неразвитость коммуникаций с представителями СМИ
2	Протесты групп общественности (в связи с новым проектом фирмы)	2	Отсутствие программы реагирования на кризисные ситуации
3	Потеря доверия клиентов	3	Поверхностные отношения с клиентами
...		...	
M ₁		M ₂	



Внешняя среда



Организация

Анализ внешней среды косвенного воздействия может проводиться с помощью другого метода стратегического анализа – *PEST*-анализа. Его название представляет собой аббревиатуру слов, обозначающих четыре ос-

³⁰ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1996. С.115.

новые группы факторов косвенного воздействия: *Policy* - политика, *Economy* - экономика, *Society* - общество, *Technology* – технология (табл. 4.2.4). Несмотря на то, что и для функционирования организации, и для планирования деятельности по связям с общественностью важными являются все четыре группы факторов, особое внимание при PR-планировании следует уделять социальной компоненте внешней среды. При этом следует учитывать, что факторы внешней среды являются взаимозависимыми и изменение в одной группе может вызвать цепь изменений во всей системе. Именно поэтому рекомендуется использовать матричную форму анализа, в случае необходимости заменяя традиционные группы факторов теми, которые играют наиболее важную роль в деятельности конкретной организации и ее взаимодействии с ключевыми группами общественности. Например, по четырем квадратам могут быть распределены подгруппы факторов, отражающих тенденции изменения социальной сферы.

Таблица 4.2.4

PEST-анализ тенденций, оказывающих влияние на деятельность организации и планирование PR-активности

Интервал прогноза			
Политика		Экономика	
1		1	
2		2	
3		3	
...		...	
N1		M1	
N+1	Сценарий №1	M+1	Сценарий №1
N+2	Сценарий № 2	M+2	Сценарий № 2
Общество (социум)		Технология	
1		1	
2		2	
3		3	
...		...	
P1		K1	
P+1	Сценарий №1	K+1	Сценарий №1
P+2	Сценарий № 2	K+2	Сценарий № 2

Результатом такого анализа должен стать перечень:

- 1) факторов и тенденций внешней среды косвенного воздействия, оказывающих существенное влияние на деятельность по связям с общественностью;
- 2) факторов, которые содержат потенциальные угрозы для деятельности организации;
- 3) факторов, развитие которых содержит новые возможности для публичных отношений и деятельности организации.

Воздействие всех выявленных факторов должно учитываться в процессе планирования деятельности по связям с общественностью.

Признавая важность факторов внешней среды косвенного воздействия, особое внимание следует уделять процессам и явлениям, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации и реализацию функций публичных отношений. Для выявления позиции организации в социальной среде по сравнению с положением конкурентов предлагаем использовать несколько модифицированный вариант SWOT-анализа матричной формы. Квадраты возможностей и угроз дробятся на более мелкие части в зависимости от групп общественности, от которых они исходят (табл. 4.2.5). В соответствии с выделенными угрозами и возможностями определяются сильные и слабые стороны организации.

В некоторых случаях можно пойти еще дальше и увязать потенциальные возможности и угрозы не с одной, а несколькими группами общественности, вовлеченными в ситуацию. Кроме этого, возможно создание условной временной шкалы параллельного или последовательного вовлечения групп общественности в ситуацию (табл. 4.2.6). Это дает возможность прогнозировать развитие событий и не ограничиваться сосредоточением внимания на какой-либо одной из групп публичности.


Следующий шаг, который может сделать PR-специалист в направлении анализа внешней среды организации, связан с установлением причин-

но-следственных связей между самими угрозами. Может ли одна угроза повлечь за собой другую, насколько вероятно такое развитие событий: ответы на эти и подобные им вопросы способны существенно повысить устойчивость организации по отношению к изменяющимся факторам внешней среды. Для повышения качества управления в данном ракурсе целесообразно использовать метод сценариев и дерево решений.

Таблица 4.2.5

Анализ внешней среды прямого воздействия

Угрозы		Возможности
Группы общественности		
Конкуренты	1. 2.	
Оппоненты		
Сторонники		
...		
Потребители		



Внешняя среда

Таблица 4.2.6

Анализ угрожающих факторов во взаимосвязи с ключевыми группами общественности

Вовлеченные группы общественности	Угрозы (SWOT-анализ)											
	А			Б			В			Г		
	1*	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Конкуренты												
Оппоненты												
Сторонники												
Потребители												

* В данной таблице для наглядности мы представили три временных этапа развития ситуации. Так угроза «А» рассматривается как угроза со стороны конкурентов, но в случае ее актуализации в ситуацию вовлекаются

последовательно оппоненты и потребители. Ситуация «Б» может быть инициирована сторонниками организации как PR-объекта и повлечь за собой негативную реакцию оппонентов. Например, излишнее акцентирование внимания на достоинствах PR-объекта может не только привести к эффекту отторжения, но и спровоцировать увеличение активности оппонентов по поиску недостатков.

Для заполнения предложенной матрицы и ее модифицированных вариантов необходимо собрать и проанализировать информацию о каждой группе общественности, которая представляется важной для определенной организации. Например, когда речь идет о конкурентах, необходимо знать насколько конкурентна внешняя среда хозяйственного субъекта, какие организации следует считать конкурентными, какова их репутация, ресурсы и уровень функционирования, а также как соотносятся между собой услуги организации и ее конкурентов. Как ни странно, анализ конкурентов должен проводиться не только в коммерческих, но и в некоммерческих структурах. Несмотря на то, что теоретически конкуренция в некоммерческом секторе не должна присутствовать, так как эффективность решения социальных проблем общества во многом определяется уровнем сотрудничества различных некоммерческих организаций, на практике при учете ограниченности ресурсов конкуренция все же присутствует и анализ конкурентов просто необходим. Например, некоммерческая организация участвует в конкурсе грантов на финансирование проекта социальной адаптации детей-инвалидов. Для того, чтобы победил ее проект, НКО должна проанализировать не только свои ресурсы и возможности, но и оценить ресурсы, возможности и преимущества конкурентов, которыми в данном случае являются другие организации, участвующие в конкурсе.

В процессе определения угроз и возможностей, исходящих от оппонентов, целесообразно выделить все группы общественности, основной или

вспомогательной целью функционирования которых является противостояние организации и создание препятствий на ее пути. Кроме этого, важно знать, насколько эффективны были эти группы в прошлом, какова их репутация и ресурсы. Одновременно анализируются тенденции изменения направлений развития подобных групп, применяемые ими тактики и стратегии противостояния.

Основные факторы внутренней среды, которые учитываются при планировании паблик рилейшнз – это качество реальной деятельности организации, реализации ее основных функций, коммуникационные ресурсы и уровень признания в организации деятельности по установлению и поддержанию взаимовыгодных отношений с общественностью. Внутренняя среда организации насквозь пронизывается организационной культурой. Ее изучение, анализ и корректировка очень важны, так как паблик рилейшнз и организационная культура представляют собой тесно связанные и взаимозависимые явления. И речь здесь идет не только о внутрикорпоративных связях с общественностью. Организационная культура находит отражение даже в материалах, передаваемых СМИ. Для предприятий с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности работающих в ней людей, разъяснение своей миссии, философии и ценностей. Слабая организационная культура зачастую находит выражение в публикации формальных количественных аспектов деятельности³¹.

Своеобразной связью между анализом внешней и внутренней среды организации является исследование восприятия организации ее общественностью. Основные вопросы данного компонента анализа включают определение образа хозяйственного субъекта в глазах общественности (известность, репутация, имидж и т.п.)

³¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1999. С. 197.

Другая группа исследований, которая проводится в ходе планирования PR-активности, имеет непосредственное отношение к общественности, с которой контактирует организация, и может быть в свою очередь представлена в виде двух частей: определение организационной публики и ее анализ. Первая часть включает определение групп общественности, существенных для организации, выделение групп, играющих решающую роль в сложившейся ситуации и поиск наиболее влиятельных лидеров мнений в каждой целевой группе. Вторая часть предполагает выявление природы и типа каждой группы общественности, определение основных предпочтений, потребностей и ожиданий каждой группы, а также выявление преимуществ, которые можно получить от работы с каждой группой общественности.

4.3. Стратегическая направленность связей с общественностью

Ключевым, определяющим этапом планирования деятельности по связям с общественностью является процесс постановки целей PR-активности, принятия решений о выборе путей их достижения, формирования стратегии деятельности и ее коммуникационного сопровождения. При установлении целей публичных отношений целесообразно использовать такой известный инструмент менеджмента как дерево целей, когда цели более высокого уровня детализируются в целях более низкого уровня, причем достижение всех целей каждого нижестоящего уровня обуславливает достижение соответствующих целей вышестоящего уровня.

Цели и задачи должны концентрироваться на том состоянии, в котором организация в конечном итоге хотела бы оказаться. Этот своеобразный взгляд из будущего в настоящее должен выступать в качестве вектора, определяющего направление деятельности по связям с общественностью.

Цели PR могут детализироваться по PR-функциям, когда общая цель раскладывается на более частные по трем функциональным направлениям: создание благоприятного образа организации, взаимовыгодные контакты с ключевыми группами общественности, повышение устойчивости организации. Другой возможный вариант – установление целей для актуальных направлений деятельности по связям с общественностью. Третий потенциальный вариант – установление собственных PR-целей для всех функциональных подразделений организации при условии создания некоторого координационного центра. Четвертый вариант – детализация целей связей с общественностью по видам публики. При любом подходе следует внимательно наблюдать за тем, чтобы отдельные цели не противоречили друг другу. Если достигнуты промежуточные цели, но не достигнута главная цель (например, из-за противоречий целевых ориентиров), то связи с общественностью не могут считаться эффективными.

Цели связей с общественностью должны конкретизироваться в задачах и даже отдельных заданиях. В соответствии с практикой управления формулировка задачи должна включать функциональную характеристику предпринимаемого действия, предполагаемый результат, сроки достижения результата и необходимые для этого ресурсы³².

После того, как определены цели деятельности и сформулированы конкретные задачи, необходимо выбрать стратегию деятельности и составить план действий, позволяющих осуществить переход от желаемого состояния к реальному, с теми же характеристиками.

Несмотря на то, что «действия говорят громче, чем слова», важно выбрать «слова», то есть принять стратегические решения относительно коммуникаций, которые расскажут общественности о том, что сделано, делается и будет сделано. Во многом это определяется текущим положением

³² Чумиков А.Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. М.: Дело, 2000. С. 41.

и возможностями самой организации. Отметим, что на данном этапе организация должна не только разработать план действий, прямо направленных на достижение цели, но и предусмотреть наиболее эффективный вариант стратегического реагирования на неожиданные угрозы или препятствия. Например, определяя PR -стратегии реагирования Рон Смит рассматривает следующие варианты:

- предупреждающая: обвинения опровергаются еще до того, как они выдвинуты;
- активная наступательная: атакующие действия, создание препятствий на пути противников;
- оборонительная: отрицание (утверждения о невиновности или ошибочных представлениях, смена позиций), сожаления и извинения (все объясняется несчастным случаем, самозащитой, провокацией, недостатком контроля или обманом), оправдание;
- отвлекающая: уступки, заискивание, втирание в доверие, смена типа поведения или образа;
- демонстрация активного участия: забота, сочувствие, сожаления, извинения;
- исправление ситуации: проведение расследования, корректирующие действия, возмещение убытков и раскаяние;
- стратегическое бездействие: молчание и игнорирование ситуации.

При планировании коммуникационного обеспечения деятельности по связям с общественностью особое внимание уделяется принятию решения о том, какие PR-обращения будут использоваться в процессе коммуникаций и от кого они будут исходить. Всегда присутствует возможность привлечения нескольких лиц для передачи обращений группам общественности, поэтому выбор осуществляется на основе определения уровня доверия аудитории к каждому потенциальному источнику информации, его привле-

кательности, «харизмы», а также степени контроля со стороны передающего сообщение над аудиторией (Прил. 4 табл. 2). В то же время желательно, чтобы организация также обладала определенным контролем над коммуникатором, передающим PR-обращение.

В ходе стратегического планирования осуществляется распределение PR-обращений по типам, каналам распространения, источнику передачи информации и содержанию с учетом выявленных характеристик организационной публики. На этом же этапе принимается решение о сочетании в PR-программе вербальных и невербальных коммуникаций. Сочетание данных двух видов коммуникаций в PR позволяет получить больший эффект от взаимодействия с группами общественности, поэтому каждое сообщение PR-объекта (или о нем) должно включать элементы вербальной и невербальной коммуникации. Например, на презентации, помимо устных выступлений, необходимо оформить помещение с использованием фирменных цветов и логотипа организации, подобрать соответствующую музыку, оформить всю представительскую продукцию с привлечением элементов фирменного стиля организации.

4.4. Тактики реализации PR-стратегий

Для того, чтобы стратегия PR-деятельности наполнилась более осязаемым содержанием, в ходе планирования необходимо выработать соответствующие тактики поведения. При работе по связям с общественностью всегда присутствует несколько вариантов комбинаций коммуникационных тактик и конкретных PR-инструментов. Все возможные варианты следует рассмотреть и оценить с точки зрения эффективности воздействия на конкретные целевые группы.

В процессе планирования организация должна определить оптимальное соотношение межличностных коммуникаций и применения неличных

средств передачи информации. Работа на уровне межличностного общения может проводиться как на территории организации, так и на территории публики. В первом случае речь идет об экскурсиях по территории организации (приемлемо для предприятий среднего и крупного размера), днях открытых дверей, испытаниях продукции и т.п. Во втором случае могут использоваться демонстрации вне территории организации. Информационный обмен в процессе межличностного взаимодействия может носить образовательный характер, принимать форму выставок, демонстраций, встреч, публичных выступлений или специально организованных событий (Прил. 4 табл. 3).

Практически любая организация имеет в распоряжении определенные средства неличной передачи информации, которые при соответствующем подходе могут составлять основу тактики PR-активности. Прежде всего PR-специалистов интересуют средства передачи информации, которые направлены и на внешнюю, и на внутреннюю аудиторию, но находятся под полным контролем хозяйственного субъекта. К ним относят:

- периодические публикации (бюллетени);
- специальные единовременные публикации (брошюры, буклеты, внутренние релизы новостей);
- отчеты о развитии (годовые, ежеквартальные отчеты);
- материалы для рассылки (письма, обращения, приглашения, каталоги);
- разнообразные печатные средства (постеры, сертификаты);
- аудио-визуальные средства (телефоны, демонстрационные кассеты и диски, видео конференции, слайды);
- компьютерные средства (электронная почта, веб-сайты)

Помимо использования внутренних ресурсов, организациям следует обращаться к независимым средствам массовой информации. При использовании внутренних и внешних каналов передачи информации ключевую

роль играет само PR-обращение. Применяя критерий материального воплощения носителя информации, можно выделить письменные формы PR-обращений (заголовки, печатные материалы, визитки, этикетки, подписи, автографы, приглашения, объявления, пресс-релизы и т.п.), устные формы PR-обращений (публичные выступления, заявления, комментарии, высказывания, аудио- материалы и т.п.), а также визуальные формы PR-обращений, которые включают в себя видеофильмы, клипы, символы, жесты и мимику, костюмы и фирменную одежду, фирменные цвета, фирменный знак и т.п. Вне зависимости от формы общая концепция PR-обращения должна обеспечивать достижение целей связей с общественностью.

При выборе каналов распространения PR-обращений учитываются определенные требования:

- каналы доставляют PR-обращение к целевым аудиториям самым коротким путем;
- каналы охватывают всю или большую часть целевой аудитории;
- каналы передачи PR-обращения взаимодополняют друг друга;
- они авторитетны в глазах соответствующих групп общественности и не вызывают негативных эмоций у целевых аудиторий.

Еще один момент, на который необходимо обратить внимание при разработке PR-обращения и выборе каналов его распространения, связан с существованием барьеров восприятия – индивидуальных человеческие барьеров, заслоняющих восприятие от бесконечных информационных потоков. К их числу относят выборочное внимание, выборочное искажение информации и т.д. Задача PR-специалиста состоит в привлечении и удержании внимания аудитории, и учитывать это следует уже на стадии планирования. Среди факторов привлечения и удержания внимания находятся неожиданность (идеи, аргументации, слогана, формы подачи материала), новизна, оригинальность, юмористичность, привлечение известных лично-

стей, контрасты обращения и аудио-визуальные эффекты. Кроме этого, позиции групп общественности и коммуникатора должны быть максимально приближены, чтобы внимание сочеталось с правильным пониманием и принятием информации.

Каждую тактику следует оценивать с точки зрения воздействия на целевую аудиторию с учетом ее преимуществ и недостатков. Не менее важно определить затраты (финансовые, трудовые, затраты времени) на реализацию каждой тактики и выявить, являются ли они оправданными с точки зрения вклада в достижение стратегических целей PR-деятельности.

Таким образом, в ходе тактического планирования должны быть определены конкретные действия, которые позволят организации достигнуть поставленных задач. Одновременно распределяются обязанности по выполнение плана PR-деятельности и назначаются ответственные за результаты работы. Заключительной стадией планирования является разработка и утверждение процедур оценки эффективности реализации каждой тактики. Первоначально определяются категории, подлежащие оценке, затем выбирается методология оценки, устанавливается график проведения оценки (предварительная, заключительная) и создаются корректирующие планы отклонений.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте содержание правовых условий управления PR в организации.
2. Назовите этические нормы, которые необходимо учитывать в процессе работы по связям с общественностью.
3. Перечислите этапы планирования деятельности по связям с общественностью.

4. Какие исследования проводятся на первом этапе планирования PR-активности?
5. Назовите факторы внутренней среды организации, которые должны учитываться при планировании деятельности по связям с общественностью.
6. Какие сведения необходимо получить при исследовании организационной публики?
7. По каким направлениям возможно проведение детализации целей PR?
8. Какие факторы следует учитывать при принятии решения о выборе источника передачи PR-обращений?
9. Почему при подготовке PR-обращений необходимо сочетание вербальных и невербальных коммуникаций?
10. Какие организационные средства информирования общественности вы знаете?
11. Назовите основные формы PR-обращений.
12. Какие требования предъявляются к каналам передачи PR-обращений?
13. Какие приемы способствуют привлечению внимания целевой аудитории к организационному PR-обращению?
14. Что включает в себя планирование тактики PR-активности?

ГЛАВА 5. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ PR СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Связи с общественностью как средство маркетинговых коммуникаций, каналы PR-коммуникаций. Направления взаимодействия со средствами массовой информации. Этапы управления информацией. Формы подачи информационно-новостных материалов. Информационный пакет для прессы. Правила взаимодействия с масс-медиа.

5.1. Связи с общественностью как средство маркетинговых коммуникаций, каналы PR-коммуникаций

В основе реализации любой из функций связей с общественностью лежит процесс коммуникации. В ходе обмена информацией происходит формирование определенного образа организации, устанавливаются взаимоотношения с группами общественности, повышается устойчивость PR-объекта к воздействиям окружающей среды. Для того, чтобы любая информация была передана какой-либо из публик, организация должна использовать специальные коммуникационные каналы. В теории коммуникаций выделяют личные и неличные каналы передачи сообщений. Личные каналы коммуникаций включают двух или более человек, непосредственно взаимодействующих друг с другом. Неличные каналы коммуникаций представляют собой средства распространения информации, передающие сообщения без личного контакта или взаимодействия. Преимуществами неличных каналов коммуникаций являются возможность выхода одновременно на широкие целевые группы общественности, а также восприятие информации как более объективной, преподносимой как бы третьей стороной.

Использование массовых коммуникационных каналов позволяет некоторым образом подготовить публику к личным контактам и восприятию более глубокой информации, передаваемой с помощью личных коммуникационных каналов. Именно поэтому средства массовой коммуникации представляют особенный интерес для PR.

Один из основных видов неличных каналов коммуникаций – средства массовой информации (СМИ). СМИ (англ. Mass media) представляют собой различные формы периодического распространения массовой информации. К ним относятся печатные издания (газеты, журналы), электронные СМИ (радио и телевидение, электронные журналы), а также иллюстративно-изобразительные формы СМИ (щиты, вывески, плакаты). Каждый вид средств массовой информации имеет свои особенности. Рассмотрим специфику электронных средств массовой информации.

К электронным средствам массовой информации относят прежде всего радио и телевидение, хотя в последнее время к ним присоединились электронные версии печатных изданий и самостоятельные электронные газеты и журналы. Долгое время работа масс-медиа строилась по схеме запаздывания: сначала событие, затем его освещение в прессе³³. Однако телевидение свело время запаздывания практически к нулю и в настоящее время является наиболее массовым, влиятельным и информативным СМИ. Особенность телевидения заключается в том, что эфир, особенно событийно-новостной, несет в себе множество случайной информации: кто с кем разговаривает, обстановка на заднем плане и т.п. Именно поэтому при использовании телевидения очень важно следить, чтобы в эфир попала только та информация, которая предназначена для целевой аудитории.

Общественные лидеры в разной степени наделены способностью выступать по телевидению. Выступление на телевидении – всегда достаточно сильный стресс, а поэтому выступающих следует учить завоеванию доверия с помощью телевидения. Если учесть, что для 70% населения телевидение является основным источником информации, и большинство людей в развитых странах проводят минимум полтора часа в день перед экраном телевизора, то можно признать его самым важным СМИ. В то же время,

³³ *Почепцов Г.Г.* Паблик рилейнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С.379.

эфирное время на телевидении очень дорого, а поэтому привлечь внимание информационными поводами с учетом правил взаимодействия с масс-медиа – основная задача PR-специалистов. Для большей части хозяйственных организаций в этом ракурсе особую роль играют региональные телеканалы, которые выпускают собственные новостные блоки.

В современном обществе радио также приобретает существенный вес, так как его слушают, занимаясь совершенно посторонними вещами. При этом специфика местных радиостанций позволяет достаточно четко выйти на нужную целевую аудиторию. Радио – это всегда живой голос, который может сделать эмоциональным любое сообщение, особенно если заполнить его не только словами, но и запоминающейся мелодией. Существуют маркетинговые разработки, позволяющие грамотно построить радио выступление с учетом времени его выхода в эфир, дня недели и анонсов.

5.2. Направления взаимодействия со средствами массовой информации

В настоящее время общественное мнение находится в очень сильной зависимости от средств массовой информации. Положительное освещение деятельности организации в СМИ дает ей, ее идеям и проектам своеобразный кредит доверия, который очень трудно получить другими способами. Именно поэтому при организации работы по связям с общественностью важно наладить хорошие взаимоотношения с масс-медиа. Если учесть, что СМИ являются основным каналом неличной коммуникации, который используется для выхода на целевые группы общественности, то построение правильной медиа-политики следует признать одной из наиболее важных составляющих деятельности по связям с общественностью.

Задача PR-специалиста заключается в достижении максимального числа выхода PR-информации с целью создания нового или правильного

понимания. Чтобы построить взаимовыгодные отношения с прессой необходимо провести тщательный анализ, в результате которого определяются подходящие для сотрудничества СМИ с учетом: тематической направленности, типа масс-медиа, частоты публикаций (или выходов в эфир), самого позднего срока подачи материала или информации, территории распространения, потенциальной аудитории и способа распространения (платно, бесплатно).

Очевидно, что из огромного количества событий, происходящих в мире, в информационные выпуски попадает только их незначительная часть, отобранная СМИ, которые могут манипулировать информацией через отбор сведений, придание им различного веса и определенной интерпретации фактов. Учитывая это, следует изучить особенности и интересы современных средств массовой информации. Также следует изучить специфику использования неличных каналов коммуникаций. Начнем с того, что любая массовая коммуникация не оказывает немедленного воздействия на аудиторию. Сообщение должно повторяться многократно для того, чтобы привести к изменениям в поведении целевых групп. При этом форму подачи сообщений необходимо варьировать, а не оставлять неизменной. Далее отметим, что СМИ играют важнейшую роль в процессе принятия решений посредством информирования общественности о существовании продуктов, услуг, компаний или идей. Наличие информации – основа любого управленческого решения. Еще одна особенность заключается в том, что масс-медиа всегда отдают предпочтение негативным событиям, скандалам и катастрофам. Яркие конфликтные ситуации привлекают гораздо большее внимание аудитории, а именно за аудиторию борются современные СМИ. Для некоторых организаций данная характеристика средств массовой информации является скорее положительной. Например, деятельность ряда некоммерческих организаций направлена на решение проблем,

связанных именно с негативными событиями (вооруженные столкновения, экологическая напряженность, судьбы вынужденных переселенцев). Дополнительное привлечение внимания к самым трагическим фактам и организациям, помогающим решить соответствующие проблемы, способно активизировать публику и перевести взаимоотношения с ней на качественно новый уровень развития. Все это должно быть учтено при взаимодействии со средствами массовой информации.

