



TURAN
UNIVERSITY

УНИВЕРСИТЕТ «ТУРАН»

Л.Б. КУЛУМБЕТОВА, Т.С. СОКИРА

PR-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Алматы
2017

УДК 659 (075)
ББК 65.290 – 2я73
К 90

Рекомендовано к изданию Ученым Советом университета «Туран»
протокол № 6 от 18 мая 2017года

Рецензенты:

Алшанов Р.А. – д.э.н., профессор
Дуйсемалиева М.У. – к.э.н., ассистент профессора

К 90 Кулумбетова Л.Б., Сокира Т.С.

PR-менеджмент: Учебное пособие – Алматы: Университет «Туран»,
2017 - 144 с.

ISBN 978-601-214-344-7

В учебном пособии изложены теоретические и организационные основы PR-деятельности; факторы внутренней и внешней среды PR-службы; роль и виды коммуникаций; проблемы формирования и управления имиджем компании и руководителя; вопросы организации и проведения специальных мероприятий; особенности планирования, финансирования и оценки эффективности PR-деятельности; проблемы антикризисного менеджмента.

Пособие предназначено для преподавателей, студентов и магистрантов экономических специальностей; может быть полезным для руководителей организаций, начальников и менеджеров PR-служб, бизнес-консультантов и бизнес-тренеров.

УДК 659 (075)
ББК 65.290 – 2я73

ISBN 978-601-214-344-7

© Кулумбетова Л.Б., Сокира Т.С., 2017
© Университет «Туран», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ PR-МЕНЕДЖМЕНТА	7
1.1. Основные подходы к определению PR	7
1.2. PR в системе менеджмента	10
1.3. Цели, задачи и принципы PR-деятельности	11
1.4. Использование PR в современном управлении и бизнесе	13
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	15
ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	16
2.1. Направления PR деятельности и функции PR-службы	16
2.2. Основные этапы PR-деятельности	17
2.3. Структура и особенности PR-службы	18
2.4. Организация работы и управление PR-службой	20
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	25
ГЛАВА 3 ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА PR-СЛУЖБЫ	26
3.1. Целевые группы PR	26
3.2. Взаимодействие PR-службы с руководителем	27
3.3. Взаимоотношения PR-службы с другими отделами организации	27
3.4. Взаимодействие PR-службы с внешней средой	28
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	30
ГЛАВА 4 КОММУНИКАЦИИ В PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	31
4.1. Коммуникативная модель PR –технологий	31
4.2. Виды коммуникаций	35
4.3. База данных для внешней коммуникации	37
4.4. Внутрифирменные коммуникации	38
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	39
ГЛАВА 5 УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ	40
5.1. Имидж и имиджевые характеристики	40
5.2. Компоненты имиджа	41
5.3. Основные подходы к имиджу	42
5.4. Модель корпоративного имиджа А.Н.Чумикова	43
5.5. Система управления имиджем	44
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	45
ГЛАВА 6 ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА КОМПАНИИ	46
6.1. Сущность корпоративного имиджа	46
6.2. Основные средства формирования имиджа компании	47
6.3. Создание фирменного стиля организации.	48
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	50