Помимо свойств, присущих средствам массовой информации вне зависимости от окружающей обстановки, обратим внимание на особенности коммуникативного пространства, сформированные под воздействием изменений, происходящих в России и во всем мире в последнее десятилетие. Основной момент – это появление новых информационных технологий, способствующих развитию как личных, так и массовых коммуникаций (факсы, компьютерные сети). Другие, не менее важные, факторы заключаются в декларации определенных коммуникативных каналов, как каналов власти, а также в рассмотрении любой информации, передаваемой через масс-медиа с точки зрения: кто за этим стоит, кому это выгодно. Привычка искать скрытый смысл сообщения соответствует утвердившемуся общественному мнению.

Одним из определяющих факторов развития отечественных средств массовой информации являются препятствия независимого существования СМИ. К ним можно отнести экономические трудности, связанные с уменьшением тиражей, невозможностью поднимать цены на издания, слабой рекламной привлекательностью большей части прессы. Возможно наиболее существенный момент – продолжение борьбы за власть (если не на государственном, то на региональном уровне), политическую и экономическую, что ведет к недобросовестному использованию СМИ в качестве инструментов давления. Масс-медиа рассматриваются не как источники ин-

формации, представляющие множество точек зрения, а как защищающие одну определенную позицию. Другими словами, массовые каналы коммуникаций используются как средство манипулирования общественными настроениями. С одной стороны, СМИ поставлены в ситуацию самовыживания, а с другой активно используются для политической борьбы. Внешне это особенно демонстрируют соответствующие потоки негативной информации.

Для того, чтобы информация, передаваемая организацией, стала сообщением и не была искажена до неузнаваемости, этим процессом необходимо управлять.

5.3. Этапы управления информацией

Выделяют следующие этапы управления информацией³⁴:

1. Формирование собственного информационного потока.

На данном этапе потребителю дается максимально большой объем информации через регулярную, масштабную и оперативную поставку сведений для СМИ всеми средствами и по любому поводу. Реакция на такие действия может быть самой разной: критика (основывается на вашей собственной информации, а, следовательно, может быть легко опровергнута), невниманье, подозрение (что вы хотите протолкнуть), запрос дополнительной информации (следует предоставить немедленно), но главное, чтобы к вашей информации привыкли и вас узнали.

2. Сегментирование информационного потока.

Создание ограниченно-целевых информационных потоков представляет собой сознательную работу с информацией с учетом определенных правил (не следует использовать ложную рекламу, обманывать обществен-

³⁴ Чумиков А.Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. М.: Дело, 2000. С. 74.

ность и т.п.). А.Н. Чумиков в учебном пособии «Связи с общественностью» выделяет следующие приемы работы с информацией:

- умолчание – в материале остаются только выгодные сведения, а неблагоприятные факты не афишируются;
- перестановка – наиболее важные позиции всегда выносятся вперед;
- привлечение авторитетного посредника – для придания веса сообщению находится источник, авторитетный для определенной целевой группы;
- подгонка опросов и рейтингов – для получения необходимой коммуникационной картины производится выбор нужной (соответствующей специфическим требованиям) совокупности и т.п.
- подбор цитат – вне зависимости от контекста из общего объема высказываний подбираются цитаты, удовлетворяющие критериям заинтересованной стороны;
- эмоциональное наполнение – при условии нехватки фактов и цифр сообщение может приобретать не объективное, а субъективное содержательное наполнение;
- монтаж – выбор нужных кадров и материалов из большого количества информации.

Суть данной деятельности – незаметный для внешних наблюдателей переход от большого объема информации к ее фрагментам, нацеленным на повышение привлекательности проектов, продуктов, организаций или людей.

3. Информационное партнерство.

Этап, на котором взаимоотношения с масс-медиа получают новое развитие. В основе формирования стратегий данной стадии лежат тезисы: СМИ не могут обходиться без информации, все информационное пространство не может быть заполнено платными материалами, сообщения должны носить новостной характер, чтобы заинтересовать представителей

средств массовой информации. Одно из наиболее важных условий формирования информационного партнерства для организации – изучить потребности потенциальных партнеров (масс-медиа, редакторов, журналистов) и научиться уважать их работу. Помимо установления контактов и достижения договоренности с редакторами, составляется список наиболее подходящих для сотрудничества журналистов (обычно от 10 до 20 человек, разрабатывающих проблемы и темы, связанные с деятельностью организации), с которыми устанавливаются достаточно близкие отношения. Это подразумевает контакты на регулярной основе, обмен идеями и темами, создание атмосферы взаимного доверия, открытости, честности и готовности оказать услугу. Такое сотрудничество должно быть выгодным для обеих заинтересованных сторон. Для налаживания взаимоотношений со средствами массовой информации на постоянной основе советуем:

- рассылать в редакции местных СМИ расписание мероприятий, проводимых организацией (лучше ежемесячно или ежеквартально и дополнительно напоминать о них с помощью других информационных средств);
- если организация выпускает собственное издание, его экземпляр необходимо регулярно отправлять в редакции СМИ;
- анализировать события, происходящие в регионе и постараться участвовать в тех из них, которые обязательно будут освещаться масс-медиа;
- даже размещаемая организацией платная информация должна составляться так, чтобы вызвать желание репортера дополнить ее бесплатным материалом (тем не менее, следует быть очень осторожными, размещая платную информацию новостного характера – журналисты могут не захотеть печатать в дальнейшем сведения бесплатно, если можно получить за это деньги);
- анализировать содержание местных СМИ, особенно постоянные темы, разделы и рубрики, а также работу журналистов, темы которых близки к

деятельности организации, это позволит своевременно выдать СМИ нужную им информацию;

- откликаться на разумные просьбы журналистов и на их публикации; наблюдать за настроениями населения – высказывание мнения организации по какой-либо проблеме может вызвать интерес СМИ и общественности;
- проводя общественные кампании, организовывать акции по принципу «напиши письмо в редакцию», так как существенное число сторонников (или противников) и их писем обязательно привлечет внимание прессы;
- непрерывно создавать, дополнять и расширять печатный, фото-, видео- и аудио архив организации, чтобы в нужный момент передать информацию масс-медиа.

Для более гладкого протекания процесса сотрудничества важно оптимизировать форму и стиль подачи материала в зависимости от специфики конкретного средства массовой коммуникации. Основным критерий отбора информации – ее новостной характер.

Новость – способ привлечения внимания к некоторой структуре, личности или замыслу, ведущий к установлению позитивных взаимоотношений в рамках общественных связей. Информация, чтобы стать новостью, должна быть необычной. Новость это то, что происходит неожиданно или выбивается из существующего порядка. Одновременно новость - это изменение чего-то важного. То, что оказывает значительное воздействие или влияние на жизнь людей всегда считается новостью. При этом существуют события, которые не оказывают ни на что влияния, но являются интересными сами по себе. Такие драматические, смешные, абсурдные или зрелищные события квалифицируются как новости. Одним из наиболее важных критериев новости является своевременность. Вчерашняя новость уже стара и не может считаться важной, если не связана с явлениями сегодняш-

него дня. Таким образом, новость это то, что происходит сегодня и не было известно до настоящего момента. Правда, возможны варианты подачи новых ракурсов уже известных фактов. Достойной создания новости может стать информация, полезная для людей, или какой-либо конфликт. Новости практически всегда крутятся вокруг людей, делают те что-то хорошее или плохое, достигают необыкновенных результатов или даже умирают. При этом, чем известнее человек, тем больше вероятность, что события, с ним происходящие, будут квалифицированы как новости. И, наконец, открытие чего-то совершенно нового, никому ранее не известного всегда становится новостью.

Для того чтобы новостной материал лучше воспринимался, проблемы и идеи следует рассматривать в конфликте, дискуссии, на динамичной основе. При создании новостей необходимо учитывать, что для аудитории разного уровня разная информация будет являться интересной новостью, заслуживающей внимания. Существуют новости первого порядка, которые всегда привлекают внимание СМИ. Однако, даже незначительную информацию можно превратить в новость, используя некоторые приемы³⁵.

1. Привязка новости к круглой дате. Увеличение информационного выхода будет значительным, если использование данного приема сопровождается специально организованным событием или циклом событий, привязанных к дате лишь формально.
2. Креативное создание события, праздника и связанной с ним даты.
3. Предложение события на выбор.
4. Параллельное акцентирование различных составляющих одного события.
5. Демонстрация разных подходов к одной проблеме (например, курение – производители табачной продукции и их противники).

³⁵ Чумиков А.Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. М.: Дело, 2000. С. 79.

6. Усиление новости за счет присутствия влиятельных людей.
7. Сочетание новости с общественно важной проблемой или превращение проблемы в общественно значимую. Для этого важно не только четко конкретизировать проблему, но и проверить ее на предмет «затертости». Наиболее сильная формула: присутствие влиятельных людей при решении общественно значимой проблемы.
8. Интрига или скандал.

Специалисты по связям с общественностью могут усиливать вес некоторых новостей, но управлению подлежат и некоторые другие характеристики формирования информационно - новостной сферы. Прежде всего, это отбор событий и придание важности новостям. Событие можно освещать как основную тему дня, привлекая к нему особое внимание, либо наоборот, сознательно занижать его значимость. Более того, событие может быть вообще не замечено СМИ. Влияние оказывается и с помощью механизма быстрой замены демонстрации одного события другим, когда последующее как бы вытесняет предыдущее. Здесь огромную роль играют средства массовой информации, являясь своеобразными посредниками между организацией и ее общественностью и гораздо меньшую сами специалисты по публичным отношениям.

С целью управления освещением события рассматриваются стадии жизненного цикла события в новостной плоскости (табл. 5.3.1). В результате жизнь события может быть искусственно продлена или укорочена (если информацию о каком-либо явлении выпустить в период своеобразного информационного бума, то она привлечет меньше внимания и быстро иссякнет) специалистами по связям с общественностью или средствами массовой информации.

Таблица 5.3.1

Этапы жизненного цикла события в новостной плоскости³⁶

Этап жизненного цикла	Комментарии к содержанию этапа
Подготовка ожидания события	Включает внутриорганизационную подготовку и подготовку общественности
Осуществление события	Параллельно проводится управление событиями, выходящими из-под контроля
Освещение события в СМИ	Предполагает наведение на событие определенного блеска
Комментарии события	Можно использовать для перевода общественного интереса в другую сферу, если того требует ситуация
Рассмотрение события в списке однородных событий	Позволяет ссылаться на событие в качестве подтверждения какой-либо тенденции

В рамках управления новостями выделяют такие широкие направления как: организация ожиданий до наступления самого события; устранение проблемы, связанной с неправильным освещением события в СМИ; или поддержка внимания к событию. Каждое направление активизируется в зависимости от складывающейся ситуации. Важно отметить, что управление информационным освещением событий тесно связано с управлением самими событиями.

И, наконец, перечислим некоторые новостные поводы (информация, которая может быть превращена в новость), используемые различными организациями: новые компании, корпорации, фонды, новые или улучшенные товары, кадровые назначения и перестановки, новый имидж, новый рынок, конкурс, модернизация, исследования, разработки, открытия и достижения, встречи, награды, рекорды и т.д. В каждом случае тему следует раскрывать наиболее полно и максимально ее дорабатывать. Например, если рассматривать как информационный повод инвестиции, то можно выделить такие аспекты как само вложение, обещание его сделать, анализ эффективности или невыполнения обещаний и т.п. Так, например, информационное сопровождение обучения лидеров некоммерческих организаций на базе Ростов-

ского государственного университета, проведенного в 2000 г., включало: презентацию проекта на пресс-конференции, объявление о наборе, предоставление программы обучения, анализ эффективности каждого этапа, защиту выпускных работ, вручение сертификатов, отзывы преподавателей и учащихся.

5.4. Формы подачи информационно-новостных материалов

Наиболее распространенная в России форма подачи информационно-новостных материалов – *пресс-конференция*. По мнению А.Н. Чумикова, средняя конференция в нашей стране дает больший информационный выход, чем самый хороший пресс-релиз. Пресс-конференция – встреча журналистов с представителями различных организаций и проектов с целью предоставления СМИ фактологической, проблемной и комментирующей информации о презентуемом проекте. Пресс-конференции бывают нескольких видов, которые во многом определяют условия и порядок их подготовки и проведения. Специалисты выделяют оперативные и регулярные пресс-конференции. Первые проводятся в спешном порядке, чаще всего на месте события. Например, сразу после подведения итогов голосования, окончания переговоров, выявления причин на месте происшествия. Проведение таких пресс-конференций предполагает последующие заявления, уточнения, подробности, анализ. Регулярные пресс-конференции проводятся в заранее объявленное время в помещениях, которые специально приспособлены для подобных мероприятий. Сценарий запланированных пресс-конференций включает открытие (представление участников и организаторов), вступительное слово ведущего, выступления, вопросы и ответы, закрытие и неофициальную часть. Рассмотрим этапы подготовки и проведения подобной пресс-конференции.

³⁶ Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С 142.

1. Планирование. Выбор времени проведения пресс-конференции зависит от специфики приглашаемых СМИ и целей организаторов. Оповещение приглашенных производится не менее чем за неделю с последующим дублированием сообщений. Среди присутствующих могут быть не только журналисты и выступающие, но также люди, имеющие определенное отношение к обсуждаемым вопросам. Важные моменты: изготовление указателей по ходу следования, нагрудные указатели у организаторов (включают название организации, имена и должности), таблички с данными выступающих на пресс-конференции. Нежелательно, чтобы представители СМИ и участники конференции общались до ее начала. Также не рекомендуется сажать в президиум слишком много людей, особенно на небольшой пресс-конференции. Для оптимизации процесса коммуникаций в ходе пресс-конференции, организаторам следует распределить роли выступающих. А.Н. Чумиков выделяет три роли с организационной точки зрения: ведущий (ведение пресс-конференции), эксперт (информационная полнота) и ньюсмейкер (передача информации представителям СМИ). Вторая и третья роли в зависимости от конкретной ситуации могут объединяться.

2. Проведение. Присутствующих должны встречать и регистрировать представители организаторов. Отметим, что нежелательно затягивать начало мероприятия более чем на 10-15 мин. Оптимальная продолжительность пресс-конференции 30-60 минут, увеличивать этот период в случае необходимости можно, но не желательно. Сразу после начала пресс-конференции следует провести краткое деловое вступление (10 минут). Помимо всего прочего, оно позволяет изначально определить правила поведения на мероприятии: регламент, количество задаваемых вопросов и т.п. Организаторы должны быть готовы к тому, что в первые минуты вопросы могут и не возникнуть. Для выхода из такой ситуации можно сформировать несколько вопросов заранее искусственным способом. Подготовленные во-

просы могут задать собственные сотрудники или знакомые журналисты. Самое главное – пресс-конференция должна быть информативной, содержательной, чтобы обеспечить целевое количество информационных выходов. Для того, чтобы это было действительно так, следует учитывать ряд ошибок и заблуждений, на которые указывают специалисты газеты «Рекламное измерение» (Прил. 5 табл. 1). (Дейнега О. Простые ошибки серьезного мероприятия. Типовые ошибки при проведении пресс-конференции)

3. *Завершение.* После окончания официальной части общение журналистов и участников может быть продолжено. Для этого иногда выбирается неформальная обстановка, которая также удовлетворяет вспомогательным целям пресс-конференции. Однако следует помнить, что неформальная обстановка, под которой чаще всего понимают фуршет, действенна только после официальной части мероприятия, для уточнения, дополнения информации в процессе межличностного общения, а не вместо нее.

Для специалистов по связям с общественностью важно не только хорошо провести мероприятие, но и получить отклик и информационные материалы в СМИ. Поэтому, когда пресс-конференция завершилась, анализируется качество проведения и тщательно отслеживаются материалы, появившиеся в прессе (не только количество, но и содержание). Это позволит более эффективно спланировать и провести следующее мероприятие подобного рода.

Информационно-новостные материалы организации могут подаваться, помимо пресс-конференции, на конференциях и мероприятиях представительского характера, организация которых будет рассмотрена далее. Вопрос, которому следует уделить наибольшее внимание при использовании подобных информационных поводов – согласование рабочего плана мероприятия с интересами масс-медиа. В каждом случае необходимо разрабатывать определенную схему работы: коммуникации с журналистами на це-

мероприятиях открытия и закрытия, по итогам работы каждого дня или всего мероприятия, передача материалов в прессу самостоятельно и т.д.

Особое место при организации взаимодействия со средствами массовой информации занимает пресс-тур. Проведение полномасштабного пресс-тура могут позволить себе чаще всего крупные предприятия и ассоциации, иногда при содействии местной администрации. Пресс-тур включает широкую программу, главным моментом которой остается приглашение журналистов непосредственно в организацию, проекты которой рассматриваются в качестве PR-объекта. При организации данной акции следует определить: тему и программу пресс-тура, количество и критерии отбора приглашаемых журналистов, вопросы транспортировки, размещения и сопровождения, а также информационное обеспечение мероприятия.

Помимо различных мероприятий, как одну из форм распространения информационно-новостных материалов можно рассматривать интервью в целях публичных отношений. Как и пресс-конференция, интервью использует вопросно-ответную последовательность в качестве основного элемента структуры данной формы общения и обмена информационными сообщениями. Выделяют следующие виды интервью:

- Интервью-мнение: чаще всего применяется для выяснения чьего-либо мнения по отношению к какому-либо событию или явлению.
- Интервью-беседа: строится на основе принципов межличностного общения, проходит в форме диалога.
- Интервью-воспоминание: иногда используется как один из методов оценки эффективности PR -обращения или для сбора дополнительной информации.
- Мини-интервью: проводится в условиях ограниченного времени, часто по телефону, когда выясняется несколько наиболее важных фактов.

- Другие виды: интервью-сообщение, интервью-монолог, групповые интервью и т.д.

5.5. Информационный пакет для прессы

Одна из основных задач организации в процессе построения эффективной системы коммуникаций с масс-медиа – формирование и развитие информационного архива, содержащего сведения о самой компании, ее проектах, акциях, лидерах, продуктах и т.д. Другими словами – создание наиболее полной информационной базы, разные элементы которой используются в разных ситуациях и на разных стадиях коммуникаций с масс-медиа.

С целью информирования СМИ в процессе организации и проведения новостных событий, либо вместо них используют *пресс-релиз*. Выделяют пресс-релиз-анонс и новостной пресс-релиз. Первый – привлекающее внимание СМИ и целевой аудитории короткое сообщение, выступающее в качестве приглашения. Второй – информационный материал новостного характера, содержащий важные данные для определенной аудитории. Правила составления новостного пресс-релиза:

- Фактологичность. Пресс-релизы должны содержать новости и учитывать стилистические правила журналистики.
- Правило первого абзаца. Первый абзац может оказаться и единственным, который редактор прочтет или использует. Поэтому суть вашего сообщения должна быть изложена уже в первом абзаце по принципу «кто, кому, что сделал, когда, где и почему».
- Краткость. Пресс-релизы должны быть краткими - одна или максимуму две страницы.
- Рекомендуется резюмировать четко и просто основные моменты вашего сообщения.

- Правило перевернутой пирамиды. Содержание пресс-релиза должно иметь форму перевернутой пирамиды - самые важные факты излагаются в первых абзацах, так как редакторы, как правило, «режут» пресс-релиз с конца.
- Качество важнее количества. Если малоинформативные пресс-релизы будут слишком часто появляться в редакциях СМИ, то скоро те просто потеряют интерес к организации.

В пресс-релизе обязательно указать дату, контактное лицо и координаты организации для возможных контактов.

Помимо пресс-релизов, информационный пакет для прессы может включать бэкграундер – фоновую, а не новостную информацию об организации, ее деятельности, истории создания и развития, продуктах, руководителях. Могут приводиться статистические данные и материалы проводимых исследований. Следующий элемент – биография – фактические сведения о конкретном человеке. Предназначен для дополнения новостных материалов, когда этот человек совершает определенные действия, привлекающие внимание общественности.

Иногда в качестве части информационного пакета рассматривается заявление. Оно может быть использовано для разъяснения позиции организации или различных групп общественности по определенному вопросу или проблеме.

Медиа-кит (пресс-кит) – целый набор материалов разного характера, предназначенный для передачи средствам массовой информации. Помимо перечисленных элементов может включать фото и видео материалы (разный формат для журналов, газет и электронных СМИ), гид клиента, календарь событий, лист цитат, резюме статей, лист фактов, брошюры и организационные выпуски новостей и другие материалы (Прил. 5 табл. 2).

5.6. Правила взаимодействия с масс-медиа

За годы регулярных контактов со средствами массовой информации и их представителями в практике публичных отношений сформировались определенные правила, знание которых способно облегчить построение крепкого фундамента взаимоотношений с СМИ. Каждый автор выделяет разные правила, акцентируя внимание на самых разнообразных моментах, мы же приведем лишь некоторые важные положения.

Передаваемые в средства массовой информации сведения всегда должны быть честными, достоверными и заслуживающими доверия. Правду следует говорить всегда, даже если она не особо приятна для самой компании. От этого зависит отношение СМИ, а через них и общественности, к организации и ее представителям. Кроме этого, нельзя забывать о журналистских расследованиях, когда информация может быть получена в обход организации. Несмотря на то, что некоторые считают правдивую политику очень опасной, большинство специалистов уверены, что правдивая работа с общественностью приносит значительные дивиденды.

Важное правило при работе со СМИ заключается в сочетании справедливого распределения информации между различными независимыми (или даже конкурентными) СМИ и эксклюзивностью. Причем эксклюзивность всегда должна соблюдаться, иначе она теряет смысл.

Необходимо заранее выстраивать медиа-политику организации, но разработанный план работы с масс-медиа должен быть гибким и поддаваться корректировке в максимально короткие сроки. Иначе существует вероятность попадания в зависимость от определенного СМИ.

Разговаривать с масс-медиа необходимо одним голосом. Наиболее приемлемый вариант – специалист по связям с общественностью или пресс-секретарь, который выступает с точки зрения интересов общественности,

а не организации. Этот человек всегда должен быть доступен для прессы, пусть даже по домашнему телефону.

Лучше всего (кроме экстренных случаев) обращаться к ограниченному числу подходящих по тематике изданий и учитывать местную специфику. Например, в Ростове-на-Дону есть определенный круг изданий и журналистов, занимающихся освещением деятельности НКО и участвующих в соответствующем ежегодном конкурсе. Вряд ли кто-то справится лучше них с задачей информирования населения о деятельности некоммерческого сектора. Трюков и заигрываний, таких как рассылка приглашений с подарками или зазывание на фуршет после пресс-конференции, следует избегать при желании построения долговременного взаимовыгодного сотрудничества. При работе с масс-медиа очень важно помнить о сроках, так как все СМИ имеют периодический характер. Предоставляемая информация также должна заслуживать внимания как потенциальная новость. При этом ее могут сопровождать объяснения и комментарии, но вот узкопрофессиональных терминов лучше избегать. Приемлемо использовать упрощенные графики и таблицы.

Передавая в процессе коммуникации определенное сообщение, не стоит концентрировать внимание исключительно на положительных фактах и аргументах. Необходимо упомянуть и об отрицательных моментах. Исследования показали, что аудитория, знакомая только с положительными доводами, легко переубеждается с помощью контраргументов. А вот переубедить публику, знакомую с разными аспектами явления очень трудно. При этом для убеждения изначально положительно настроенной публики или аудитории с невысоким уровнем образования может быть достаточно и позитивных аргументов. Если негативные факты всплывают помимо желания организации, то действовать надо быстро и организованно, что позволяет значительно уменьшить негативные эффекты или даже улучшить

имидж компании и сформировать преданность общественности. Выделяют несколько путей информационной реакции на негативные инциденты (табл. 5.6.1)

Таблица 5.6.1

Типы реакции на появление негативных фактов об организации

Тип реакции	Эффективность с точки зрения PR
Инстинктивная реакция	Чаще всего первая реакция – отрицание достоверности возникшей информации (соответствует тактике поведения deny, deny, deny – все отрицай). Один из наименее эффективных вариантов поведения.
«Каменная стена»	Менеджер либо не замечает проблемы, либо сражается сразу на всех фронтах. Также неэффективный путь.
Формальный ответ	Часто используется официальными структурами и уменьшает доверие общественности к организации.
Перехват инициативы в свои руки	Агрессивная контратака, перехватывающая негативные новости до того, как они нанесли ущерб организации. Считается наиболее эффективной из перечисленных реакций.

При работе со средствами массовой информации следует помнить, что на практике контакты осуществляются с конкретными людьми. Ко встрече с журналистом необходимо готовиться заранее, не важно, что это – интервью для печати или прямой телевизионный эфир. Следует определять все возможные вопросы, как приятные для организации, так и несущие негативную окраску, и репетировать подходящие ответы. Отвечать лучше всего на те вопросы, к ответам на которые вы подготовились, но ситуация «без комментариев» совершенно не приемлема. Альтернативные варианты поведения: если не можете ответить, то объясните почему; скажите, что информация вам не известна, но вы выясните в чем дело и сообщите позже; дайте прямой ответ. Если обещали, то сообщите дополнительную информацию.

Не стоит выходить из себя, начинать возмущаться и спорить с репортером. Лучше привести ряд объективных аргументов, конкретных примеров или использовать подходящие аналогии. Не считайте, что интервьюер

против вас или вашей организации и не подхватывайте его негативные фразы. Вместо этого помогайте репортерам и фотографам. Последним можно дать точный список имен и должностей присутствующих или предоставить нужное помещение. Однако, если вы попали на интервью к агрессивно настроенному журналисту, то: не принимайте перед камерой важных документов – это может сбить вас с толку и выставить в глупом виде; получите обязательства, что в рамках своего выступления вы сможете ответить на выдвинутые обвинения; контратакуйте, если вас загнали в угол (обвиняйте репортера в некомпетентности, незнании предмета или непрофессиональном поведении).

Наиболее важные факты сообщаются в первую очередь. И телевизионный эфир, и печатный материал скорее всего будут редактироваться и сокращаться. Не уходите от заданной темы и прямо отвечайте на поставленные вопросы. Помните, что репортер – своеобразный трубопровод, один из важнейших коммуникационных элементов при взаимодействии со СМИ. Его хорошую работу всегда следует хвалить, а вот ошибки исправлять надо очень осторожно. Рекомендуются на незначительные ошибки вообще не обращать внимания. Аудитория на опровержение скорее всего не обратит внимания, а СМИ будут чувствовать себя неловко. Однако, если допущенные ошибки серьезны, следует побеседовать с редактором или журналистом, готовившим материал, а можно и просто написать письмо в редакцию. Такое письмо обязательно должно содержать: дату и страницу исходной статьи, неправильную информацию, которая была напечатана, правильную информацию, а также имя и должность автора письма.

Будьте самим собой. Очень часто можно наблюдать ситуацию, когда в жизни человек обаятельный, говорит интересно и образно, а на публике или перед прессой замыкается, находится в напряжении, что приводит к негативному восприятию его образа и, как следствие, информации. Очень

важно добиться доверия. Открытость, честность и краткость – лучшие союзники при общении с масс-медиа.

Существуют специфические особенности поведения при использовании различных видов массовых каналов коммуникаций. Требования и нормы, приемлемые для печатных СМИ, могут не соответствовать таким электронным средствам массовой информации, как радио и телевидение. Для больших организаций рекомендуется выделять отдельного человека для взаимодействия с каждым видом масс-медиа. Это дает возможность наладить личные контакты и собрать наиболее полную информацию для работы. Однако в любом случае имеет значение не только что и как говорит коммуникатор, но и окружающая его обстановка. Существуют правила подходящей, так называемой «телевизионной одежды» и причесок. Некоторые общественные деятели даже одевают для теле-эфиров «проверенные» галстуки. Зрители наблюдают за говорящим и оценивают не только его слова, но и позу, одежду, мимику и т.п. Образ выступающего приобретает визуальный характер. Но при работе с радио или печатными СМИ не менее важную роль играют детали внешнего окружения и собственного поведения коммуникатора. Это связано с тем, что репортер на основе подобной информации составляет собственное впечатление о собеседнике, которое находит отражение во вступительной части материала или комментариях. Ведь сила влияния СМИ на общественное мнение в том и заключается, что событие в мире реальном и информационном может приобретать различное содержание. Различный подход к подаче одной и той же по содержанию информации приводит к ее различному восприятию.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные существующие каналы коммуникаций.
2. В чем заключается преимущество использования неличных каналов коммуникаций в PR?
3. Перечислите основные виды средств массовой информации. Дайте характеристику каждому из них.
4. Чем объясняется необходимость взаимодействия хозяйствующих субъектов со средствами массовой информации?
5. Охарактеризуйте специфику использования неличных каналов коммуникаций и укажите особенности современных средств массовой информации.
6. Раскройте содержание основных этапов управления информацией.
7. Какие приемы управления информацией вы знаете?
8. Какие действия способствуют налаживанию долгосрочных регулярных контактов со средствами массовой информации?
9. Какими характеристиками должна обладать информация для того, чтобы стать новостью, заслуживающей внимание СМИ?
10. Перечислите приемы придания веса новостям.
11. Какие этапы жизненного цикла события в новостной плоскости выделяют PR -специалисты?
12. Какие существуют формы подачи информационно-новостных материалов?
13. Раскройте содержание основных этапов подготовки и проведения пресс-конференции.
14. Какие виды интервью могут быть использованы специалистами по связям с общественностью? С какими целями?
15. Какие элементы могут входить в информационный пакет для передачи средствам массовой информации. Можно ли признать какие-

либо из них необходимыми, а какие-то лишь дополнительными? Если да, то какие информационные материалы следует отнести к каждому виду?

16. Назовите основные правила составления пресс-релиза.

17. Какие правила эффективных контактов с масс-медиа вы считаете наиболее важными?

ГЛАВА 6. PR-ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Средства реализации задач PR. Представительские мероприятия. Речи, публичные выступления и деловые беседы. Благотворительность как ресурс PR. Стереотипы и мифы в управлении общественными отношениями. Скандалы и слухи в PR-работе. Организация специальных событий. Связи с общественностью в виртуальном пространстве.

6.1. Средства реализации задач PR

Существует большое количество инструментов связей с общественностью, выбор и использование которых зависит от специфических целей организации. Многие считают, что работа с прессой является основной частью деятельности в рамках PR. Однако это не соответствует действительности. Для воздействия на общественное мнение в связях с общественностью также используют организацию мероприятий и событий самого различного характера. Специальные события, которые могут создаваться для достижения целей связей с общественностью - это ярмарки, благотворительные вечера, распродажи, спортивные мероприятия, концерты, выставки, презентации, съезды и многое другое. Отметим, что цели участия в событиях разного рода отличаются для коммерческих и некоммерческих организаций. Эффективное средство воздействия на общественное мнение – речи и публичные выступления. В качестве инструмента связей с общественностью рассматриваются такие своеобразные явления как скандалы и слухи. При управлении общественными отношениями важно учитывать влияние мифов и стереотипов на поведение аудитории. Даже благотворительная политика и всемирная компьютерная сеть Интернет могут рассматриваться как ресурс PR.

Методы связей с общественностью (под методом мы понимаем совокупность приемов, способов и средств реализации PR-функций) чрезвычайно разнообразны. Антон Дергач предлагает разделить PR-методы на основе их применимости для работы с разными группами общественности (Дергач А. Разобьем PR на блоки и поговорим о проблемах классификации

//Советник» № 3 2000 г.). Он выделяет блоковые (уникальные) методы, предназначенные для работы только с одной группой общественности, межблоковые, применимые для работы с несколькими, но не со всеми группами общественности, а также надблоковые (универсальные), применимые для работы со всеми группами общественности. Методы паблик рилейшнз могут применяться отдельно или объединяться в определенные технологические схемы, технологические модули и тогда можно говорить о технологиях связей с общественностью. Рассмотрим некоторые элементы разнообразного инструментария связей с общественностью.

6.2. Представительские мероприятия.

Преимущество представительских мероприятий, как инструмента управления общественными отношениями – прямое обращение к целевым группам общественности. В данном случае отчасти уменьшается риск, вносимый посредничеством СМИ при передаче определенной информации. Представительские мероприятия способны последовательно решать ряд задач (табл. 6.2.1).

К наиболее ярким представительским мероприятиям можно отнести презентации. Они создают основу для формирования благоприятного мнения о фирме, распространения информации и завязывания деловых контактов. Однако презентации следует проводить только в том случае, если для этого есть информационный повод и соответствующие материальные ресурсы.

Последовательность действий при проведении презентации следующая. Прежде всего, определяют задачи мероприятия. Иногда к ним относят реакцию аудитории и ее поведение после презентации. Затем выделяют место и время события, а также круг приглашенных и участников. Оптимальное место для презентации – ресторан, клуб, зал гостиницы (например,

Конгресс-Холл Торгово-промышленной палаты г. Ростова-на-Дону). Заранее следует определить, представителей каких СМИ хотела бы видеть организация среди присутствующих. Заблаговременно формируют список выступающих. От организации выбирают специалистов, наиболее разбирающихся в освещаемом вопросе и умеющих выступать публично. Выступающие должны знать темы других докладов и возможности показа демонстрационных материалов.

Таблица 6.2.1

Задачи, решаемые с помощью представительских мероприятий

Основные задачи	
Задача	Ожидаемый результат
Оповещение о событии, достойном внимания целевой аудитории	Абстрактное знание, не всегда связанное с интересами людей
Приобщение аудитории к деятельности, программе, целям и задачам организации	Аудитория принимает идеи мероприятия, включая их в круг собственных интересов и предпочтений
Содействие целям и задачам PR - объекта	Конкретные действия целевой аудитории, соответствующие замыслу PR-обращения
Дополнительные задачи	
Задача	Комментарии и ожидаемый результат
Развлечение участников мероприятия	Информация воспринимается гораздо легче, если представлена в развлекательной форме. Развлекательными могут быть лишь отдельные части мероприятия. Положительные ассоциации с PR-объектом
Вызов положительных эмоций, симпатий аудитории	Позволяет сформировать благоприятный образ PR - объекта
Удивление аудитории	Привлечение дополнительного внимания, увеличение срока действия PR -обращения

Другая сторона презентации – подготовка представительной и сувенирной продукции. Оформление помещения и внешний вид презентационной команды должны соответствовать целям и тематическому содержанию мероприятия. Организаторам обязательно следует прибыть на место проведения презентации заранее и все проверить (особенно технику). Для того, чтобы направить течение мероприятия в нужное русло, проводится небольшое динамичное вступление. В ходе презентации можно использовать

подходящее случаю шоу или выступление. А для завершения лучше всего подходит подведение итогов с резюмированием предложений и пожеланий.

Для достижения целей связей с общественностью также используются семинары, конференции, «круглые столы», пресс-конференции. Для придания веса таким событиям на них приглашают представителей органов власти. Цель проведения подобных мероприятий – обсуждение актуальной проблемы и представление позиции организации в нужном свете. В данном случае идеи доносятся до аудитории не прямо, а как бы опосредованно. Неотъемлемая часть представительских мероприятий – фуршет после завершения официальной части. Неформальное общение часто позволяет людям лучше находить общий язык.

Отметим, что кроме презентаций и других перечисленных представительских мероприятий, организации могут создавать и использовать в своих целях самые разнообразные события, акции и мероприятия. Задача PR-специалиста с их помощью привлечь к своей деятельности внимание прессы и общественности, продвигаясь тем самым к достижению поставленных целей.

6.3. Речи, публичные выступления и деловые беседы

Специалисты выделяют ряд преимуществ подачи материала через выступление перед публикой:

- это прямой и убедительный способ общения, так как является непосредственным контактом с живой аудиторией;
- помогает персонализировать организацию;
- дает возможность ведения непосредственного диалога с аудиторией;
- демонстрирует открытость организации;
- увеличивает престиж выступающего и самой организации при правильно построенном выступлении;

- доносит мнение организации до аудитории без посредников;
- предоставляет информационную базу для последующих этапов коммуникации³⁷.

Отметим, что устное выступление может не только решать узкие деловые задачи, но и стать средством построения коммуникативной политики организации. Доклад, выступление с речью и даже телефонная беседа – важнейшие средства публичных рилейшнз.

Обращение к общественности через публичные выступления активно используется не только за пределами организации, но и для внутренних целей. Так, Ли Якокка своими превосходными речами повышал уверенность персонала и настраивал людей на энергичную работу. На высшем уровне руководства и в политике общественное мнение практически наполовину формируется за счет устных выступлений. Поэтому как средство налаживания связей с общественностью устное выступление требует определенных знаний, умений и навыков. Ли Якокка советует научиться думать перед аудиторией для того, чтобы сообщения были успешными. Подготовку к выступлению следует начинать с определения его цели, идеи и общего замысла. Если говорить с людьми о том, что важно для них, то вероятность завоевания внимания гораздо больше. Не менее существенен язык выступающего, он должен быть понятен аудитории. Важен и выбор подходящего времени. Чем логичнее построено выступление, тем лучше доходит до аудитории его содержание. При этом письменный и разговорный языки существенно отличаются, поэтому рекомендуется прочитать текст вслух перед выступлением. Президент США Билл Клинтон при подготовке к важным выступлениям вычитывал свои речи, корректируя информацию с помощью пауз и интонаций. Демонстрационный материал, шутки, истории и примеры из жизни помогут дольше владеть вниманием аудитории.

³⁷ *Почепцов Г.Г.* Публичных рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 254.

Сама аудитория занимает далеко не последнее место. Ее образование, настроение и отношение к теме выступления должны быть учтены. Пример – проведение семинаров по управлению НКО для студентов специальности «Менеджмент организации» и лидеров некоммерческих организаций. Для студентов они включены в общий образовательный процесс и рассматриваются как специфическая часть теории менеджмента. Для лидеров НКО это возможность повысить эффективность функционирования и достижения целей, что обуславливает акцентирование внимания на практических аспектах управления.

Должно учитываться и количество слушателей. В маленькой аудитории следует установить индивидуальные контакты, а в большой изначально рассчитывать на групповое внимание. Наконец, одно из основных правил – динамичное изложение материала и корректировка манеры изложения в зависимости от настроения аудитории.

При решении различных задач связей с общественностью используются деловые беседы. Правила ведения бесед, а также соответствующие тактики широко представлены в литературе («салями», ты мне – я тебе). Отметим, что специалист по связям с общественностью должен владеть искусством ведения бесед в совершенстве, так как они составляют значительную часть его работы.

6.4. Благотворительность как ресурс PR

Благотворительной деятельностью занимаются многие коммерческие и некоммерческие организации, однако их цели, технологии и методы далеко не всегда совпадают. Для НКО благотворительность может стать основным видом деятельности и именно в данном ракурсе оценивается ее эффективность и строится PR-программа, направленная либо на активизацию сбора средств на благотворительные цели, либо на повышение извест-

ности организации в местном сообществе, либо на привлечение внимания к финансируемым направлениям.

Совсем другая ситуация складывается, когда мы рассматриваем благотворительность как PR-ресурс коммерческих организаций. Многие предприниматели, особенно крупные, выделяют средства на благотворительность. Однако при этом большинство из них может ответить только на вопрос «почему», но не на вопрос «зачем». Дают, потому что так надо или, исходя из личных симпатий, или просто потому, что просят. К тому же специфика благотворительной деятельности в России вызвана рядом экономических факторов и несовершенством законодательства. По некоторым региональным исследованиям только в половине всех случаев передачи средств на благотворительные цели это находит отражение в отчетности предприятия, что вызвано отсутствием существенных налоговых льгот, бумажной волокитой и «серым» характером деятельности многих организаций. Полулегальная благотворительность осуществляется с разными мотивами. По результатам опроса, проведенного в ряде регионов России НП «Социальные инвестиции», для 61 % опрошенных это морально-этические причины, 18 % помогают просителям, с которыми знакомы лично, 16 % используют благотворительность в рекламных целях. Целевое расходование передаваемых средств практически никогда не контролируется. Поэтому все возможные ответы на вопрос «зачем» остаются без внимания.

Как отмечает Сергей Туркин, директор НП «Социальные инвестиции», «благотворительность российского бизнеса остается:

- личным делом, не связанным с реальными потребностями местных сообществ;
- «реактивной», отвечающей на просьбы власти, отдельных граждан или (реже) благотворительных организаций;

- выжидательной (пусть сначала снизят налоги) и «несамокритичной» (виновато государство);
- бессистемной (нет благотворительной политики: то есть понимания кому, где, как и в каких размерах следует помогать);
- никак не связанной с бизнес-целями (маркетинг, PR, человеческие ресурсы);
- «тихой», не рассчитанной на публичное признание» (Туркин С. О преимуществах брака по расчету // Советник № 6 2000г.)

А ведь благотворительность, как один из инструментов связей с общественностью, может решать такие задачи коммерческих предприятий, как придание социальной значимости организации и ее деятельности, продвижение товаров, идей, проектов и лидеров, улучшение внутрикорпоративного климата, а также вносить существенный вклад в решение конкретных социальных проблем. Во всем мире благотворительностью занимаются потому, что это выгодно, а для того, чтобы это было действительно так, в игру вступают связи с общественностью.

Прежде всего, с помощью коммуникационного аудита выявляются социальные направления, в продвижении которых компания хотела бы участвовать. На данном этапе возможен выбор из нескольких альтернатив. Компания выбирает социальное направление, которое каким-либо образом связано с ее основным видом деятельности или целевой аудиторией. Например, рестораны могут организовывать благотворительные обеды, на которые приглашаются малоимущие семьи. Предприятия, производящие и реализующие спортивные и молодежные товары, могут участвовать в самых разнообразных социальных программах, ориентированных на молодежь (стипендии в вузах, медицинское обслуживание, спортивные мероприятия и т.д.). Промышленные предприятия с вредным производством могут жертвовать деньги в сферу здравоохранения. Однако не все компании

предпочитают тесно связывать направления основной и благотворительной деятельности. Это решение зависит от коллектива и руководства каждой конкретной организации. При выборе основного направления благотворительности Сергей Туркин советует учитывать интересы и ожидания хотя бы одной целевой группы (акционеров, клиентов, местного сообщества, партнеров или органов власти).

Затем определяются каналы передачи средств на благотворительные цели. Коммерческое предприятие может самостоятельно реализовывать определенные благотворительные программы, сотрудничать с государственными структурами или некоммерческими организациями. В пользу некоммерческих организаций говорит то, что они профессионально действуют в определенных социальных сферах и способны более эффективно решать существующие социальные проблемы. Главное, вовремя отделить реально действующие и эффективные НКО, достигшие существенных результатов и способные участвовать на равных в социальном партнерстве, от фиктивных организаций. По результатам мини-опроса, проведенного среди слушателей Федеральной программы подготовки управленческих кадров РГУ, очевидно, что информации, позволяющей бизнес-структурам принять решение о выборе партнера в некоммерческом секторе, явно недостаточно (Прил. 6 табл. 1). Так, более 66% опрошенных не имеют информации для принятия решения о выборе партнера в некоммерческом секторе. Возможно, именно это приводит к тому, что участие в решении социальных проблем 90 % осуществляют только через налоги и социальные отчисления, 30 % через реализацию собственных социальных программ, 46,66 % через взаимодействие с органами власти и только 13,33 % через взаимодействие с некоммерческими организациями. Это при том, что 93,33 % не считают эффективной деятельность государства по решению социальных проблем общества. В соответствии с полученными данными

выявляется еще одна область, где связи с общественностью недостаточно развиты. Стратегия информирования – вариант, который могут использовать некоммерческие организации для того, чтобы донести информацию о себе до потенциальных благотворителей и меценатов.

После того, как принято решение о ведении благотворительной деятельности, ее направлении и выборе партнеров, разрабатывается стратегия и план благотворительности, а также определяются результаты, которые должны быть достигнуты (по направлениям: результаты для предприятия и результаты для благополучателя). Только в этом случае средства, передаваемые на благотворительность, можно рассматривать как социальные инвестиции, способные принести организации определенный доход, который имеет непосредственное отношение к реализации всех функций публичных релейшнз.

Для того, чтобы благотворительность стала в организации ресурсом, отдача от использования которого соотносима с затратами на его приобретение, необходимо разработать PR-программу, целью которой является максимальный учет интересов всех сторон. В первую очередь он обеспечивается за счет информационных выходов. То есть для того, чтобы нейтрализовать эффект асимметрии выгод, следует использовать такие инструменты управления общественными отношениями, как организация специальных событий и представительских мероприятий, взаимодействие с масс-медиа, публичные выступления и т.д.

Итак, что может дать организации благотворительность как ресурс связей с общественностью. Внимание людей все больше перемещается в сторону социальной ответственности бизнеса, именно поэтому информационные выходы, которые содержательно связаны с внесением средств на какие-либо социальные цели приобретают значительную привлекательность. Что еще более важно, передача средств на благотворительные цели

улучшает репутацию жертвователя. Продуманная благотворительная политика – это показатель надежности и благополучия организации, подтверждающий, что она уверенно стоит на ногах. Вряд ли компания, которая испытывает финансовые трудности, будет передавать деньги на социальные нужды. Это особенно важно для таких финансовых институтов как банки и страховые компании. В тоже время, ведение открытой продуманной благотворительной деятельности способно улучшить имидж отдельного бизнесмена, что очень актуально для России, когда привлекательность образа «нувориша», «бизнесмена-бандита» все уменьшается. Кроме того, участие в благотворительной деятельности для решения проблем местного сообщества снижает агрессию по отношению к успешному бизнесу. Все не раз слышали положительные отзывы населения о мэре Москвы Ю. Лужкове такого рода: «Он живет сам и дает жить другим». Вариант, который приемлем в паблик рилейшнз: «Он хорошо живет сам и помогает другим». При этом, внесение средств на благотворительные цели дает бизнесменам доступ к массовым каналам коммуникаций, что обеспечивает долгосрочный эффект от благотворительной деятельности. Например, на пресс-конференции, посвященной началу реализации какого-то социального проекта, финансируемого за счет благотворительных взносов, бизнесмен может выступить, преподнося позицию своей организации в нужном ракурсе. Факт ведения благотворительной деятельности фирмы могут использовать и самостоятельно, создавая новости вокруг этой темы. Одновременно, участие в решении реальных проблем местного сообщества и наблюдение за конкретными результатами усиливает внутреннюю самооценку персонала предприятия и ведет к улучшению внутриорганизационного климата.

Что еще более важно, благотворительность в местном сообществе дает предпринимателям возможность действовать в среде собственного потребителя. Если продуктовый магазин будет участвовать в строительстве

пандусов для инвалидов, то именно эти люди, их друзья и родственники могут стать его постоянными потребителями и сторонниками. В то же время, эффективная благотворительная политика считается положительным аргументом при ведении переговоров с потенциальными партнерами (особенно зарубежными).

Для того, чтобы благотворительные взносы не просто использовались как некоторый ресурс при построении коммуникационной политики коммерческой организации, но и вносили свой вклад в решение определенных социальных проблем, необходимо контролировать целевое расходование передаваемых средств. Благотворительность должна заканчиваться не передачей средств, а мониторингом и оценкой результатов по каждому выбранному направлению или проекту.

В том случае, когда инициатива исходит от некоммерческой организации, следует учитывать, что участие бизнеса будет тем вероятнее, чем сильнее и очевиднее информационный выход акции или проекта. Для создания положительных информационных потоков используются инструменты связей с общественностью. Потенциальным партнерам необходимо показать разницу между эффектом от улучшения имиджа на фоне общественной проблемы и другими положительными эффектами и случайными благотворительными взносами, уходящими в неизвестность.

6.5. Стереотипы и мифы в управлении общественными отношениями

В процессе коммуникаций люди склонны дополнять образы взаимодействующей стороны до соответствия сложившимся стереотипам. То же самое происходит в отношении явлений, процессов, продуктов, организаций и стилей поведения. Стереотип – совершенно определенное отношение потребителя к себе, каналам информации, товарам, услугам, организации и ее руководителям. Стереотипы воздействуют на поведение людей образом,

совершенно непонятным и нелогичным для внешнего наблюдателя, но это воздействие огромно. Выделяют отрицательные и положительные стереотипы. Количество отрицательных стереотипов обычно больше, чем положительных. Именно поэтому коммуникации с группами общественности должны строиться с учетом их отрицательных и использованием положительных стереотипов.

В информационном пространстве существуют наиболее распространенные мифы, которые рассматриваются как инструменты связей с общественностью. Например, миф о Золушке (идея простого происхождения очень часто используется американскими политиками). Миф о спасителе или победителе. Человек пытается вырваться за рамки обыденности и возвращается к мифологическим ценностям. Мифы близки людям, так как отражают не новую, а уже усвоенную и понятную им информацию. Именно поэтому в рамках PR используются мифы. Они позволяют воздействовать на ключевые группы общественности не через введение новой информации, а через подключение к информации, уже понятной и знакомой целевой аудитории. Мифы как бы защищают людей от нежелательных изменений, делают появление нового менее болезненным, уменьшают барьеры восприятия, а поэтому их изучение и использование приобретает особое значение в рамках работы по управлению общественными отношениями.

6.6. Скандалы и слухи в PR-работе

«Скандал - неординарное событие, выходящее за пределы стандартной логики и представлений об организации» (Пастухова М., Шевченко Е. Взаимодействие НПО и СМИ). Таким образом, в публичной сфере скандал понимается не в бытовом, а в коммуникационном контексте. Скандал как инструмент PR—это акция или их серия, вызвавшие сильный резонанс в СМИ и общественном сознании. Скандалное событие может быть как эпизодом

тажным, так и достаточно респектабельным. Сегодня скандал самый привлекательный для СМИ информационный повод. Он не должен обязательно быть связан с реальными действиями, позицией и программой организации. Иногда скандал заключается в неожиданной реакции на явление, которое активно обсуждается в обществе. Например, когда возник вопрос о захоронении тела Ленина, очень удачно выступила молодежная группа, которая провела у Музея изобразительных искусств им. Пушкина акцию с требованием захоронить мумию фараона из Египетского зала. Это не было связано с целями создания организации, но привлекло внимание СМИ и общественности. Однако, если скандальные действия совпадают с теми представлениями, которые существуют у общественности и прессы относительно организации, скандал теряет свою эффективность. Такая акция может даже разрушить позитивный образ организации. Так, многие молодые люди поддерживали эпатажное поведение Жириновского. Но когда он организовал политический митинг на месте трагедии после террористического акта в подземном переходе в Москве, многие отнеслись к этому крайне негативно.

Скандалы должны повторяться с определенной частотой, но в меру. Если они происходят слишком часто, то интерес общественности, а, следовательно, и прессы, существенно притупляется. Если к спланированной акции относятся как шутовской выходке, то она вряд ли достигнет своей цели. С другой стороны, слишком редкие скандалы превращаются в скандал ради скандала.

Устное распространение информации по неофициальным источникам играет большую роль в жизни людей. В процессе человеческой истории с неизбежностью повторяется дефицит, явный недостаток информации. Именно поэтому получают свое развитие слухи. Слухи – элемент устной коммуникации, который характеризуется рядом свойств. Во-первых, они

передаются как информация, соответствующая действительности. Во-вторых, такая информация всегда эмоционально окрашена. Именно поэтому слухи являются мощным инструментом воздействия. Иногда они вызывают необходимость принятия экстренных мер по связям с общественностью. Слухи часто направлены на психологическое снятие напряжения, но иногда могут быть очень мощным оружием. Задача PR-специалиста – нейтрализовать негативные слухи об организации или PR-объекте и в случае необходимости создавать слухи, способствующие достижению определенных целей. Для того, чтобы слухи приобретали существенный вес, их источник должен быть привлекательным для аудитории и пользоваться ее доверием. Маркетологам известно, что реклама из уст в уста зачатую является наиболее эффективной. Создание слухов внешне может выглядеть как случайная утечка информации.

Для противодействия слухам используют три вида техник³⁸:

- Исключение мотивирующей ситуации или интереса к этой ситуации.
- Обнародование фактов о ситуации для удовлетворения интереса целевой аудитории.
- Создание понимания слуховой информации у целевой аудитории. Формирование чувства, что слухи не останутся без внимания и аудитории откроют правду.

Борьба со слухами осложнена тем, что эта коммуникационная единица является самотрансляционной. То есть человек, услышав слух, чаще всего передает его дальше. Это вызвано тем, что информация, передаваемая в виде слухов, и информация СМИ практически никогда не совпадают. Слух еще называют общением толпы. Он отражает определенные коллективные представления и настроения. Другая характеристика слуха – яркость событий и героев, хотя бы для определенной целевой группы. Учитывая, что и

³⁸ *Почепцов Г.Г.* Паблик рилейнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 304.

негативные, и положительные слухи принимаются аудиторией на веру, специалист по управлению общественными отношениями должен относиться к ним очень внимательно и научиться использовать слухи в своих целях.

6.7. Организация специальных событий

Когда речь идет о событии в области PR, необходимо сразу акцентировать внимание на том, что события могут быть *естественными* или *специально организованными*. Естественные события происходят очень часто в жизни каждой организации, но не играют существенной роли и не могут самостоятельно рассматриваться как инструмент связей с общественностью. Тем не менее, естественные события (запуск в производство нового продукта, оказание нового вида услуг, заключение договора о партнерстве, новые назначения) дают PR-специалистам повод для выхода на ключевые группы общественности и создания специально организованных событий.

Специально организованное (особое) событие (special event) предназначено для того, чтобы усилить действие всех вышеперечисленных инструментов PR, достигая синергетического эффекта за счет комплексного применения PR-инструментов и технологий. Особые события могут быть действительно важными для организации, а могут быть созданы на основе специально придуманного повода. Придуманное событие соединяется с другими PR-модулями, объединяя усилия и используя достоинства каждого отдельного PR-инструмента.

Действие специально организованных событий усиливается за счет оттенка сенсационности, оригинальности, присущего специальным событиям в их содержательной и организационной составляющих (Специально организованные события или механизм паблисити. Русская школа PR). Об этом свидетельствуют наиболее известные в мире специально организо-

ванные события. Например, в 1989 году в США было организовано празднование тридцатилетия куклы Барби. Юбилей был отмечен гала-концертом в Линкольновском центре в Нью-Йорке, семь сотен продавцов игрушек присутствовали на «розовом юбилее» Барби, «распивая розовые напитки, кушая розовую еду и фотографируясь с изображением Барби в полный рост». Другой известный пример – празднование продажи пятидесяти миллиардного гамбургера Макдоналдс в 1984 году. В шести с половиной тысячах ресторанов данной торговой марки каждому покупателю выдавали купон на бесплатный гамбургер. Отсчет времени до самого события начался за две недели, когда количество проданных гамбургеров составляло 4999000000 штук. В тот день, когда число проданных гамбургеров приблизилось к заветной цифре, на сцену крупного Нью-Йоркского отеля был вывезен новый аппарат для гриля (под музыку из рекламных роликов Макдоналдс), на котором президент американского отделения корпорации лично приготовил пятидесяти миллиардный гамбургер для одного из братьев-основателей компании. Но самое главное даже не само событие, а тот резонанс, который оно получило в общественном сознании. На празднике присутствовали все средства массовой информации. Сильнейший ностальгический эффект оказал влияние на всех присутствующих и многих журналистов, которые представили репортажи о местных отделениях ресторанной сети и заведениях своей молодости. Кроме этого, история была расценена как социальная веха, достойная обсуждения в телепередачах. Специально созданное событие повлекло за собой цепь мини-событий и информационных поводов. Например, сколько мяса, жареной картошки, кетчупа и т.п. понадобилось для приготовления и продажи 50 миллиардов гамбургеров. По подсчетам специалистов около 120 представителей масс-медиа сообщили новости Макдоналдс во всем мире, получив приблизительно триста миллионов откликов. Очевидно, такой эффект положительно сказался на

объеме реализации продукции известной ресторанной сети. Не зря Макдоналдс через четыре года повторил процедуру, празднуя открытие десяти-тысячного ресторана. Организацию специальных событий использовали многие компании в самых разнообразных целях, празднуя: Дни рождения Микки Мауса, национальный месяц супа, день бутербродов Зиплок (Прил. 6 табл. 2). В России празднование Дня города и организация ряда мероприятий в рамках данного события также может служить примером.

Специально организованные события могут быть самыми разнообразными по видам, поводам и форме проведения (Прил. 6 табл. 3, табл. 4). Выбор события, используемого конкретной организацией (или группой организаций), зависит от целевых установок и специфики публики. В качестве особых событий могут быть представлены различные годовщины и юбилеи, выставки, аукционы, благотворительные вечера и тематические вечеринки, различные игры, спортивные мероприятия и конкурсы, показы мод, ярмарки и распродажи. Задача организованного события состоит в привлечении внимания и интереса публики к организаторам и его переключении на PR-обращение. Все факторы, включая выбор места, времени, определение бюджета и приглашенных должны способствовать решению данной задачи. «Специально организованное» уже предполагает значительные затраты времени на планирование, подготовку и проведение соответствующих мероприятий.

6.8. Связи с общественностью в виртуальном пространстве

Коммуникации в паблик рилейшнз играют одну из наиболее важных ролей. А в самих коммуникациях все большее место занимают современные информационные технологии. Быть в курсе происходящих изменений, использовать все потенциальные ресурсы и возможности – важная составляющая успеха деятельности PR-специалиста.

В последнее десятилетие увеличение числа инструментов PR было во многом обусловлено развитием мировой информационной инфраструктуры, ключевое место в которой занимает всемирная компьютерная сеть Интернет, доступ к которой на конец 1999 г. в мире имели 170 млн. человек. Специфика всемирной паутины как средства связей с общественностью и, в первую очередь, средства массовой информации, основана на интерактивном принципе общения, практически неограниченных возможностях по учету и анализу информации, способности поддерживать непрерывную связь с ключевыми группами общественности (в данном случае имеются в виду не все группы, а только те, которые имеют доступ к сети, что накладывает определенное ограничение). Отметим, что при всей широте и доступности, аудитория пользователей Интернет в России достаточно своеобразна. По данным социологических исследований это молодая (примерно 80 % пользователей составляет возрастная группа от 16 до 44 лет), прогрессивная, образованная и обеспеченная часть общества (специалисты, руководители, студенты).

Использование сети Интернет для реализации функций связей с общественностью обладает такими преимуществами, как снижение издержек и экономичное решение ряда задач без угрозы снижения эффективности (например, использование электронной почты вместо традиционной, размещение пресс-релиза на сайте вместо его рассылки многочисленным адресатам и т.д.); неограниченный простор для креативных решений; показатель соответствия современным тенденциям, инновационности и активного развития организации.

По результатам седьмого крупнейшего ежегодного исследования в области PR, проведенного в США в 1999 году, большинство опрошенных компаний (чей годовой доход превышал десять миллионов долларов в год), использовали Интернет для того, чтобы вести мониторинг новостей, сле-

дить за действиями конкурентов, осуществлять коммуникации со средствами массовой информации и т.д. (табл. 6.8.1)

Таблица 6.8.1

Использование Интернет в деятельности компаний

Направления использования Интернет	Удельный вес компаний, осуществляющих данный вид деятельности
Ведение мониторинга новостей в режиме online	80 %
Наблюдение за действиями конкурентов	71 %
Осуществление коммуникации со СМИ	69 %
Ведение интерактивных коммуникаций с клиентами	63 %
Наем персонала	56 %
Коммуникации с акционерами, финансовым сообществом	53 %
Реклама продукции	53 %
Коммуникации с лидерами мнений	37 %
Продажа продукции	34 %
Проведение исследований или фокус-групп	20 %
Другое	3 %
Не используют	3 %

Практически все компании, принимавшие участие в исследовании, уже обладали одним или более веб-сайтами (97 %), однако только 16 % обратилось к своим службам публик рилейшнз для их создания. Возможно, именно этим объясняется ограниченное присутствие в сети многих организаций, которые переносят (или пытаются перенести) на всемирную сеть знакомые традиционные формы передачи и получения информации, не учитывая, что подобное использование ресурсов, механизмов и возможностей виртуальной сети не позволяет рассчитывать на серьезные результаты в области связей с общественностью³⁹.

Принимая решение о присутствии своей организации в сети Интернет (или другой виртуальной сети), а такое решение действительно необхо-

³⁹ Пашенцев Е.Н. Паблик рилейшнз: от бизнеса до политики. 2-е изд. М.: Изд-во «Финпресс», 2000. С. 108.

димо принять, следует учитывать, что виртуальный имидж обладает своей спецификой. Во-первых, в виртуальной реальности именно качество веб-сайта формирует мнение общественности. Во-вторых, существенную роль играет информационный «шум», который данный сайт сопровождает. Под шумом в данном случае понимается обсуждение в конференциях, ссылки на сайт, его включение в каталоги и сетевые обзоры и т.п. Учитывая данные факторы, можно сделать вывод, что практически все организации, вне зависимости от размера и сферы действия, поставлены в приблизительно одинаковые стартовые условия при использовании сети Интернет.

Присутствие организации в виртуальном пространстве в целях публичных рилейшнз предполагает определенную последовательность действий, направленных на достижение результата. В первую очередь принимается решение о необходимости создания сайта. Затем определяется его концепция, призванная обеспечить позиционирование у целевых групп общественности и создать виртуальный продукт, отличающийся от многомиллионных электронных документов, присутствующих в сети. Организация может использовать массу вариантов, среди которых домашняя страничка, электронное СМИ, информационный портал, доска объявлений. И. Сазонова предлагает классификацию сетевых проектов, представленную в таблице 6.8.2 (Сазонова И. Виртуальный офис как атрибут имиджа).

Попробуем сгруппировать потребности, удовлетворяемые за счет создания собственного виртуального представительства в глобальной сети. К первой группе можно отнести потребности самовыражения, придания значимости собственной деятельности. Вторая группа потребностей связана с двусторонними коммуникациями, донесением определенной информации или идей до целевых групп, проведением исследований. Третья группа имеет непосредственное отношение к развитию организации и расширению спектра оказываемых услуг и способов их предоставления.

Категории сетевых проектов

Проект	Целевое назначение
Коммерческий сервер	Получение финансовой выгоды от создания сайта
Имиджевый проект	Продвижение определенного события
Корпоративный сервер	Продвижение марки компании, предоставление информации, новый вид взаимодействия с потребителями, налаживание разнообразных контактов
Благотворительный проект	Реализуется с благотворительными целями за счет спонсорского финансирования
Некоммерческий проект тематической направленности	Наиболее распространенный вариант, предоставление информации и продвижение идей по выбранной тематике
Рекламный сервер	Создается как рекламная площадка
Нетематический некоммерческий проект	Домашние странички, персональные клубы, посещаемость которых чаще всего ограничена создателями

В соответствии с перечисленными потребностями, задачи, решаемые в пределах виртуального пространства, могут быть связаны с улучшением имиджа организации и ее продукции, увеличением престижности компании, созданием двустороннего потока обмена информацией, реализацией производимой продукции через виртуальные магазины. Этот список можно продолжать очень долго, но основная идея заключается в том, что PR-потенциал информационных сетей огромен, но его реализация обеспечивается за счет профессионального управления связями с общественностью в виртуальном пространстве. Образ, который складывается при обращении к отдельным сайтам, как и имидж организации, является достаточно устойчивым и обладает свойством проецирования и переноса (впечатления от коммуникаций в Интернет на материальную организацию), а поэтому виртуальное пространство таит в себе не только возможности, но и опасности.

Общая последовательность управленческих действий по созданию веб-сайта включает исследование, планирование, реализацию и поддержку, что в принципе не отличается от традиционных функций менеджмента, но зачастую игнорируется при работе в виртуальном пространстве. План соз-

дания собственной веб-системы в более развернутом виде предлагает И. Сазонова (Прил. 6 табл. 5).

Отдельно остановимся на факторах, играющих особую роль при формировании позитивного образа веб-сайта в целях публичных отношений. К ним относят информативность, функциональность, художественный дизайн, актуализацию данных, надежность и безопасность, использование интерактивных компонент и обратной связи, а также оригинальность и этичность. Создание качественного сайта в информационной сети представляет собой часть работы, связанной с публичными отношениями. Для продвижения идей и организаций можно использовать следующие элементы:

1. Тематические сайты.
2. Каналы новостей, электронные СМИ.
3. Текстовые материалы (размещенные как на собственном, так и на других сайтах).
4. On-line встречи и конференции.
5. Ресурсы поисковых систем и каталогов.
6. Баннеры (чаще используются для прямой рекламы).
7. Опросы, конкурсы, викторины, лотереи.
8. Специальные мероприятия.

Как и все инструменты публичных отношений, электронные средства продвижения следует использовать комплексно, увеличивая эффективность их применения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие классификации PR-методов вы знаете?
2. Назовите основные инструменты связей с общественностью, укажите их достоинства и недостатки.

3. Какие задачи могут быть решены с помощью представительских мероприятий?
4. Раскройте содержание последовательности действий, необходимых для организации и проведения презентации.
5. В чем заключаются преимущества подачи материала через публичное выступление?
6. Выделите основные факторы эффективности выступления перед публикой.
7. Охарактеризуйте специфику российской благотворительности.
8. Предложите формы участия коммерческих предприятий в благотворительной деятельности.
9. Назовите основные достоинства благотворительности как ресурса деятельности PR.
10. Какую роль играют стереотипы и мифы в PR?
11. Дайте определение скандала, применимое в области PR.
12. Охарактеризуйте свойства слухов, как элемента устной коммуникации.
13. Может ли специалист по связям с общественностью противодействовать негативным слухам относительно PR -объекта? Если да, то каким образом?
14. Чем отличается естественное событие от события специально организованного?
15. Охарактеризуйте специфику мировой компьютерной сети Интернет как PR-инструмента.
16. В каких целях связи с общественностью в организации могут использовать Интернет? Какие категории сетевых проектов вам известны?

ГЛАВА 7. СПЕЦИФИКА PR-СТРАТЕГИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЛАСТЯХ

PR как средство формирования общественного мнения в бизнесе. Реализация PR в промышленной, научно-технической, инвестиционной и финансово-банковской сферах. Специфика связей с общественностью в шоу-бизнесе. Управление общественными отношениями в некоммерческих организациях (НКО). Особенности применения PR властными структурами. Стратегическое управление PR в политике.

7.1. PR как средство формирования общественного мнения в бизнесе

Эффективность функционирования организации во многом зависит от различных групп общественности, поэтому взаимодействие с ними в бизнесе становится ключевым моментом деятельности. Действительно, связи с общественностью могут способствовать достижению следующих целей коммерческих предприятий⁴⁰:

1. Изменение имиджа компании в связи с новыми видами деятельности.
2. Завоевание доверия общественности через рассказ о малоизвестных фактах из жизни компании.
3. Создание известности организации на новых рынках сбыта.
4. Улучшение общественных отношений после публичной критики.
5. Информирование общественности, особенно клиентов, о новом продукте компании.
6. Восстановление положительного отношения к организации после кризиса, в том числе в случае некомпетентного поведения.
7. Усиление позиций компании по отношению к внешним рискам.
8. Повышение осведомленности целевых групп об участии первых лиц организации в общественной жизни.
9. Поддержка спонсорских начинаний.
10. Взаимодействие с политическими структурами.
11. Смена или улучшение имиджа бизнесмена.

⁴⁰ Почецов Г.Г. Паблик рилейншз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 332.

Приведенный перечень достаточно полно характеризует возможные ситуации, когда в бизнесе возникают определенные негативные тенденции, либо необходим новый рывок в развитии деятельности, изменении ее направлений, снятии рискованных моментов в процессе инноваций, создании конкурентных преимуществ фирмы. Информирование общественности о деятельности организации, ее стремлении принести пользу местному сообществу, постоянстве позитивной и конструктивной миссии фирмы, как правило, вносит существенный вклад в обеспечение роста эффективности ее функционирования.

Особенно актуальным является обращение бизнеса к PR-стратегиям для современной России, так как сформировавшийся у общественности образ бизнесмена далек от положительного. Определенную роль в этом сыграли средства массовой коммуникации. Почти половина информационных материалов о сфере бизнеса связана с незаконной деятельностью, скандалами, неэтичным поведением и неэффективным руководством. Самая удачная реклама не может изменить это восприятие людей. Зачастую рекламные кампании в таких случаях оказывают противоположное действие и способствуют спаду интереса покупателей к продуктам и услугам фирмы. Поэтому в сложившейся ситуации только правдивая, ненавязчивая и постепенно продвигаемая в сознание людей информация может вызвать интерес у отдельных групп общественности, изменить отношение к фирме, находившейся в проблемной ситуации, но принявшей новую стратегию развития и обозначившей в качестве своей миссии изменение жизни людей и условий деловой среды в лучшую сторону. Сочетание именно такой информации с конкретными действиями и результатами, позволяющими общественности почувствовать и оценить правдивость компании, может изменить пространство взаимодействия организации с внешним окружением и в конечном итоге послужить успешной реализации ее коммерческих интересов.

Разработка долгосрочных PR-стратегий становится основой успешного развития бизнеса.

Очевидно, что одна из основных задач коммерческой структуры – получение прибыли. Однако ее решение оказывается возможным при одновременном удовлетворении интересов сотрудников, потребителей и общественности. В этом случае традиционной сферой PR в бизнесе становится благотворительность. Это может быть прямое участие в благотворительных программах, взносы в различные фонды, проведение собственных благотворительных акций. Однако важна не только сама деятельность, но и донесение информации о ней до целевых групп общественности. Поэтому специалист по управлению контактами с внешней средой должен продумывать варианты специальных событий, участвуя в которых организация может не только внести существенный вклад в развитие социальной сферы, но и обеспечить положительный информационный выход, своеобразное коммуникационное обеспечение своей деятельности. Важно также поддерживать благотворительные кампании, финансировать различные акции, уметь готовить печатные и аудиовизуальные материалы. Зачастую эти шаги не требуют существенных материальных затрат: генеральные спонсоры некоторых ростовских выставок вносили в фонд мероприятия не более 1000 рублей и получали от этого огромный эффект. Иногда целесообразно даже возглавить кампании, проекты, программы, заменить на мероприятиях высших официальных лиц предприятия. Результаты, как правило, превосходят все ожидания.

Действуя подобным образом, представителям бизнеса несомненно следует обстоятельно изучать и продумывать проблемы местного сообщества с тем, чтобы предпринимаемые шаги обеспечивали достаточно мощный резонанс и способствовали продвижению собственных интересов донора. Для принятия решения о целесообразности участия в благотвори-

тельной акции рассматривают аудиторию, для которой она предназначена. Ее делят на 4 вида: потенциальные клиенты (большая аудитория), потенциальные клиенты (малая аудитория), не клиенты (большая аудитория), не клиенты (маленькая аудитория). Одновременно должны учитываться следующие отрицательные характеристики⁴¹:

1. На сцене присутствует образ вампир. Он будет занимать все внимание посетителей.
2. Будет представлено большое количество конкурирующих сообщений.
3. Очень высокие цены за участие.
4. Ограничение использования коммуникационных средств стандартными рекламными и информационными носителями.

Спонсорство и благотворительность – традиционно значительные PR-ресурсы для сферы бизнеса. Однако, участвуя в социальной жизни общества, важно помнить, что сотрудничество с местным сообществом не только может, но и должно быть взаимовыгодным. Основной эффект подобной деятельности связан с количеством и качеством информационных выходов, организация которых – задача программы по связям с общественностью.

Не следует забывать, что половина коммуникационных задач коммерческой компании – внутренние. Создание в фирме атмосферы доверия, организация свободного информационного обмена, обеспечение удовлетворенности статусом и участием в общем деле – важная область применения PR -инструментов в бизнесе.

⁴¹ *Почепцов Г.Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 421.

7.2. Реализация PR в промышленной, научно-технической, инвестиционной и финансово-банковской сферах

Общественные отношения приобретают различные оттенки в зависимости от сферы деятельности организации. Начнем с промышленности. С одной стороны, связи с общественностью должны способствовать повышению статуса российской промышленности. Проведение ряда акций типа «Поддержи отечественного производителя» и «Покупай российское», а также материалы групп защиты прав потребителей (в том числе телепрограммы и журнала «Впрок») уже дали этому определенный импульс. Тем не менее, задача создания привлекательности нашей промышленности для потребителей и инвесторов, в том числе для зарубежных, еще не решена. С другой стороны, предприятия промышленности в процессе функционирования затрагивают интересы большого круга людей. Это связано с активным использованием природных ресурсов (водных, земельных, лесных и минеральных) и напряженной экологической обстановкой большинства регионов страны. Во избежание конфликтов, предприятия должны учитывать интересы акционеров, жителей прилегающих территорий, поставщиков и покупателей, местных органов власти, сотрудников предприятий и их семей и т.д. Такая ситуация требует непрерывных коммуникаций, обеспечение которых существенно облегчает достаточно высокий технический уровень современных средств связи. PR-политика для промышленной компании включает внутреннюю деятельность по оценке поведения предприятия с целью выявления необходимости действий по улучшению имиджа. Одновременно внешнюю деятельность следует направлять на информирование общественности о компании и ее достижениях. Кроме этого, промышленным организациям необходимо учитывать и использовать воздействие общественного мнения (в том числе и через лоббирование) на процесс законотворчества.

В научно-технической сфере обстановка другая. Если раньше большинство исследований проводились на бюджетные ассигнования, то теперь такой возможности нет. Ситуация, когда наука живет сама по себе (кроме оборонных технологий), а производство и общество – сами по себе, не приемлема для мощной державы. Огромное количество полезных изобретений не нашло реального воплощения в практике, но в то же время, в некоторых областях поиск новых решений просто необходим. Обращение научной сферы к маркетингу и связям с общественностью способно не только снять материальные трудности, но и решить социальные и экономические проблемы. В условиях рынка выживают компании, которые способны к инновациям и вовремя находят необходимые новшества. Отсюда, организация взаимовыгодных коммуникаций между научно-технической сферой и другими областями деятельности – одна из наиболее перспективных задач публичных отношений. Использование существующего интеллектуального потенциала страны и мирового сообщества для достижения целей организации и общества в целом является важным фактором возрождения экономических возможностей России.

Для продвижения на рынке наиболее выдающихся достижений в США, например, используется практика антрепренерства (постоянного сотрудничества ученых с представителями делового мира). Основной тезис такого сотрудничества – важно не количество денег, а их эффективное использование. Поэтому особую роль в развитии данной области играет объективный отбор и целевое финансирование наиболее важных и перспективных проектов. Существенный вклад в инновационную деятельность вносят венчурные фирмы. Таким образом, в научно-технической сфере связи с общественностью должны обеспечить результативное взаимодействие с внешней средой, начиная от поиска партнеров, источников финанси-

ния инноваций и развития пространства необходимых коммуникаций с широкими группами общественности и местными администрациями.

Инвестиционная сфера после кризиса 1998г. столкнулась в России с очень серьезными проблемами. Задача связей с общественностью заключается здесь в преодолении неуверенности и недоверия большинства групп общественности к инвестиционной деятельности. Работать в этом направлении должны PR-специалисты коммерческих инвестиционных компаний и фондов. При этом, воздействие на общественное мнение возможно и со стороны государственных органов. Создание привлекательных регионов и объектов для инвестиционной деятельности (внутренних и зарубежных) – нерешенная в настоящее время проблема, и дело здесь не только в отсутствии соответствующей законодательной базы. Задача инвестиционной компании состоит в создании имиджа профессионала на инвестиционном рынке, особенно если речь идет о рынке ценных бумаг, поиске своей ниши, привлечении к своей деятельности внимания общественности и параллельном контроле поддержания стандартов обслуживания клиентов и информирования партнеров на высоком уровне. Организация должна наладить информационные каналы связей с широкими группами общественности, акционерами, инвесторами, посредниками на рынке ценных бумаг, финансовыми аналитиками и органами государственного управления. Коммуникации особенно важны именно сейчас, когда контроль за операциями с ценными бумагами существенно ужесточился. На рынке ценных бумаг специалисты по управлению общественным отношениям должны учитывать факторы, оказывающие влияние на динамику курсов акций и состояние рынка. К примеру, британские аналитики очень внимательно изучают общественные настроения на рынке ценных бумаг. Действие эффекта толпы может привести к тому, что продажа акций одним акционером повлечет их массовый сброс, и компания за один день рухнет. Таким образом, PR-

деятельность в инвестиционной сфере связана с корректировкой общественных настроений на рынке и созданием благоприятного инвестиционного климата.

Для финансово-банковской сферы основой эффективности является восприятие деловыми людьми и гражданами стабильности и надежности подобных институтов. Именно имидж, имиджевое позиционирование и продвижение играют в данной сфере деятельности особую роль. Учитывая определенное сходство всех банковских услуг, для банка очень важно отстроиться от конкурентов, объяснить общественности, чем именно отличается конкретный банк от ему подобных. Информационные потоки из российских банков во внешнюю среду необоснованно занижены и завуалированы. Только полная достоверная и открытая информация способствует восстановлению доверия общественности к банковской сфере, может способствовать увеличению объемов операций, расширению видов услуг и повышению эффективности функционирования. В то же время, следует помнить, что информационная прозрачность банка несомненно должна быть дозирована.

В деятельности банков прямая реклама не дает удовлетворительного эффекта. Поэтому сведения, передаваемые СМИ и напрямую общественности, должны основываться на анализе отношения к финансовой структуре со стороны вкладчиков, финансовых аналитиков, правительственных чиновников и законодателей. Очевидно, что и в этой области использование инструментов PR необходимо.

7.3. Специфика связей с общественностью в шоу-бизнесе

Для шоу бизнеса управление общественными отношениями имеет свою специфику. Наиболее важное условие существования артиста как такового (следовательно и всего многообразия людей сопутствующих про-

фессий) – внимание масс общественности. Поэтому связи с общественностью для шоу бизнеса направлено на преодоление барьеров невнимания. Самые популярные инструменты связей с общественностью в этой области – скандалы и слухи. Причем и первые, и последние чаще всего создаются самими PR-объектами. Отличительные особенности шоу бизнеса – частая смена имен и фамилий (псевдонимами на российской эстраде пользуются А. Варум, Н. Королева, М. Распутина и т.д.), работа на показ, выбор темы действия (взаимная и отвергнутая любовь – наиболее популярные варианты), броские названия концертов и альбомов, пристальное внимание к частной жизни кумиров. Тенденция последнего десятилетия – привлечение звезд шоу-бизнеса для участия в политических и деловых кампаниях и акциях.

7.4. Управление общественными отношениями в некоммерческих организациях (НКО)

В идеале некоммерческий сектор характеризуется тем, что решает проблемы всего общества в целом, а не его отдельных частей. Для этого необходимо взаимопонимание, стремление к сотрудничеству, социальному партнерству всех трех секторов экономики (коммерческого, некоммерческого и государственного) и достижение достаточно высокого уровня развития общественных организаций. Задача связей с общественностью в данном ракурсе состоит в выявлении точек соприкосновения и взаимодействия, а также в обеспечении поддержки социальных проектов со стороны населения, власти и бизнеса.

Анализируя деятельность российских НКО, можно заметить, что их коммуникации преимущественно связаны с немногочисленными целевыми группами общественности (ветераны, инвалиды, дети, военнослужащие и др.). Иногда они связаны с выявлением потенциальных источников полу-

чения материальных, денежных ресурсов или какой-либо пользы. Взаимодействие организаций друг с другом очень ограничено, результатом чего является упущенная выгода и потеря преимуществ совместной деятельности. Сотрудничество с коммерческими структурами также можно признать неполноценным по количеству, качеству и разнообразию контактов.

Можно выделить два элемента успешной деятельности некоммерческой организации. Первый непосредственно связан с реальной работой НКО. Второй имеет отношение к сфере коммуникаций и включает в себя умение дать информацию о своей деятельности для создания благоприятного запоминающегося образа. В любом случае, эффективная работа НКО невозможна без использования инструментов управления общественными отношениями. Причем, характерная для некоммерческих организаций проблема нехватки финансирования вынуждает НКО использовать более рискованные и оригинальные способы воздействия на общественное мнение. Можно выделить несколько конкретных направлений использования ПР в общественном секторе (Катлип С., Сентр А., Брум Г. Эффективные связи с общественностью):

- работа, направленная на осознание и принятие общественностью миссии, идей и проектов организации;
- формирование каналов общения с людьми, для которых предназначены услуги организации;
- формирование, сохранение и упрочение условий для привлечения финансовых ресурсов;
- распространение идей организации в публичной политике;
- мотивация ключевых людей (от сотрудников и добровольцев до соответствующих чиновников) к работе, направленной на выполнение миссии организации.

При естественной ограниченности материальных ресурсов у НКО (изначально не ориентированных на прибыль) PR могут помочь финансовому аспекту достижения поставленных целей двумя способами: уменьшая издержки продвижения и увеличивая доступные денежные фонды. *В первом случае* речь идет об уменьшении затрат по сравнению с использованием рекламных инструментов продвижения и стимулирования. Находя в текущей деятельности или создавая новости, которые интересуют средства массовой информации и, соответственно, сведения о которых попадают к определенным группам общественности, организации могут избежать необходимости приобретения рекламной площади или эфирного времени за достаточно высокую цену. К тому же, НКО обладает целым рядом преимуществ при взаимодействии с масс-медиа. СМИ считают своей обязанностью донести до общественности информацию о реализации некоммерческой организацией социально значимых проектов, причем сделают это скорее всего с собственным положительным комментарием. Кроме этого, когда НКО служит людям и решает общественно значимые проблемы, она имеет полное право просить о помощи и должна это право использовать. Отметим, что коммуникационная сфера очень важна для некоммерческих организаций и потому, что от общественных организаций чаще всего ожидают активной публичной деятельности с соответствующим информационным сопровождением.

Во втором случае речь идет о разработке и организации целого ряда мероприятий, которые могут принести некоммерческим организациям финансовые средства, необходимые для прямого или косвенного достижения их целей. К таким мероприятиям можно отнести празднование различных годовщин и юбилеев, выставки искусств, аукционы, благотворительные вечера, различные игры и спортивные мероприятия, распродажи книг, товаров (особенно в таких случаях пользуются популярностью пирожные и

другие сладости), конкурсы, вечеринки в необычных местах, показы мод, ярмарки, и даже благотворительные распродажи случайных вещей. Преимущество подобных событий заключается в том, что и организовывать, и проводить их можно совместно с государственными органами и коммерческими предприятиями. В данном случае некоммерческая организация будет выступать инициатором, главным действующим лицом, но не просителем, а выгоды могут быть совершенно разнообразными для всех участников. Яркий пример взаимодействия коммерческой организации и общественного фонда – это проведение конкурса детского творчества страховой компанией с начала 90-х г.г. в ЮАР. Выгоды были многосторонними – страховая компания получила признание и доверие со стороны различных групп общественности, что в свою очередь привело к увеличению ее прибылей, дети (а в последствии и учащиеся художественных учебных заведений) получили стипендии или призы за участие в конкурсе, а общественный фонд, созданный для поддержания детского творчества, сделал еще один шаг к достижению поставленной цели.

Отметим, что в зависимости от целей НКО, для их достижения могут использоваться самые разнообразные инструменты связей с общественностью. Однако управление общественными отношениями в некоммерческом секторе должно быть направлено на поиск партнеров и взаимодействие с ними, а не на конкуренцию при решении социальных проблем. При этом одним из самых эффективных PR-инструментов для НКО считаются добровольцы, поскольку они ощущают свою причастность к решению определенных проблем и, соответственно, распространяют соответствующие идеи. С добровольцами в этой связи следует вести особую работу. PR-подготовка добровольцев включает объяснение миссии организации, ее правильной и неправильной интерпретации; разъяснение возможной критики и подходящих ответов; обучение организации специальных событий.

Однако на добровольцев в рамках PR-активности можно посмотреть и под другим ракурсом. Добровольцы могут быть не только инструментом, но и результатом деятельности PR. Для того чтобы вести работу с добровольцами, их первоначально необходимо привлечь в организацию, а для этого используются другие инструменты связей с общественностью. Особенно важную роль в процессе привлечения добровольцев играют средства массовой информации.

Несмотря на то, что PR-специалисты во всем мире рекомендуют бизнесу налаживать партнерство с некоммерческими организациями для формирования корпоративной стратегии, соответствующей целям рыночной и социальной ответственности, третий, некоммерческий сектор, иногда необоснованно игнорируется. Причиной тому служат, в том числе, определенные мифы об НКО, далеко не всегда соответствующие действительности. *Первый миф* связан с тем, что некоммерческие организации не могут получать прибыль. Ограничение, под которое попадает деятельность НКО, связано не с получением прибыли, а с выбором направлений ее расходования. Прибыль некоммерческих организаций обязательно должна быть направлена на уставные цели. Несмотря на то, что средства НКО привлекаются зачастую в виде пожертвований, эти пожертвования в развитых странах иногда аккумулируются в суммы, превышающие годовой доход многих коммерческих предприятий. Более того, эти средства вкладываются в инвестиционную сферу, увеличивая прибыль и финансовую устойчивость НКО. *Второй миф* отражает представление о том, что некоммерческие организации чаще всего малы по размеру и их число незначительно по сравнению с предприятиями, работающими в сфере бизнеса. На самом деле это совершенно не соответствует действительности. Некоторые крупнейшие организации являются некоммерческими по своему правовому статусу, а общее

число НКО постоянно увеличивается и составляет весьма значительную цифру.

Третий миф заключается в стереотипном восприятии НКО, как организаций, которые связаны с благотворительной деятельностью и выступают просителями средств у бизнеса. На самом деле различные ассоциации, объединяющие людей и организации на основе самых разнообразных целей и интересов являются некоммерческими организациями. Это и клубы бизнесменов, торгово-промышленные палаты, и профсоюзы, и спортивные клубы и т.д. Таким образом, цели, а соответственно и специфика НКО, очень разнообразны.

Четвертый миф рассматривает пожертвования как основной источник дохода НКО. Однако в Соединенных Штатах Америки пожертвования составляют только 25% дохода некоммерческих организаций, около 38 % поступает от членских взносов и платы за услуги, 30 % от правительственных грантов и контрактов и 7 % от инвестированных ресурсов. Конечно, пропорции отличаются в разных видах некоммерческих организаций (например, Yet Goodwill Industries International, одна из крупнейших американских компаний сферы услуг, около 90% годового дохода получает от продажи поддержанной одежды в сети магазинов), но в России картина жизни НКО совершенно иная. Тем не менее, разнообразные источники дохода привлекаются многими некоммерческими организациями. Мнение, что бизнес является основным источником финансирования деятельности НКО, американскими специалистами по публичным отношениям как раз и рассматривается как пятый миф. На то, чтобы развеять эти мифы должна быть во многом направлена PR-деятельность некоммерческих организаций России. От этого зависит будут ли представители различных секторов экономики (государственного, коммерческого и даже некоммерческого) рассмат-

ривать их как надежного партнера в пространстве общественных взаимодействий.

7.5. Особенности применения PR властными структурами

В демократическом обществе все социально, экономически и политически значимые решения должны вырабатываться на основе равноправного диалога общественных сил и власти. Отлаженные двусторонние коммуникации между властью и общественностью, поиск оптимальных решений существующих проблем и своевременная корректировка проводимой политики – основные задачи связей с общественностью в органах государственного управления.

Способы взаимодействия властных структур с общественностью определяются прежде всего уровнем управления. На федеральном уровне взаимодействие идет в основном через средства массовой информации. Региональный и местный уровни предполагают использование в равной степени масс-медиа и непосредственных контактов с группами населения. Цели PR для внутренней и внешней политики государства состоят в создании образа компетентного и эффективного правительства, которое обладает сильной властью и способно решать стоящие перед ним проблемы. Негативное отношение общественности к существующему государству вызвано рядом причин. Это и работа госслужб на себя, когда игнорируются потребности и нужды населения, и закрытость деятельности государственных структур от общественности, и существующая экономическая и политическая обстановка в стране. Решение проблем взаимоотношений государства с группами общественности и индивидами невозможно только с помощью PR-инструментов. Однако их функция реализуется через создание эффективных коммуникационных потоков с системой обратной связи.

Выделим конкретные направления PR-деятельности в органах государственной власти⁴²:

- «установление, расширение и поддержание контактов с гражданами и организациями;
- информирование общественности о принимаемых решениях;
- социально-политический мониторинг (изучение общественного мнения);
- анализ общественной реакции на действия должностных лиц и органа власти в целом;
- прогнозирование общественно-политических процессов;
- формирование благоприятного имиджа организации и руководителей страны».

Так, ведущий программы «Однако», в свое время, не раз критиковался за то, что он, высказываясь крайне негативно в отношении высших руководителей страны, подрывает уважение к самим должностям премьер-министра и президента. Здесь следует вспомнить правило управления персоналом: критиковать можно поступки, но не человека.

Основой связей с общественностью органов государственной власти являются осознанность различия интересов, знание участников взаимодействия, средств и каналов, через которые они могут быть представлены и наличие организаций, реагирующих на запросы отдельных граждан и групп общественности. Помимо основных каналов коммуникации с населением в государственных органах должны работать специальные приемные и отделы писем.

⁴² *Молотова О.* Корпоративные паблик рилейшнз. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The Profession and the Practice. – Wm. C. Brown Publishers, 1994. С. 176.

7.6. Стратегическое управление PR в политике

Основная работа по связям с общественностью в политической сфере ведется во время предвыборных кампаний. Однако не менее важная часть работы между выборами остается неразвитой. Это обусловлено тем, что огромные финансовые ресурсы и конкретные цели появляются перед политиками именно в процессе предвыборных кампаний. Такая кампания всегда начинается с оценки личностных данных кандидата. В последние годы все большее значение приобретает артистизм и публичное поведение политиков. Общественность воспринимает образ, а не самого человека, что увеличивает роль имиджа в политических достижениях. Следующий этап – исследование электората, ожиданиям которого должен соответствовать каждый кандидат (в депутаты или президенты). Затем к задачам политических PR относятся аналитические обзоры прессы с точки зрения интересов кандидата, оценка акций конкурентов и союзников, переработка любой доступной информации (включая слухи, сплетни, непроверенные сообщения) и размещение рекламных материалов в СМИ.

В политике основа успеха при взаимодействии со средствами массовой информации – создание информационных поводов. Играть свою роль и рекламные теле- и радио ролики с сюжетами из частной жизни и наиболее эффектными моментами программы кандидата. Однако наибольшее воздействие на аудиторию оказывает участие политиков в различных событиях. Причем такой прием паблик рилейшнз действенен как во время выборов, так и после них, поэтому его очень активно используют западные общественные деятели. Примерная схема действия такова: претендент организывает в городе какой-то яркий праздник. Журналист пишет об этом репортаж и дает краткое интервью с организатором в конце материала. Оплату за работу получает и журналист, и редактор издания, а организатор приобретает расположение общественности. Однако использование систе-

мы информационных поводов требует от кандидатов умения проводить публичные выступления и непосредственно общаться с избирателями. Важными становятся манеры поведения, грамотность и образность речи, внешний облик, общая эрудиция, жестикуляция, голос.

Вообще PR-работа по заказу политической структуры включает отбор характеристик, которые аудитория считает важными для кандидата на данный пост, внедрение этих характеристик в образ кандидата и «продажу» этого образа избирателям. Более подробно этапы формирования имиджа в политике включают:

- Изучение и анализ существующего имиджа кандидата (или его отсутствия). Традиционный прием – сравнение кандидата с эталонным образом, полученным в результате социологических исследований.
- Разработку идей. Формирование конкретного образа, рекомендаций по его позиционированию и продвижению, формулировку основных идей, лозунгов, слоганов и утверждение системы доводов. Пример создания системы доводов – выборы президента России 1996г. Положительные доводы связывались с фигурой Б. Ельцина, а отрицательные с угрозой возвращения негативных событий прошлого, если к власти придет Г. Зюганов. Сформулированные идеи должны быть «упакованы» для реализации разным группам общественности.
- Планирование. С учетом законодательства и объема бюджета разрабатывается точный план политической кампании. График использования инструментов связей с общественностью составляется с учетом их силы воздействия и взаимного влияния.
- Подготовку материалов. Разработка текстов, листовок, плакатов, макетов печатной продукции, сценариев выступлений и рекламных роликов. Изготовление всей рекламной продукции. На данном этапе особенно

важно учитывать склонность российского человека голосовать не за, а против. Не за лучшего кандидата, а выбирая меньшее из всех зол.

- Реализацию. Внедрение в жизнь подготовленного плана, контроль за его реализацией и корректировка в случае изменения политической обстановки и нежелательного развития событий.

Имидж политика играет решающую роль в принятии решений электората, но только если он соответствует внутреннему содержанию кандидата. Изменить человека до неузнаваемости невозможно. С помощью PR-специалиста реально внести определенные изменения в образ. Создание имиджа является дополнением, а не заменителем политики. К тому же отметим, что победа на выборах – далеко не всегда единственная цель кандидатов.

Выделим две основные стратегии работы по связям с общественностью в политике. Первая – продолжительная работа с электоратом. Вторая – активизация не определившихся групп электората за 7-10 дней до выборов. Отметим, что для России (по данным последних двух президентских выборов) процент не определившихся в пользу кандидата за 2 недели до выборов был в несколько раз больше, чем в развитых странах Запада. Выбор конкретной стратегии связан с оптимизмом или пессимизмом кандидата, продвижением перемен или преимуществами стабильности, то есть особенностями обстановки в стране и конкретными политическими программами.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каким целям бизнеса могут содействовать связи с общественностью?
2. Какие факторы следует учитывать для принятия правильного решения об участии в благотворительном мероприятии?

3. Перечислите основные направления деятельности по связям с общественностью в промышленности, финансово-банковской, научно-технической и инвестиционной сферах. Выделите общие моменты PR-активности, присутствующие в каждой функциональной сфере.
4. В чем заключается специфика управления связями с общественностью в шоу-бизнесе?
5. Назовите основные элементы успешной деятельности некоммерческой организации.
6. Перечислите направления использования связей с общественностью в некоммерческом секторе.
7. Могут ли связи с общественностью оказать влияние на финансовое состояние некоммерческих организаций? Если да, то каким образом.
8. Что должны включать в себя связи с общественностью властных структур?
9. Назовите основные этапы и раскройте содержание перечисленных этапов PR-управления в политической сфере.
10. Какие стратегии предвыборной работы с электоратом вы знаете?

ГЛАВА 8. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Организация непрерывного процесса управления общественными отношениями. Организационные основы работы PR-структур. Материально-техническое и финансовое обеспечение реализации PR-стратегий. Подготовка и реализация кампаний по связям с общественностью. Эффективность PR-деятельности: оценка эффективности PR-активности. Учет российской специфики при использовании современных методов оценки PR-эффективности.

8.1. Организация непрерывного процесса управления общественными отношениями

Управление связями с общественностью может принести существенные положительные результаты в любой сфере деятельности организации только при отношении к PR как непрерывной, долгосрочной, затратной функции управления стратегической направленности. Специфика инструментов связей с общественностью обусловлена базовыми характеристиками рассматриваемого процесса. Они могут использоваться с различной периодичностью и в разных наборах. Например, информационные сообщения могут выходить раз в месяц, а участвовать в скандалах и специально организованных событиях слишком часто просто нецелесообразно. Однако, если не отслеживать постоянно настроения ключевых групп общественности, не проводить исследований и не планировать определенных действий и мероприятий, результат любых информационных выходов может быть не столь существенным и своевременным, как хотелось бы. Специалист по связям с общественностью и менеджеры организации должны помнить о многогранности данной деятельности и многочисленности используемых коммуникационных потоков при планировании и выполнении своей работы. Организация и проведение работы по управлению связями с общественностью затрагивает совершенно разные аспекты, во многом зависящие от специфики хозяйственных субъектов.

В общем виде, по предложению PR - фирмы «Кетчум», управление общественными отношениями включает следующие элементы⁴³:

1. Определение проблемы. Основывается на коммуникационном аудите, включающем беседы со всеми ключевыми группами людей для установления того, что они знают, чего не знают и что должны узнать. Определение проблемы – существенный шаг в сторону формулирования цели.
2. Формулировка цели. Цели программы по связям с общественностью должны соответствовать всем критериям управленческих целей.
3. Определение аудитории. Когда для решения проблемы необходимо выделение целевых аудиторий, то их следует перечислить, указывая на степень важности каждой группы.
4. Разработка стратегии. Рассказывает в общих понятиях, как может быть достигнута цель.
5. Конкретизация тактики. Разработка последовательности действий для достижения каждой цели. Основные содержательные элементы тактики – выбор сообщения и определение средства его передачи целевой аудитории. Данные элементы должны сочетаться, поскольку разные каналы подходят для передачи разных сообщений разным группам общественности.
6. Разработка календаря. Необходимо иметь четкий временной график для реализации программы управления общественными отношениями.
7. Составление бюджета. Необходимо добавить к полученной сумме не менее 10 % на непредвиденные расходы.
8. Утверждение процедур оценки. Критерии оценки результатов программы обязательно должны определяться до начала ее реализации.

⁴³ Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. С. 154.

8.2. Организационные основы работы PR-структур

При организации работы по связям с общественностью возникает основной вопрос: пользоваться услугами внешних специалистов или создавать собственный отдел по связям с общественностью. И тот, и другой вариант имеют свои достоинства и недостатки (Прил. 8 табл. 1). Преимущества собственного PR-отдела существенны, однако такое подразделение работает только в том случае, если его руководитель – менеджер высшего звена. Связи с общественностью могут представлять лишь часть его обязанностей, но для эффективности работы PR-отдела должна существовать его прямая связь с руководством. Структура PR -подразделения зависит от масштаба организации, проводимых работ и специфики деятельности. Возможны следующие комбинации: информационно-аналитическая служба, служба маркетинга, пресс-служба, служба ярмарок и выставок. Другой вариант: отдел по работе с прессой, отдел выставок, отдел по работе с государственными органами и общественными организациями. Наиболее общий подход включает создание сектора анализа, сектора прессы (взаимодействие с электронными и печатными СМИ), сектора публичных мероприятий и сектора общих вопросов (имидж, регулярные контакты с общественностью). Учитывая соотношение достоинств и недостатков собственных и привлекаемых PR-сотрудников, иногда следует признать оптимальной ситуацию, когда в организации работает один специалист по связям с общественностью, а все необходимые эксперты привлекаются дополнительно на временной основе.

Как уже отмечалось, привлечение внешних специалистов по связям с общественностью также имеет положительные и отрицательные стороны. Основной минус – недостаточное знание организации, особенно когда речь идет о внутренних коммуникационных проблемах. Второй негативный фактор – непостоянство обслуживания за счет текучести кадров самого ПР-

агентства. Следует также учесть более слабый контроль работы внешних специалистов со стороны заказчика. Однако преимущества тоже существенны. Прежде всего, профессиональные сотрудники PR-компаний имеют более широкий доступ к работе в разных ситуациях и сферах деятельности, обладают богатым опытом. При этом они более гибкие и используют возможности адаптации PR-программы к соответствующим требованиям клиента и рынка. Уровень объективности внешних специалистов выше, чем у сотрудников организации. Не менее важный аргумент в пользу внешних специалистов заключается в том, что оплата за услуги связана непосредственно с объемом и качеством выполняемых работ. В зависимости от суммы средств в распоряжении, смета расходов управления общественными отношениями может варьироваться. Учитывая перечисленные факторы, менеджеры могут найти способ комбинирования работы внутренних и внешних консультантов по паблик рилейшнз.

По результатам исследований деятельности в области связей с общественностью в Соединенных Штатах большинство крупных корпораций две трети работы по связям с общественностью осуществляют собственными силами и только одну треть поручают специализированным PR-агентствам. Работа, которая преимущественно выполняется самостоятельно включает в себя внутриорганизационные паблик рилейшнз, взаимоотношения с местным сообществом, инвесторами и правительством, а также решение проблем в окружающей среде. Направления, которые наиболее часто поручают выполнять специализированным PR-структурам, связаны с построением взаимоотношений со средствами массовой информации, потребителями, проведением исследований и организацией работы по связям с общественностью на международном уровне.

При организации работы по связям с общественностью важно учесть два момента. *Первый* из них связан со схемой распределения рабочего цик-

ла между сотрудниками. Возможно несколько вариантов: один менеджер обеспечивает полный цикл, включающий изучение проблем и причин их возникновения, анализ целевых групп общественности, определение концепции и тактики кампании, разработку конкретного плана, его реализацию, контроль и оценку эффективности. Другой вариант – командный подход к работе с распределением обязанностей. Он гораздо более эффективен при решении задач, требующих высокого интеллектуального уровня и выполнения большого объема работ. Иногда создаются временные группы специалистов из разных областей для выполнения специфических программ.

Второй момент, который следует учесть при организации работы по связям с общественностью – отделение творческой работы от механической. Такой подход требует четкой формулировки и разделения должностных обязанностей сотрудников, определения размера оплаты их труда и определение оптимального объема работы. Например, к механической работе в рамках управления общественными отношениями специалист по связям с общественностью Питер Грин относит⁴⁴:

- составление списка масс-медиа для распространения материалов;
- мониторинг прессы и электронных СМИ;
- создание и заполнение информационных файлов и баз данных;
- формирование справочной библиотеки по группам интересов, важным контактам и информационным каналам;
- составление списка приглашенных при организации событий;
- подготовка к публикациям и тиражированию печатных материалов (от визиток до отчетов);

⁴⁴ *Почепцов Г.Г.* Паблик рилейнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999.. С. 73.

- установление внутренних каналов коммуникаций для использования ресурсов организации во время подготовки акций и их информационного сопровождения;
- контроль бюджетных расходов в соответствии с запланированными показателями.

Основа эффективной работы специалиста по связям с общественностью – высокий уровень профессионализма. Он включает в себя знания по специальности и определенные личностные качества. Большинство PR-сотрудников в России – бывшие журналисты или рекламисты. Однако их знаний и навыков недостаточно для организации высоко результативной работы по управлению общественными отношениями. Как правило, они видят только часть всего комплекса деятельности по связям с общественностью, только с этом направлении могут вести работу. Сочетание управленческих и организационных знаний, знаний коммуникативных основ и основ журналистики, маркетинга и собственно связей с общественностью – необходимое условие для PR-специалиста высокого уровня. Если же говорить о личностных качествах, то основные характеристики специалиста по связям с общественностью включают⁴⁵:

- коммуникабельность при общении с представителями разных групп интересов (политиками, бизнесменами, банкирами, журналистами, представителями власти, общественными лидерами и отдельными потребителями);
- умение расположить к себе собеседника, а затем четко и ясно донести до него необходимую информацию;
- способность к логичному мышлению в сочетании с умением взглянуть на проблему с разных точек зрения;
- умение работать в команде;

- стремление к развитию и совершенствованию своих знаний и умений.

К тому же, специалист по управлению общественными отношениями должен обладать знаниями в области человеческого общения, организаторскими способностями, умением управлять и лидировать. Конфиденциальность и защита интересов клиента связывает рассматриваемую профессию с юридической и врачебной практикой. Учитывая, что паблик рилейшнз можно рассматривать как социально-психологическую, коммуникационную ветвь менеджмента, то и набор специфических требований к представителям данной профессии соответствует личностным характеристикам менеджера среднего и высшего звена. Однако и здесь существуют некоторые оговорки. Подход к определению PR-специалиста, исходя из личностных качеств не лишен недостатков. На протяжении многих лет специалисты в области менеджмента пытались сформировать набор личностных характеристик, обеспечивающих возможность эффективного управления и столкнулись с несостоятельностью данного подхода. Слишком много факторов оказывает воздействие на эффективность управленческой деятельности. Управление связями с общественностью не является исключением. Паблик рилейшнз это во многом не только наука, но и искусство, овладеть которым дано не каждому. Поэтому качества, представленные выше, следует принимать во внимание, но реальные результаты работы не могут зависеть только от них.

8.3. Материально-техническое и финансовое обеспечение реализации PR-стратегий

В управлении связями с общественностью можно выделить два аспекта: творческий и административный. Каждый из этих элементов выполняет определенные функции и по-своему воздействует на эффективность

⁴⁵ *Молотова О. Корпоративные паблик рилейшнз. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The*

достижения поставленных целей. Основа административной работы – материально-техническое и финансовое обеспечение деятельности по связям с общественностью.

Вопрос определения финансовой базы работы PR-структуры достаточно сложен. С одной стороны, есть материальные затраты. Но что делать с творческой компонентой деятельности? Во всем мире сложилась определенная практика построения системы оплаты за услуги в области паблик рилейшнз. Как правило, это достаточно дорогое удовольствие. Однако, как показывает практика, совсем не обязательно нанимать самых высокооплачиваемых специалистов для выполнения всех видов работ. В деятельности по связям с общественностью присутствуют рутинные и не очень сложные элементы. Поэтому оплата специалистов может быть определенным образом дифференцирована. Помимо затраченного времени, стажа и уровня профессионализма сотрудников учитывается ряд специфических факторов. К ним относятся: особенности и сложность задания; профессиональные или специализированные знания и навыки; масштаб работы и ее важность для клиента; степень ответственности; объем и характер документации; место и специфика выполнения задания (в Ростове -на-Дону расценки определенно ниже, чем в Москве, а на текущие партийные митинги всегда тратится меньше средств, чем в период президентских выборов). Оплату работ можно определять поэтапно (планирование, реализация), но оговаривать ее следует прежде, чем приступать к действиям. Если на Западе принята практика почасовой оплаты специалистов, то в России оплата назначается за выполнение конкретных работ. Зачастую фирмы намеренно устанавливают завышенные цены на материально-техническое обеспечение кампании, чтобы создать дополнительные стимулы и застраховаться от непредвиденных расходов. В зависимости от договоренности, оплата может зависеть

или не зависеть от реальных достижений PR-кампании. Для установления прямой зависимости необходимо четко выбрать критерии оценки проделанной работы.

Специалист по связям с общественностью Алан Батлер выделяет ряд заповедей финансового поведения при организации PR-работы⁴⁶:

- не распределяйте бюджет понемногу, не следует пытаться охватить очень много, если средств очень мало;
- максимально ограничьте количество связующих звеньев, коммуникационных посредников, включите в расходы координационные затраты;
- планирование и отчетность следует упростить и консолидировать;
- избегайте дублирования материалов (для обеспечения конференции достаточно буклета или (а не и) программы в более развернутом виде. Материал может быть разработан один раз, но многократно преподноситься в разных ракурсах;
- тщательно контролируйте расходуемые средства;
- делайте поправки на задержки и нерешительность, к ним относят плохую работу средств связи, поиск нужной информации и т.п.
- избегайте валютных опасностей (лучше фиксировать сумму гонорара в устойчивой валюте);
- оговорите заранее все критерии успеха.

Отметим, что материально-техническое обеспечение зачастую определяет успешность всей кампании, поэтому подобные вопросы должны решаться в первую очередь. Очень интересна система зависимости уровня риска от объема финансовых возможностей клиента. С одной стороны, большие финансовые вложения в область публичных релейшнз достаточно рискованны. Но, с нашей точки зрения, попытки управления общественными отношениями с весьма ограниченными финансовыми ресурсами не-

сут еще больший риск. Связано это с тем, что PR-специалист выбирает не самое эффективное, а лишь доступное средство связей с общественностью в каждой конкретной ситуации. Поэтому изначально должен стоять вопрос о вероятности достижения поставленных целей в рамках существующих ограничений. Однако этот вопрос достаточно легко разрешим, так как многообразие PR-инструментов позволяет составить несколько комбинаций их использования, способных привести к желаемому результату. А в некоторых случаях, как мы уже отмечали, именно связи с общественностью способны положительно влиять на финансовую базу организации.

8.4. Подготовка и реализация кампаний по связям с общественностью

Специфика деятельности по связям с общественностью оказывает влияние на выбор наиболее эффективных форм ее организации и проведения. Работа в сфере публич рилейнз⁴⁶ представляет собой реализацию определенного цикла, последовательность этапов которого ограничена промежутком между постановкой задач и достижением намеченных результатов. Эффективная PR-деятельность всегда носит долгосрочный характер, однако ее отдельные элементы наиболее успешно могут быть реализованы в рамках определенных краткосрочных кампаний. Основная задача PR-кампаний состоит в формировании таких условий, при которых достигаются цели организации в области формирования общественных отношений. Содержание, тематическая направленность и задачи кампаний могут быть самыми разнообразными, однако существуют универсальные методические рекомендации, учет повторяемости элементов и возможность тиражирования результатов, приемлемые практически для всех видов PR-кампаний. При этом кампании могут иметь широкую или узкоспециализированную направленность. Наиболее универсальные направления PR-кампаний:

⁴⁶ *Молотова О.* Корпоративные публич рилейнз. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The

1. Развитие всеобъемлющих связей с широкой аудиторией и ключевыми группами общественности.
2. Реализация благотворительных программ.
3. Общественно - политические паблик рилейшнз с целью оказания влияния на правительственные структуры либо выбор кандидата на политический пост.
4. Долгосрочная кампания, направленная на решение крупных проблем.
5. Управление кризисными ситуациями.
6. Отношения с местными органами власти и самоуправления.
7. Отношения с персоналом.
8. Маркетинговые PR-кампании (стимулирование спроса на новые или существующие продукты).
9. Организация специальных мероприятий (около 8 дней) или комплексов различных событий (до нескольких месяцев).

К более частным можно отнести кампании по решению социальных и экологических проблем, а также кампании по представлению и защите интересов искусства.

Другие возможные задачи и направления кампаний по связям с общественностью обеспечивают содействие повышению конкурентоспособности фирмы, реализации инновационной стратегии, поиску партнеров для социального взаимодействия и другие задачи, возникающие в процессе функционирования организации ⁴⁷.

Этапы жизненного цикла кампании по связям с общественностью можно рассматривать с разным уровнем детализации. Однако последовательность действий чаще всего повторяется. Модель, составленная из семи элементов, содержит: оценку ситуации (анализ проблемы, ее источников,

Profession and the Practice. – Wm. C. Brown Publishers, 1994. С. 274.

⁴⁷ Молотова О. Корпоративные паблик рилейшнз. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The Profession and the Practice. – Wm. C. Brown Publishers, 1994. С. 280.

внешнего и внутреннего окружения); определение целей (детализация в задачах или даже конкретных заданиях); определение аудитории (выявление целевых групп общественности и анализ соответствующих характеристик); выбор каналов коммуникации (личных или массовых), инструментов и техники воздействия; планирование бюджета (в том числе построение комбинированного графика расходования средств на каждом этапе кампании); реализацию плана кампании; оценку результатов (по заранее сформулированным критериям). В более общем виде процесс подготовки и реализации кампании по связям с общественностью сводится к комбинации уже рассмотренных выше четырех элементов: исследования, действия, коммуникации и оценка (формула RACE).

Несколько усложняются условия для самостоятельного PR-агентства, занимающегося разработкой и реализацией общественных кампаний. Специфика заключается в том, что первый этап в данном случае – получение заказа. Для этого используют самые разные средства: участие в тендерах и конкурсах на лучший проект, изучение сообщений СМИ на предмет поиска подходящих объектов продвижения, распространение материалов рекламно-информационного характера о своей деятельности. Далее следуют пробные коммуникации. Заранее должны быть готовы ответы на вопросы потенциального заказчика. Традиционно клиентов интересует опыт фирмы и примеры приложения профессиональных усилий, репутация, срок действия на рынке, постоянные клиенты, ценовая политика и возможности привлечения всех необходимых ресурсов и специалистов. Следует учитывать, что в большинстве стран самыми важными критериями при выборе PR-агентства являются творчество, обязательность и точность в исполнении заказа, уровень обслуживания клиента, опыт и искушенность, а также качество работы. Если соглашение достигнуто в общем виде, необходимо нарисовать схему работы для достижения наибольшей эффективности. Она

включает предоставление клиентом наиболее полной и достоверной информации и оказание всевозможной помощи в процессе разработки и реализации PR-кампании.

После принятия решения о проведении кампании по связям с общественностью, важно определить ее объект. В зависимости от поставленных целей производится их детализация. Достижение одной и той же цели возможно через постановку различных задач с помощью разных инструментов управления общественными отношениями. В любом случае, после формулирования целей необходимо конкретизировать их в задачах. Затем определяется объем работ и требуемые ресурсы для решения каждой поставленной задачи. Задачи могут решаться последовательно либо параллельно. Так и кампании по связям с общественностью могут быть направлены на решение одной или нескольких коммуникационных задач.

Существует несколько сценариев определения объема работ и общей суммы затрат. Возможна ситуация, когда заказчик (внешний для PR-агентства или руководство по отношению к своим сотрудникам) выделяет определенную сумму средств на кампанию. Затем, в соответствии с существующими расценками, определяется предполагаемый объем работы. Другой вариант – конкретное задание заказчика и составление в соответствии с ним плана и сметы кампании. Наиболее вероятное распределение финансовых ресурсов по этапам кампании следующее: разработка задач кампании – 5 %; проведение исследований, формулирование концепции, разработка плана и сметы – 13 %; реализация кампании 70 %; контроль за реализацией, анализ эффективности – 12 %. Подобное распределение характерно и для общего проектного управления в менеджменте.

Концепция кампании по связям с общественностью основывается на поставленных задачах и проведенных исследованиях. Она учитывает все доступные средства и ресурсы. После формулирования концепции опреде-

ляются формы и методы взаимодействия с ключевыми группами общественности. На основе полученного материала составляется план PR-кампании. Очень важно, чтобы концепция и план не дублировали друг друга. Концепция включает общие положения, тогда как план состоит из четкого перечня действий в строго определенной последовательности. При разработке концепции и поиске механизмов ее реализации эффективно действуют практически все методы активизации мышления, включая мозговую атаку, диаграммы Парето и Исикавы, метод Дельфи и т.п.

Исследование условий реализации кампании по связям с общественностью предполагает анализ внутренней и внешней среды PR-объекта. Если речь идет об организации, то изучение следует начинать с первых лиц предприятия. Именно такие коммуникации должны в общем виде выявить узкие места организации, отразившиеся на ее имидже. Западные специалисты считают, что заказчику необходимо давать не то, что он хочет, а то, что ему нужно. Однако в России наиболее вероятные последствия такой поведенческой тактики – потеря заказчика. В данном вопросе функция специалиста по связям с общественностью заключается в том, чтобы объяснить клиенту, что если бы он знал, что на самом деле необходимо организации, то проблем просто не возникало бы. Если соглашение по данному вопросу не достигнуто, то под вопросом целесообразность реализации PR-кампании с навязанными ограничениями. Поэтому необходимо прислушиваться к интересам, а не амбициям заказчиков.

В процессе подготовки PR-кампании проводятся качественные и количественные исследования. Количественные данные позволяют понять происходящие события и предсказать их возможное развитие при условии правильного установления зависимостей. Качественные, в свою очередь, объясняют, как и почему все происходит. Обычно они построены на гибком подходе и индивидуальной методологии. Процесс сбора и анализа дан-

ных в паблик рилейшнз производится с помощью инструментов статистики, менеджмента, организационной диагностики и социологии. Отметим, что исследование не заканчивается на подготовительном этапе. Реализация кампании и оценка ее результатов базируется на проводимых специалистами исследованиях, которые в ходе проведения PR-кампании представляют собой обратную связь, необходимую для осуществления всех последующих действий.

Реализация кампании по связям с общественностью предполагает использование всех имеющихся средств с максимальной эффективностью для достижения намеченных целей. Отметим, что план в процессе реализации кампании (особенно долгосрочной) может изменяться и дополняться. Даже сами цели могут трансформироваться в зависимости от промежуточных результатов и индикаторов обратной связи. Для реализации крупных PR-кампаний более всего подходит комбинирование различных элементов проектного и матричного управления.

8.5. Эффективности PR-деятельности

Для определения эффективности деятельности по связям с общественностью (в том числе и отдельных PR-кампаний) используют промежуточные и конечные оценки⁴⁸. Процедура оценки может включать:

- анализ использования ресурсов и проведения запланированных акций;
- определение эффективности отдельных элементов кампании (способствует выявлению и устранению не действенных элементов системы);
- установление корреляционной зависимости принимаемых мер и достигаемых результатов;
- подведение итогов всей PR-кампании и подготовку соответствующего отчета;

- подготовку рекомендаций на будущее.

Определение эффективности деятельности по связям с общественностью представляет собой достаточно сложную проблему. С одной стороны, PR осуществляют косвенное воздействие на общественное мнение и общественное поведение. Поэтому вопрос как оценить косвенный вклад в формирование условий для достижения организационных целей на практике чаще всего остается без ответа. С другой стороны, паблик рилейшнз – деятельность долгосрочного характера и результаты ее могут стать очевидны через достаточно большой промежуток времени. Но измерять эффективность PR-усилий, как одного из видов управленческой деятельности, причем достаточно затратной, все таки необходимо.

Для определения степени PR-воздействия на целевую аудиторию можно использовать опросы, исследования реакции сотрудников, беседы, работу в фокусных группах. Важную роль играет и анализ материалов прессы, затрагивающих PR-объект. Однако отметим, что достаточно распространенный способ оценки эффективности паблик рилейшнз с помощью системы мер веса (статьи вырезаются из газет, видео- и аудиоматериалы записываются на пленку), когда важно только количество, не может быть признан эффективным. Выделяют также ряд специальных параметров для оценки эффективности кампании по связям с общественностью:

- эффективность работы организации (продвижения PR-объекта – в зависимости от цели);
- изменение представлений об организации (можно использовать устный опрос, анализ и анкетирование);
- изучение динамики обращений за услугами организации, объема продаж, выявление тенденций, появившихся в ходе реализации кампании;
- изменения общественного мнения;

⁴⁸ *Молотова О.* Корпоративные паблик рилейшнз. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The

- исследование внутрифирменных социально-психологических показателей;
- определение рейтинга руководителя.

Для формирования более реальных показателей оценки важно заложить уровни, позволяющие отличить число переданных сообщений от числа людей, которые изменили свое поведение. В этом отношении Филипп Котлер выделяет три уровня оценки деятельности PR.

1. Реальные контакты с группами общественности;
2. Изменение осведомленности, понимания и отношения к организации и ее деятельности.
3. Вклад в достижение целей организации.

Первый из методов наиболее прост и не требует особых усилий, однако не всегда дает удовлетворительную информацию. Получение данных для анализа по второму методу может начинаться с самых элементарных исследований: как много людей (из опрошенных) могут повторить содержание услышанной новости? Сколько человек рассказали об услышанной информации своим знакомым (еще раз отметим роль ярких событий и мероприятий)? Изменил ли кто-то отношение к организации или ее деятельности после полученных сведений? Все полученные данные предоставляют информацию для анализа эффективности программы связей с общественностью. Третий метод иногда не доступен для использования в силу того, что на достижение целей организации влияет множество факторов и чаще всего трудно выделить величину воздействия какого-то определенного элемента на общий вклад в достижения кампании. Особенно ситуация усложняется для некоммерческих организаций. Их целью не является получение прибыли, в результате сама по себе оценка результатов деятельности вызывает существенные затруднения.

Интересный подход к оценке эффективности публичных релейшнз предлагает генеральный директор ПР-агентства «Международный пресс-клуб» А.Н. Чумиков (Чумиков А. Измерение эффективности PR-деятельности (рекомендации для заказчиков и исполнителей PR-проектов) http://pressclub.host.ru/techn_25.htm). Он выделяет перечень параметров, подлежащих оценке, раскрывает их содержание и пути оценки качества выполненных работ (табл. 8.5.1).

Таблица 8.5.1

Оценка эффективности деятельности по связям с общественностью

Контролируемые параметры	Расшифровка	Определение уровня качества
Количество подготовленных информационных продуктов	Базовые информационные продукты: справка о результатах исследования, стратегическая концепция, тактический план, сценарий акции, рабочая смета.	<ul style="list-style-type: none">- на основе уровня выполнения поставленных заказчиком задач- на основе тестирования подготовленного информационного продукта на предмет соответствия действительности- на основе эффекта от использования информационного продукта
	Оперативные информационные продукты: информация, предназначенная для непосредственного воздействия на целевую группу или для опубликования в СМИ, а также информация, призванная привлечь внимание и мотивировать участие в мероприятии.	
Количество лиц/организаций, получивших подготовленные информационные продукты	Адресаты, которым направлены оперативные информационные продукты	<ul style="list-style-type: none">- на основе прямой рассылки по списку, предложенному заказчиком или PR -агентством- на основе факта получения и реакции на информацию
	Адресаты, получившие направленные информационные продукты	
Количество изменений, произошедших в результате получения информационных продуктов	Непосредственные измерения изменений: количество субъектов, отреагировавших на полученную информацию (пришли на мероприятие, опубликовали материал в СМИ, запросили дополнительные сведения) Косвенные измерения изменений: процент субъектов, изменивших свое мнение к PR -объекту, процент совершивших желательные действия, сменивших представления или мнения о некотором предмете и т.п.	

Количество инструментальных циклов, связанных с производством и использованием информационного продукта, под которыми понимается количество операций по подготовке/рассылке/отслеживанию на уровне обратной связи эффекта, произведенного информационными продуктами. Качественный эффект от PR -активности возможен при большом количестве подобных инструментальных циклов на протяжении длительного промежутка времени.

При правильной организации работы по связям с общественностью оценка эффективности определенного этапа становится как бы отправной точкой для разработки дальнейшей стратегии деятельности по управлению общественными отношениями.

8.6. Учет российской специфики при использовании современных методов оценки PR -эффективности

Для России один из наиболее важных показателей успешного управления общественным мнением и общественными отношениями – это готовность тратить значительные суммы средств на данный вид деятельности. Наиболее яркое подтверждение этого факта – политическая сфера. Политики видят реальные результаты работы с целевыми группами общественности. За счет использования инструментов паблик рилейшнз они получают возможность манипулирования общественным мнением. Другие сферы общественной жизни не могут похвастаться таким вниманием к деятельности по связям с общественностью. Однако динамика возрастания затрат на использование средств PR становится важным индикатором признания эффективности и профессионализма PR-индустрии.

В российских условиях нестабильности внешнего окружения характерно воздействие огромного числа непредсказуемых факторов на результат PR -активности. Большинство переменных внешней среды просто невозможно учесть заранее. Поэтому оценка эффективности реализации программ по связям с общественностью должна включать корректировку изначальных результатов в соответствии с непредвиденными обстоятельст-

вами. Более того, следует выявлять факторы, которые способствовали или препятствовали достижению полученных результатов.

Отметим, что для российских общественных деятелей и бизнесменов характерна настроенность на краткосрочный видимый эффект PR-усилий. Поэтому необходимо строить этапы работы по связям с общественностью (и соответственно выбирать оценочные критерии) так, чтобы каждый из них заканчивался фиксацией определенного эффекта во взглядах и отношениях выбранной целевой группы общественности.

И, наконец, отметим, что все современные западные методики оценки эффективности PR-кампаний необходимо скорректировать на условия российской специфики. Организация экспертиз и анкетирования должна учитывать мнения специалистов по поводу их построения и проведения. Иногда непосредственно трудно выявить результаты и только косвенные коммуникации могут дать достоверные сведения о реальной эффективности работы специалиста по связям с общественностью.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Чем объясняется требование ведения деятельности по связям с общественностью на непрерывной основе?
2. Назовите и охарактеризуйте основные элементы управления связями с общественностью в организации.
3. Перечислите преимущества ведения работы по связям с общественностью с помощью собственных специалистов организации. Существуют ли условия, обуславливающие эффективность PR-работы в данном случае?
4. Какие факторы можно считать положительными аргументами при принятии решения о привлечении специализированного агентства по связям с общественностью?

5. Какие варианты распределения рабочего цикла между PR-работниками вы знаете?
6. Обоснуйте необходимость отделения творческой работы по связям с общественностью от механической.
7. Какие личностные качества являются наиболее важными для специалиста по связям с общественностью?
8. Какие факторы следует учитывать при определении размера заработной платы специалистов по связям с общественностью?
9. Назовите заповеди финансового поведения при организации PR-работы?
10. Перечислите известные вам направления PR-кампаний.
11. Какие этапы включает в себя жизненный цикл кампании по связям с общественностью?
12. Что включает в себя исследование условий проведения PR-кампании?
13. Каким образом можно оценить эффективность проведения PR-кампании или работы по связям с общественностью в целом?
14. Назовите факторы, которые оказывают влияние на оценку эффективности деятельности по связям с общественностью в российских условиях.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Практические задания:

Задание 1. Крупные кризисы и катастрофы иногда оказываются катализатором развития некоторых видов деятельности. Например, стихийные бедствия часто влекут за собой повышенный спрос на стройматериалы и услуги строительных компаний. Спрогнозируйте наиболее эффективное поведение строительных компаний после ураганов и других стихийных бедствий с точки зрения PR.

Задание 2. Некоторые задачи и проблемы самого различного характера могут быть эффективно решены при использовании инструментов связей с общественностью. В некоторых регионах России наблюдается конфликт между городскими властями и коммерческими фирмами, осуществляющими пассажирские перевозки по городским маршрутам. Одна (регулирующая) сторона считает, что предприниматели утаивают часть выручки, так как не выдают пассажирам талоны на проезд. Другая – что налогооблагаемая база необоснованно завышена. Возможно ли разрешение данной конфликтной ситуации при помощи связей с общественностью? Если да, то каким образом? Позитивные или негативные методы воздействия следует признать более перспективными при разрешении аналогичных ситуаций?

Задание 3. Сформируйте типовые наборы работ для взаимодействия подразделений по связям с общественностью в организации с различными группами:

- с руководителями фирмы;
- с конкурентами;
- сотрудниками;

- потребителями;
- партнерами;
- средствами массовой информации.

Сравните полученные варианты с содержанием таблицы 2 (Приложение 1), а затем сформируйте наиболее полные наборы работ, используя оба источника.

Задание 4. Определите целевую аудиторию для воздействия с целью организации финансирования Центра детского досуга в районе.

Задание 5. Ростовская атомная электростанция, пытаясь преодолеть негативное отношение населения, использует эфирное время одного из ростовских телеканалов. После каждого выпуска новостей, диктор заканчивает прогноз погоды словами: «Ростовская атомная за светлое будущее». Проанализируйте данное решение с точки зрения PR. Какие действия должна предпринимать Ростовская атомная станция для увеличения кредита доверия населения.

Задание 6. Если для лидера обычное рекламное заявление: покупайте у нас, так как мы лучше всех, то какой вариант рекламного слогана будет правильным с точки зрения PR для фирмы, занимающей второе или третье место в отрасли?

Задание 7. Назовите максимальное количество средств PR (специалисты насчитывают более 400). Сравните полученные материалы с данными таблицы П.1.3. Дополните таблицу собственными предложениями.

Задание 8. Используя перечень средств связей с общественностью, определить:

- каким образом они могут использоваться в целях PR;
- какие средства подходят для внутренних, а какие для внешних коммуникаций.

Дополнительные таблицы к основному тексту, вопросам и практическим заданиям:

Таблица 1

Этапы развития деятельности по связям с общественностью

Этап развития	Модель	Характеристика деятельности	Коммуникации	Основной тезис	Представители
«Эра манипулирования» 19 век	PR как паблисити	Привлечения внимания, пропаганда. Содержание коммуникаций не соответствует реальному положению вещей. Исследования незначительны.	Одно-сторонние	«плохого паблисити не бывает» «простаки рождаются каждый день» «известность любой ценой»	Пинеас Т. Браун Т.Н. Вейл
«Эра информирования» н. 20 века	PR как информирование публики	Распространение правдивой информации, убеждение людей в том, что корпорации действительно хотят заручиться их доверием.	Одно-сторонние	«правду, только правду и ничего кроме правды»	Айви Л. Ли Эдвард Бернейз
«Эра убеждения» сер. 20 века	Двусторонняя асимметричная	Становление PR как профессии и научной дисциплины, влияние на общественное мнение на научной основе, создание кодексов и ассоциаций, организации не изменяются, но изменяют мнение публики, увеличивается количество проводимых исследований	Двусторонние	«необходимо понять публику и принять во внимание потребности людей»	Эдвард Бернейз Вальтер Липпман
«Эра взаимовлияния» к. 20 века	Двусторонняя симметричная	Основная цель – достижение взаимопонимания, взаимовыгодное решение проблем, увеличение спроса на PR-технологии во всех сферах деятельности	Двусторонние	Достижение целей хозяйственных субъектов возможно при учете интересов всех заинтересованных сторон	Димпф ван дер Лаан А.Чумиков

Таблица 2

Перечень типовых работ PR-специалиста

Целевая группа	Описание работ
Руководство организации:	определение миссии организации; разработка взаимосогласованных имиджей руководства, организации в целом, ее товаров или услуг; подготовка выступлений руководства в СМИ; оформление контактов руководства с властями, партнерами и общественными организациями; организация презентаций, встреч, выставок, семинаров, пресс-конференций и других PR -мероприятий и акций; прогнозирование кризисов и планирование антикризисных мер; участие в определении PR-бюджета; оценка имиджа, репутации и др. нематериальных активов;
Конкуренты	ведение картотеки удачных и неудачных реклам, PR- акций своей организации и конкурентов; оценка и привлечение клиентов конкурирующих фирм;
Сотрудники организации	участие в подборе персонала; тренинг персонала для эффективных коммуникаций; разработка и выполнение фирменных стандартов; создание понимания того, что за имидж отвечают все сотрудники, а не только отдел PR; исключение бесконтрольного общения с прессой сотрудников фирмы (по вопросам деятельности организации); проведение внутрифирменных профессиональных конкурсов (лучшая рекламная идея, лучший менеджер); подготовка благоприятного климата для лучшего восприятия приказов и распоряжений руководства; разъяснения при новых назначениях и увольнениях; планирование участия фирмы в профессиональных выставках и конкурсах; сбор и хранение материалов по истории организации; предотвращение ложных слухов и создание благоприятных; согласование документации, ориентированной на массового клиента;
Клиенты	исследование положительных и отрицательных стереотипов клиентов, в том числе потенциальных; позиционирование товаров или услуг организации; мягкое отсеечение ненужных клиентов; проведение мероприятий по привлечению новых и удержанию постоянных клиентов; подготовка почвы при объявлении об увеличении цен, финансовых убытках; вопросы спонсорства и благотворительности, в том числе отказа от них;
Партнеры	разъяснение целей и политики организации, рассеивание неверных представлений и опасений; работа по формированию имиджа организации; получение кредита доверия к организации;
Пресса	мониторинг прессы; подготовка информационных пакетов для СМИ; установление и поддержание контактов со СМИ; предотвращение конфликтов со СМИ; быстрая реакция на появление в прессе компрометирующих материалов.

Приложение 2. МЕСТО СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Практические задания:

Задание 1. Назовите возможные продукты организационной деятельности для следующих видов организаций:

- высшее учебное заведение;
- научно-исследовательский институт;
- предприятие оптовой торговли;
- киностудия;
- телекомпания;
- завод по производству бытовой техники.

Задание 2. Разработайте варианты комбинаций направлений деятельности по связям с общественностью, наиболее важные для следующих организаций:

- крупного магазина розничной торговли (типа ЦУМ, ГУМ);
- инвестиционной кампании;
- коммерческого банка;
- рекламного агентства;
- регионального журнала;
- автомобильного дилера.

Задание 3. Проанализируйте представленные модели взаимодействия подразделений маркетинга и связей с общественностью. Выделите достоинства и недостатки каждого варианта. Постарайтесь определить, в каких организациях отдельные модели могут быть наиболее эффективными, учитывая форму собственности, сферу функционирования и масштаб хозяйствующих субъектов.

Задание 4. Изучите маркетинговые задачи, при решении которых целесообразно использовать инструменты связей с общественностью. Пред-

ставьте собственные примеры применения PR в программах маркетинга (основываясь на личном опыте, материалах средств массовой информации или учебных пособиях).

Задание 5. Оцените, на каких уровнях позиционирования находятся: радио, микроволновая печь, телевизор, пейджер, телефон, одежда для таких целевых групп, как студенты, бизнесмены, учителя, государственные служащие, фермеры.

Задание 6. Приведите примеры продуктов, находящихся на разных уровнях позиционирования, уточните, для каких групп общественности это верно.

Задание 7. Проблема курения молодежи вызывает у врачей серьезную тревогу. Разработайте наиболее эффективный вариант позиционирования опасности курения для молодежи от 14 до 18 лет, учитывая специфику данной целевой группы.

Дополнительная таблица к основному тексту, вопросам и практическим заданиям:

Таблица 1

Отличия маркетинга от связей с общественностью

Направления сопоставления	Маркетинг	Связи с общественностью
Период влияния	Краткосрочный и среднесрочный	Долгосрочный
Измеримость результатов	Результаты достаточно легко измеряются	Оценка результатов достаточно сложная, ограниченная
Принцип сегментирования аудитории	На основе демографических и психографических признаков	На основе выделения групп со специфическими интересами
Обращения к аудитории	Чаще всего носят платный характер	Использование платных и бесплатных обращений
Область приложения усилий	Строго определенный рынок	Достаточно широкая плоскость общественного мнения
Ориентация	Реализация продукции для извлечения прибыли и удовлетворения потребителей	Создание благоприятного климата для решения маркетинговых задач

Приложение 3. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ

Практические задания:

Задание 1. Постарайтесь сформулировать PR -цели и разработайте трехуровневую иерархию соответствующих задач для организации:

- Всероссийское общество слепых;
- Торгово-промышленная палата России (или отдельных регионов);
- Организаций на выбор, знакомых вам по личному опыту.

Задание 2. Разработайте варианты имиджа, целесообразные с точки зрения различных структурных подразделений организации: производственного, маркетингового, финансового отделов и отдела по связям с общественностью. Постарайтесь определить, какой суммарный имидж организации сложился бы при реализации предложенных вами вариантов.

Задание 3. Проведите сравнительный анализ понятий «имидж» и «репутация». Выберите 5 знакомых вам организаций (коммерческих и некоммерческих), постарайтесь определить их имидж и репутацию, разграничивая данные понятия. Обоснуйте, на основе каких факторов при пришли к данному мнению.

Задание 4. Определите, какой имидж имеют следующие объекты в вашем регионе:

- Дворец бракосочетаний;
- городской продуктовый рынок;
- городская футбольная команда;
- ипподром;
- ГИБДД.

Соответствует ли, по вашему мнению, существующий имидж желаемому для каждого рассмотренного объекта? Что следует предпринять для изменения имиджа в случае необходимости?

Задание 5. Проанализируйте высказывание: «Полжизни работаешь на имя, а потом имя работает на тебя». В каких областях деятельности данное выражение может стать правилом?

Задание 6. Смоделируйте ситуацию, когда рассеянный имидж PR-объекта создавать более целесообразно, чем определенный.

Задание 7. Для организации, в которой вы учитесь или работаете, выделите группы общественности (публики), взаимоотношения с которыми можно отнести к разным стадиям (см. табл. 3.4.1). Раскройте более подробно содержание работы по установлению и поддержанию взаимовыгодных контактов с каждой выделенной группой общественности.

Задание 8. Выделите наборы потенциальных кризисных ситуаций, вызванных внешними и внутренними факторами для следующих организаций:

- коммерческие банки;
- правозащитные организации;
- туристические агентства;
- промышленные предприятия;
- эстрадные группы.

Предложите варианты предотвращения или минимизации негативного эффекта представленных кризисных ситуаций.

Задание 9. Выберите средства внутрифирменных коммуникаций, которые являются наиболее эффективными для передачи информационных сообщений следующего характера:

- результаты отраслевого рейтинга;
- новые исследования и разработки организации;
- присуждение организации профессиональных наград;
- график отпусков;
- задержка заработной платы;

- межличностный конфликт.

Задание 10. Проанализируйте коммуникационные потоки организации, в которой вы работаете (учитесь, проходите стажировку, хотели бы работать). Определите, можно ли их признать удовлетворительными? Разработайте комплекс средств двусторонней коммуникации, который необходим для эффективного осуществления внутрифирменных связей с общественностью в исследуемой организации. Выявите, что необходимо изменить, чтобы предложенная вами система заработала.

Дополнительные таблицы к основному тексту, вопросам и практическим заданиям:

Таблица 1

Пример согласования целей организации и целей связей с общественностью

Вид деятельности	Цель деятельности	Цели PR
Инвестиции (инвестиционная компания)	Занять лидирующее положение на инвестиционном рынке	Стратегическая: сформировать в коммуникационном пространстве условия, благоприятные для достижения цели инвестиционной компании. Тактические: <ul style="list-style-type: none"> - создать привлекательный образ компании для реальных и потенциальных инвесторов - наладить взаимовыгодные контакты с ключевыми субъектами инвестиционного рынка - улучшить внутрикорпоративный климат
Торговля (торговая фирма)	Расширение рынка сбыта	Стратегическая: создать благоприятный климат для достижения поставленной цели. Тактические: <ul style="list-style-type: none"> - улучшить имидж и репутацию организации для привлечения большего числа клиентов - организовать серию специальных акций для привлечения внимания к деятельности фирмы - улучшить взаимодействие с поставщиками и регулирующими структурами

Таблица 2

Средства формирования благоприятного образа организации

Средство	Вклад в благоприятный образ организации
Отчеты (годовые, квартальные)	Укрепляют представление о процветании, устойчивом положении и открытости организации
Формирование долгосрочной политики	Дает представление о прочности и надежности контактов с организацией
Дни открытых дверей, экскурсии	Демонстрируют открытость и готовность к сотрудничеству, укрепляют связи, обеспечивают поиск новых партнеров
Ответ на письма, телефонные звонки, запросы	Подтверждают внимание организации к каждому субъекту коммуникационного процесса
Участие в официальных мероприятиях по месту жительства	Подтверждение готовности принимать участие в социально-значимых программах, демонстрация социальной ответственности организации
Взаимодействие со средствами массовой информации	Привлекает внимание публики, демонстрирует интересы организации, дает ей кредит доверия за счет посредничества и рекомендаций третьей стороны
Публичные выступления	Позволяют добиться результатов через ведение живого диалога, делают ближе представителей организации

Приложение 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Практические задания:

Задание 1. Сформируйте пакет законодательных актов, которые необходимо знать и учитывать в ходе реализации функций связей с общественностью следующим организациям:

- печатным и электронным средствам массовой информации;
- благотворительным фондам;
- политическим партиям;
- коммерческим структурам.

Какие организации осуществляют контроль за выполнением требований данных правовых актов?

Задание 2. Проведите SWOT-анализ внешней среды организации, членом которой вы являетесь.

1. Используйте модифицированные матрицы SWOT-анализа для получения более информативной картины.
2. Выделите основные факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия для следующих организаций:
 - агентство по продаже недвижимости;
 - районная поликлиника;
 - городская администрация;
 - магазин женской одежды.

Обоснуйте свой выбор.

Задание 3. Проведите PEST-анализ тенденций, оказывающих влияние на деятельность организации, в которой вы состоите (жилищный или гаражный кооператив, место работы, учебы, спортивный клуб и т.п.).

Задание 4. Разработайте план исследования для определения восприятия организации в глазах ключевых групп общественности.

Задание 5. Выберите произвольный PR-объект. Сформулируйте цель деятельности по связям с общественностью для выбранного объекта. Постройте дерево целей, позволяющее конкретизировать генеральную цель по одному из потенциальных направлений детализации.

Задание 6. Используя материалы таблицы 3 (Приложение 4) , выберите формы информационного обмена, которые могут быть использованы в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Каким образом и для решения каких задач?

Дополнительные таблицы к основному тексту, вопросам и практическим заданиям

Таблица 1

Правовые нормы, учитываемые при организации связей с общественностью

№	Характеристика правовых норм	Примеры
1	Нормы, охватывающие главные направления деятельности PR-агентства или подразделения как хозяйствующего субъекта	Гражданский кодекс РФ Уставные документы организации
2	Законодательные акты, вступающие в силу в зависимости от сферы применения PR	Для НКО: Федеральные законы «Об общественных объединениях», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», «О некоммерческих организациях» и др.
3.	Нормативные акты, относящиеся к смежным областям деятельности	Закон «О средствах массовой информации», «О рекламе»
4.	Регламентация действий PR-специалистов	Договоры, соглашения
5.	Защита интеллектуальной собственности	Регистрация и определение условий тиражирования результатов и передачи прав третьей стороне

Таблица 2

**Группы вопросов для определения источника передачи
организационных PR -обращений**

Определение доверия аудитории к выступающему	Определение привлекательности выступающего	Определение уровня контроля выступающего над аудиторией
<p>Является ли человек экспертом по теме обращений?</p> <p>Насколько он известен публике?</p> <p>Выражает ли говорящий свои мысли четко и ясно?</p> <p>Говорит ли он динамично и авторитетно?</p> <p>Вызывает ли он доверие?</p> <p>Насколько источник передачи сообщения вызывает ассоциации с организацией или PR -объектом?</p> <p>Доступен ли этот человек для организации?</p>	<p>Насколько источник передачи сообщения соответствует аудитории?</p> <p>Является ли источник передачи PR -обращений привычным и легко узнаваемым аудиторией?</p> <p>Насколько аудитория считает данный источник информации привлекательным?</p>	<p>Обладает ли выступающий некоторой властью над аудиторией?</p> <p>Способен (и хочет) ли он использовать данную власть в интересах PR -объекта?</p> <p>Имеет ли он достаточный авторитет для того, чтобы получить желаемую отдачу от PR -обращения.</p>

Таблица 3

Формы информационного обмена при межличностном взаимодействии

Форма обмена информацией	Возможные варианты действий
Образовательная	Проведение съездов, конференций, обсуждений, симпозиумов, семинаров, тренингов, коллоквиумов
Демонстрационная	Участие в выставках, торговых шоу, ярмарках
Встречи	Собрания акционеров, встречи с общественными и государственными организациями, лоббирование
Выступления	Организация работы по принципу «вопросы и ответы», публичные выступления, беседы, лекции, форумы, круглые столы, доклады
Демонстрации	Пикеты, митинги, демонстрации, бойкоты

Приложение 5. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ PR СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Практические задания:

Задание 1. Проанализируйте материалы региональных СМИ с точки зрения выявления примеров использования каких-либо приемов управления информацией. Какие из приемов используются наиболее часто?

Задание 2. Разработайте пакет потенциальных новостей для любой формальной организации, членом которой выявляетесь. Постройте график их наиболее целесообразного появления в течение достаточно продолжительного календарного периода (от 9 месяцев).

Задание 3. Постарайтесь усилить потенциальный вес разработанных в предыдущем задании новостей за счет использования специальных приемов.

Задание 4. Смоделируйте ситуации, когда PR-специалист должен передавать информацию представителям средств массовой информации на эксклюзивной основе, а когда целесообразнее распространять сведения всем заинтересованным СМИ.

Задание 5. Каким образом можно развить следующие информационные поводы с целью получения более существенных информационных выходов:

- выпуск новой продукции на рынок;
- назначение нового президента компании;
- открытие коммерческого банка;
- организация спортивного конкурса;
- проведение внутриорганизационного соревнования.

Задание 6. Происходит открытие нового магазина бытовой техники. Какие действия должен предпринять специалист по PR, чтобы данное событие нашло отражение в прессе и привлекло покупателей. Как сочетать

рекламные и PR-акции для достижения максимального потенциального эффекта? Определите максимальное количество информационных выходов, сопровождающих данное событие. Постарайтесь ответить на вопрос, какое количество (число и объем) информационных выходов достижимо при запланированных усилиях. Разработайте три варианта сценариев действий, расположенных по порядку нарастания усилий и отдачи. Какова затратность каждого сценария? Постарайтесь выделить предел, после которого увеличение PR-усилий не приведет к увеличению информационных выходов.

Задание 7. Приведите примеры ситуаций, когда российские средства массовой информации освещали события в интересах определенной заинтересованной стороны.

Задание 8. Проанализируйте примеры, представленные в таблице П.5.1. Заполните пустующие ячейки. Постарайтесь привести примеры ошибок, допускаемых при проведении пресс-конференции, которые не указаны в таблице.

Задание 9. Выберите информационное сообщение и представьте его в форме новостного пресс-релиза.

Дополнительные таблицы к основному тексту, вопросам и практическим заданиям:

Таблица 1

Типовые ошибки при проведении пресс-конференции

Ошибка	Пояснение	Устранение ошибки
1	2	3
Объединение пресс-конференции с фуршетом.	Некоторые журналисты могут прийти с единственной целью- попасть на фуршет, а в этом случае информационных выходов будет добиться очень сложно. Пресс-конференция как PR-акция может и не состояться в данном случае.	Разделение формальной и неформальной части мероприятия во времени: сначала пресс-конференция, в затем фуршет и общение в неформальной обстановке.

Продолжение таб. 1

1	2	3
Необходимость присутствия на пресс-конференции известных, значимых личностей.	Информационные выходы, обеспеченные мероприятием, могут быть связаны с присутствующим гостем, а не темой пресс-конференции. Несколько значимых личностей могут «экранировать» друг друга.	Выбор приглашаемых известных личностей проводится с точки зрения непосредственного отношения к теме пресс-конференции.
Употребление профессиональных терминов.	Терминология и профессиональный сленг могут быть понятны далеко не всем журналистам и читателям.	
Отказ учитывать другие мероприятия, проходящие практически одновременно.		
Приглашение журналистов на пресс-конференцию незадолго до ее начала.	Существенно ограничивает уровень подготовки представителей СМИ к пресс-конференции, уменьшает качество и количество задаваемых вопросов, ставит под вопрос присутствие некоторых журналистов из-за невозможности внесения корректив в существующие планы.	
Игнорирование таких «формальностей» как таблички в президиуме, нагрудные таблички у организаторов, списки выступающих.		
Отказ от распределения ролей при проведении пресс-конференции.		
Невнимание к темам, над которыми работают приглашаемые журналисты в повседневной работе в СМИ.	Учет тематической направленности, уровня вовлеченности в проблему, симпатий и антипатий журналистов позволяет прогнозировать не только задаваемые вопросы, но и в какой-то степени информационные выходы.	

Таблица 2

Информационный пакет для средств массовой информации

Форма подачи информации	Общая характеристика
1	2
Пресс-релиз-анонс	Привлекающее внимание СМИ и целевой аудитории короткое сообщение, выступающее в качестве приглашения.
Новостной пресс-релиз	Информационный материал новостного характера, содержащий важные данные для определенной аудитории.
Бэкграундер	Информация фонового (не новостного) характера об организации, ее деятельности, истории создания и развития, продуктах, руководителях. Может включать статистические данные и материалы проводимых исследований.
Биография	Фактические сведения о конкретном человеке. Предназначена для дополнения новостных материалов, когда этот человек совершает определенные действия, привлекающие внимание общественности.
Заявление	Разъяснение позиции организации или различных групп общественности по определенному вопросу или проблеме.
Медиа-кит	Целый набор материалов разного характера, предназначенный для передачи СМИ.
Фото и видео материалы	Позволяют улучшить визуальное восприятие материалов, используется разный формат для газет, журналов и электронных СМИ.
Гид клиента	Материал, предназначенный для комплексного ознакомления клиента с деятельностью организации.
Календарь событий	Включает перечень наиболее важных событий организации на предстоящий период с указанием даты их проведения.
Лист цитат	Включает наиболее яркие цитаты руководителей организации, позволяет выпускать материалы в печать, не дожидаясь интервью с первыми лицами организации.
Резюме статей	Подборка резюме статей по определенной тематике, чаще всего связаны непосредственно с организацией.
Лист фактов	Представляет собой перечень наиболее важных фактов в развитии организации: заключение решающих договоров, присуждение наград и т.п.
Брошюры	Собирают более подробную информацию определенной тематической направленности.
Организационные выпуски новостей	Являются частью пакета для СМИ, так как позволяют лучше понять все происходящее в организации.
Тематические обзоры	Используются как дополнительный материал, показывающий место новости в тематических блоках.
Справочные материалы	Хроника событий, статистика.
Официальные документы	Указы президента, Постановления правительства, распоряжения администрации, устав организации.
Комментарии экспертов	Используются для подтверждения качества продукции, проектов и т.п.

Продолжение табл. 2

1	2
Особые мнения	Характеризует позицию организации по спорным вопросам.
Информационный бюллетень	Содержит изложение главных событий в деятельности организации.
Пресс-дайджест	Содержит сокращенную перепечатку важнейших публикаций из разных средств массовой информации за определенный период времени.

Приложение 6. PR -ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Практические задания:

Задание 1. Выберите социальные направления или обозначьте конкретные социальные проекты, участие в которых было бы целесообразно для следующих коммерческих организаций:

- мебельная фирма;
- ресторан;
- казино;
- торгово-промышленный комплекс;
- табачная фабрика
- завод по переработке сельскохозяйственной продукции.

Задание 2. Коммерческое предприятие реализует благотворительную программу помощи инвалидам. Разработайте программу по связям с общественностью, обеспечивающую необходимое количество информационных выходов для привлечения внимания общественности к данному факту.

Задание 3. Найдите примеры мифов, которые может использовать в своих целях некоммерческая или коммерческая организация. Укажите, каким образом.

Задание 4. Приведите примеры скандалов, происходящих в общественной жизни. Определите, связаны ли они с основной деятельностью организации, группы людей или какого-либо отдельного человека. Как вы оцениваете PR-эффективность приведенных примеров? Обоснуйте ответ.

Задание 5. Постарайтесь вспомнить, с какими слухами вы сталкивались в процессе жизнедеятельности. Повлияли ли услышанные слухи на ваше мнение об объекте или герое слуховой информации?

Задание 6. Смоделируйте ситуацию, в которой слух можно было бы признать наиболее эффективным средством связей с общественностью.

Задание 7. Иногда с целью улучшения имиджа веб-сайта организации и повышения эффективности его продвижения специалисты используют специальные приемы. Например, компания, занимающаяся выпуском сигарет, создает информационный веб-сайт, полностью посвященный табаку. Определите, почему это может быть ей выгодно. Какие информационные сайты могут создавать компании с такими направлениями деятельности:

- производство мясных и колбасных изделий;
- производство аппаратов для очистки питьевой воды;
- производство мягкой мебели.

Задание 8. В виртуальных салонах автомобильной компании BMW любой посетитель может собрать «автомобиль своей мечты», рассмотреть его изображение в различных ракурсах, получить цены, запросить (и получить) разъяснение непонятных специальных терминов, а также получить сведения о текущем банке данных автомобилей и ближайших сервисных и торговых пунктах. Целям каких функциональных подразделений организации служит подобная комбинация услуг на сайте компании? Что можно добавить к перечисленному списку для увеличения эффекта в области PR? Какая информация должна присутствовать на сайте для достижения максимального PR-эффекта, когда речь идет о:

- Государственном университете.
- Торгово-промышленной палате.
- Крупной фирме, занимающейся производством сельскохозяйственного оборудования (трактора, комбайны).

Задание 9. Определите, насколько целесообразно создание собственного сайта в информационных сетях типа Интернет для некоммерческих организаций различной социальной направленности.

Задание 10. Используя материалы таблицы 4 (Приложение 6), определите какие виды специально организованных событий наиболее приемлемы для:

- привлечения внимания к выпуску нового вида продукции;
- укрепления доверия публики к PR-объекту;
- продвижения социального проекта.

Задание 11. Как вы считаете, для каких целей наиболее подходят события каждого предложенного в таблице 4 (Приложение 6) типа?

Задание 12. Предложите идею, разработайте концепцию и сценарий специально организованных событий, которые могут быть использованы в качестве PR-технологии для:

- а) предприятия, производящего лакокрасочную продукцию;
- б) коммерческой структуры, занимающейся производством чистящих средств и бытовой химии;
- в) страховой компании.

Задание 13. Проанализируйте предложенные в таблице 2 (Приложение 6) примеры и определите, какие эффекты получали организаторы при создании особых (специальных) событий. В комбинации с какими средствами маркетингового продвижения следует использовать специальные события для получения наибольшей отдачи?

Задание 14. Используя таблицу 3 (Приложение 6), выделите поводы организации специальных событий в различных сферах деятельности. Предложите собственные варианты.

Задание 15. Приведите примеры специальных событий, в которых вы лично принимали участие. Проанализируйте их с точки зрения PR-эффективности.

Задание 16. С помощью использования различных технологий PR разработайте программу действий, обеспечивающих привлечение внимания целевой группы общественности к следующему событию:

- финал конкурса телеканалов области;
- открытие новой специализации (направления) в вузе;
- создание нового регионального интернет-провайдера;
- открытие регионального представительства московского PR-агентства.

Дополнительные таблицы к основному тексту, вопросам и практическим заданиям:

Таблица 1

Результаты анкетированного опроса слушателей федеральной программы подготовки управленческих кадров (2010 г.)

Вопрос	Варианты ответа	Результаты опроса, %
1	2	3
В каком состоянии, по Вашему мнению, находится базовая бизнес-организация?	<input type="checkbox"/> Плохом <input type="checkbox"/> Нормальном <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Отлично	13,33 63,33 23,33 —
Считаете ли Вы актуальным для Вашей организации участие в жизни местного сообщества?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Не знаю	83,33 3,33 13,33
Может ли участие в жизни местного сообщества способствовать решению проблем бизнеса и конкретной фирмы?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Не знаю	70 16,66 13,33
Является ли Ваша организация социально ответственной?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Не знаю	80 16,66 3,33
В какой форме Ваша организация участвует в решении социальных проблем общества? (Возможен выбор нескольких вариантов ответов.)	<input type="checkbox"/> Через налоги и социальные отчисления <input type="checkbox"/> Через реализацию собственных социальных программ <input type="checkbox"/> Через взаимодействие с органами власти <input type="checkbox"/> Через взаимодействие с некоммерческими организациями	90 30 46,66 13,33

Продолжение табл. 1.

1	2	3
Считаете ли вы НКО надежным партнером для решения социальных проблем?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Не имею информации	13,33 20 66,66
Является ли, по Вашему мнению, деятельность государства достаточно эффективной для решения проблем бизнеса и социальной сферы?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Не могут дать ответ	— 93,33 6,67
Считаете ли вы НКО надежным партнером для решения социальных проблем?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Не имею информации	13,33 20 66,66

Таблица 2

Примеры создания специальных событий

№	Ситуация для анализа
1	<p>В 80-х гг. компания Кэмпбел Суп Компани объявила январь Национальным месяцем супа (потребление супа в этот месяц было максимальным). В первый же год Национальный месяц супа был зарегистрирован в Случайном календаре событий, губернаторы 40 штатов, в которых производились изделия, используемые в продукции компании, подписали документы о праздновании Национального месяца супа. Также акцентировалось внимание на факте восьмидесятилетия рекламных персонажей компании.</p> <p>На следующий год в Нью-Йорке состоялась «Гонка официантов», которая требовала от официантов преодоления дистанции в полмили, держа в одной руке чашку с горячим супом. Чтобы победить, они должны были не расплескать хотя бы половину супа до финиша.</p> <p>В последующие годы компания продолжала привлекать внимание к празднованию Национального месяца супа, отмечалось производство двадцатимиллионной банки супа, проводились фестивали, все события активно освещались средствами массовой информации. Использование данного особого события позволило фирме существенно увеличить объемы продаж.</p>
2	<p>Для того, чтобы дифференцировать свои изделия от конкурентной продукции, фирма-производитель мешочков для бутербродов Зиплок создала особое событие под названием Национальный день бутерброда. Целью программы было убеждение пользователей бутербродных мешочков (детей и матерей) в том, что товар данной марки обеспечивает защиту продуктов, многообразие и легкость использования.</p> <p>В качестве Национального дня бутерброда был выбран день рождения графа Сэндвича, изобретателя бутерброда. Для того, чтобы выйти на целевую аудиторию, ежегодно производится образовательное пособие по пище в самых разнообразных вариантах. Проводится конкурс рецептов, оценка которых предоставляется комедийному актеру и группе детей в качестве экспертов бутербродов. В конкурс (и Национальный день бутерброда) вовлечены тысячи школьников, а само событие освещается многими средствами массовой информации.</p>

Таблица 3

Поводы организации специальных событий в разных сферах деятельности

Сфера деятельности	Возможные поводы организации специальных событий
Журналистика	События-сенсации
Политика	Предвыборная кампания, изменения в частной жизни политиков, международные события
Наука	Открытия, изобретения, поиск партнеров и спонсоров
Литература	Жизнь и творчество одаренных людей, премии, конкурсы, выход новой литературной продукции
Массовая культура	Жизнь и творчество «звезд» кино, шоу-бизнеса, успех конкурирующих событий, презентация новой продукции
Образование	Реформы, их сторонники и противники, выдающиеся способности, получение грантов и стипендий, рейтинги образовательных учреждений
Спорт	Соревнования, чемпионы, победы и поражения
Бизнес	Контракты, производства, сделки, банкротства, аукционы, конкурсы
Некоммерческий сектор	Благотворительные акции, конкурсы, проекты
Светская и повседневная жизнь	Свадьбы, разводы, скандалы, катастрофы, военные действия

Таблица 4

Виды специальных событий

Вид специального события	Примеры
Гражданское событие	Ярмарка, фестиваль, карнавал, парад, тематическое событие
Спортивное событие	Турнир, соревнования комплексные, по отдельным видам спорта или игровые, марафон
Зрелища и конкурсы	Шоу, спектакли, маскарады, научные ярмарки, конкурсы талантов
Праздничные события	Связаны с гражданскими, культурными и религиозными праздниками
События-достижения	Закладка первого камня, шествия, автоколонны, грандиозные церемонии открытия, передача в дар, разрезание ленточек (церемонии открытия)
Исторические события	День рождения, основания, создания (PR - объекта), годовщины, юбилеи, вековые вехи
Социальные события	Приемы, обеды, банкеты, фуршеты, присуждение и вручение наград, показы мод, чаепития, пикники,
Творческие события	Концерты, концертные туры, игры, кинофестивали, выставки, шоу, фото-экспозиции, творческие вечера и программы
События по сбору средств	Благотворительные ярмарки, выставки, мероприятия, спортивные события.

Таблица 5

Создание веб-системы

Этап	Содержание этапа	Конкретизация действий этапа
1. Разработка проекта	1.1. Исходные данные	1. Анализ существующих аналогов в Интернет. Определение спектра услуг используемых технологий, ориентированность на различные сегменты информационного рынка, целевые аудитории и др. 2. Разработка концепции веб-системы. 3. Разработка плана мероприятий по продвижению веб-системы.
	1.2. Проектирование аппаратно-программной среды, технических составляющих	
	1.3. Проектирование информационного обеспечения	1. Состав разделов, тематика, темп обновления, ссылки и связи с др.ресурсами. 2. Требования к поисково - индексирующим средствам. 3. Методология обновления данных.
	1.4. Организационное обеспечение. Технология сбора и подготовки данных	Технология информационного обмена с др. подразделениями и партнерами.
	1.5. Меры безопасности	
2. Разработка веб-системы	2.1. Дизайн-проект	1. Создание и оптимизация графической концепции. 2. Создание и оптимизация навигационной концепции.
	2.2. Информационное наполнение	
	2.3. Программирование специальных компонент	
3. Запуск веб-системы	3.1. Закупка аппаратно-программного комплекса	
	3.2. Выбор провайдера Интернет	
	3.3. Подключение к Интернет	
	3.4. Переход к эксплуатации веб-системы	
4. Поддержка и сопровождение веб-системы	4.1. Конференция, круглый стол, гостевая книга, чат дают возможность посетителям общаться друг с другом, высказывать свои мнения и пожелания	Подобные службы сильно повышают посещаемость Интернет-ресурса.
	4.2. Списки рассылки	Идеальная технология распространения новостной информации.
	4.3. Международные мосты, лотереи, конкурсы, анкеты, опросы	
	4.4. Осуществление мероприятий по продвижению Интернет-представительства	

Приложение 7. СПЕЦИФИКА PR-СТРАТЕГИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЛАСТЯХ

Практические задания:

Задание 1. Предложите сценарий улучшения имиджа российских бизнесменов.

Задание 2. Может ли PR-специалист предотвратить действие эффекта толпы в том, случае, когда продажа акций одним акционером способна привести к их массовому сбросу и банкротству компании? Если да, то каким образом.

Задание 3. Сформируйте набор целей, к которым могут стремиться политические лидеры во время выборов.

Задание 4. Используя материалы, представленные в главе 7, заполните таблицу 1 (Приложение 7).

Дополнительные таблицы к основному тексту, вопросам и практическим заданиям:

Таблица 1

Цели деятельности по связям с общественностью в государственном, коммерческом и некоммерческом секторах экономики

Цели PR		
Для государственных органов	Для коммерческих предприятий	Для некоммерческих организаций

Приложение 8. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Практические задания

Задание 1.Разработайте возможные структуры PR-подразделений для следующих организаций:

- местная администрация;
- выставочная фирма;
- организация, занимающаяся торговлей компьютерами;
- завод, производящий сельскохозяйственное оборудование.

Задание 2.Каким образом можно включить PR-подразделение в организационные структуры функционального, дивизионального (продуктовая, территориальная, по потребителю) и адаптивного (проектная, матричная) типа?

Задание 3.Разработайте факторы, оказывающие решающее воздействие при принятии решения о выборе определенного PR-агентства, установите критерии оценки критерии выбора.

Задание 3.Проанализируйте сведения, представленные в таблице 1 (Приложение 8). Заполните пустующие ячейки.

Задание 4.Для повышения эффективности работы по связям с общественностью целесообразно отделять творческую PR-работу от механической. Изучите виды механической работы по связям с общественностью, представленные в таблице 2 (Приложение 8). Выделите творческие элементы из общей совокупности PR-активности. Заполните соответствующий раздел таблицы.

Дополнительные таблицы к основному тексту, вопросам и практическим заданиям:

Таблица 1

Организация работы по связям с общественностью

Собственный PR отдел		Привлеченные специалисты	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
Работа в команде с общими целями	Невысокий уровень объективности	Высокий уровень объективности	Непостоянство обслуживания за счет текучести в агентстве
Заинтересованность в успехе	Давление высшего руководства	Широкий доступ к информации	Слабый контроль со стороны заказчика
Знание внешнего и внутреннего окружения организации	Не всегда оправданные затраты на содержание	Вариативность суммы затрат на PR в зависимости от ситуации	Недостаточное знание организации, особенно при решении внутренних проблем
Доступность для сотрудников		Используют возможности адаптации программы в соответствии с требованиями рынка	
		Богатый опыт при решении PR-задач в разных функциональных областях	

Таблица 2

Разделение PR -работы на творческую и механическую

Механическая работа по PR	Творческая работа по PR
Составление списка масс-медиа для распространения материалов	
Мониторинг прессы и электронных сми	
Создание и заполнение информационных файлов и баз данных	
Формирование справочной библиотеки по группам интересов, важным контактам и информационным каналам	
Составление списка приглашенных при организации событий	
Подготовка к публикациям и тиражированию печатных материалов (от визиток до отчетов)	
Установление внутренних каналов коммуникаций для использования ресурсов организации во время подготовки акций и их информационного сопровождения	
Контроль бюджетных расходов в соответствии с запланированными показателями	

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. От 21.10.2013) «О рекламе»
2. Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 «О средствах массовой информации» от (с изм. и доп., вст. в силу с 01.09.2013).
3. Александров Ф. Хроники российской рекламы. – М.: Гелла-принт, 2003. – 352 с.
4. Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетологов. – М., 1997г.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.– 175с.
6. Варакута М.А., Егоров Ю.Н. Связи с общественностью. - М.: ИНФРА-М, 2003.
7. Василенко А.Б. PR крупных российских корпораций. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 304 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник.–М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1996.– 384 с.
9. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public Relations. – СПб.: Триз-шанс, 1995г.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1999. 528с.
11. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. – М.: Финпресс, 2000.
12. Гермогенова Л.Ю. Эффективная реклама в России. – М.: РусПартнер Лтд, 2012.
13. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. – М.: Дело, 2001. – 296 с.
14. Дубровин И.А. Маркетинговые коммуникации. М.М.: Дашков и К, 2008.
15. Европейские стандарты PR: возведение мостов через Европу? (Реферативный обзор статьи голландского специалиста по ПР Димпф ван дер Лаана)// Информационно-аналитическая газета PR-news, №1 с.5//
16. Иванченко Г.В. Реальность Паблик рилейшнз. М.: Смысл, 1999. 153с.

17. Котлер Ф. Пер. с англ. Под ред. С.Г. Божук. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс, 2-е изд. - СПб.: ЗАО Издательский дом «Питер», 2009.
18. Лежен Эрих Ж. Искусство успешных продаж. – М.: ГРАНД, 2002.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1996. 704 с.
20. Мирошниченко А.А. Public relations в общественно-политической сфере. Провинциальная практика. 144 с.
21. Моисеев В.А. Паблик рилейшнз. Теория и практика. – К.: ВИРА –Р, 1999. – 376 с.
22. Молотова О. Корпоративные паблик рилейшнз. Из книги Baskin O., Aronoff C. Public Relations. The Profession and the Practice. – Wm. C. Brown Publishers, 1994. (http://pressclub.host.ru/techn_19.htm)
23. Найти свою нишу: коммерческие организации как клиент НКО, Новосибирск, 1999
24. Невзлин Л.Б. Паблик рилейшнз - кому это нужно? - М.: Экономика, 1993.
25. Организация специальных (особых) событий. Из книги Harris T. L. The Marketer`s Guide to Public Relations. – John Wiley & Sons, Inc., 1991. Перевод Д. Чебанова (http://pressclub.host.ru/techn_21.htm)
26. Пашенцев Е.Н. Паблик рилейшнз: от бизнеса до политики. 2-е изд. М.: Изд-во «Финпресс», 2000. 240 с. (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).
27. Попов Е. Формирование общественного мнения // Маркетинг. – 1998г. - №5 – с.43//
28. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: «ИНФРА-М», 1999. 344 с.
29. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». 1999. 624 с.
30. Прибыльная благотворительность: Драма для коммерческих предприятий в шести действиях.

31. Росситер Дж. Р. Реклама и продвижение товаров. СПб.: Питер, 2001. – 656 с.
32. Рубашкина С.А. PR – не роскошь, а средство к продвижению. Региональный ресурсный центр. – 2000.
33. Синяева И.М. Паблик рилейшенз коммерческой деятельности.- М.: ЮНИТИ, 2000.
34. Сэм Блэк. Введение в паблик рилейшенз. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1998. – 320 с.
35. Телерекламный бизнес (информационно-аналитическое обеспечение)/ Сост. и общ. Ред. В.П. Коломиец. – М.: Международный институт рекламы, 2001. – 392 с.
36. Теория организации: Учебник / под ред. В.Г. Алиева. – М.: Луч, 1999.- 416с.
37. Траут Дж. Новое позиционирование. СПб: Издательство «Питер», 2000. 192 с.: ил./ Дж. Траут вместе со С. Ривкиным — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
38. Фегеле З. Директ маркетинг. – М.: Интерэксперт, 2001.
39. Феофанов О. Реклама: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2000. – 366 с.
40. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 224с.
41. Черепанцев Г.Н., Скиба В.И. Теория организации: Учебное пособие. Ростов н/Д, 1998г. – 104 с.
42. Чумиков А.Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. М.: Дело, 2000. 272 с.– (Сер. «Наука управления»).
43. Чумиков А.Н. Модульные технологии в реализации PR-проектов общероссийского и международного значения ([www://pressclub.host](http://www.pressclub.host))
44. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. С англ./ При участии У. Новака; Тольятти: Издательский дом «Довгань», 1997. – 350 с.
45. Business. William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor – 768 p.

46. Marketing management: analysis, planning, implementation and Control. Philip Kotler – 790 p.
47. Publicity starts before the product launch. By Kimberli Munkres
48. Public relations Handbook. Coastline community college.
49. Smith, R.D. The Nine Steps of Strategic Commnuication. (<http://www.snybuf.edu/~ronsmith/>)
50. The top five myths regarding nonprofits. By Kathleen S. Kelly, Ph.D., APR, Fellow PRSA (<http://prsa.org/Tactics/tac0800.html>)
51. Thomas L. Harris/Impulse Research 1999 Public Relations Client Survey
52. Truth pays dividends with public/ By Jean Valin APR, CPRS (<http://www.cprs.ca/>)
53. Профессиональный ПР-портал «Советник» <http://www.sovetnik.ru>
54. Сайт ПР-агентства Международный пресс-клуб <http://pressclub.host.ru/>
55. Русская школа PR <http://www.chat.ru>
56. Сайт информационно-аналитической газеты PR-news <http://www.pr-news.spb.ru>
57. Виртуальный ресурсный центр для некоммерческих организаций <http://trainet.org/>
58. Канадская ассоциация по связям с общественностью <http://www.cprs.ca/>
59. Американская ассоциация по связям с общественностью <http://prsa.org/>

Учебное издание

А.Ю. Никитаева

И.В. Стефанова

***Теория и технологии управления связями
с общественностью в организации***

Учебное пособие

Подписано в печать 02.12.2013 г. Заказ № 3321.
Тираж 100 экз. Формат 60*84 1/ 16. Печ. лист 13,02. Уч.изд.л 9,00.
Типография Южного федерального университета
344090, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1, тел (863) 243-41-66.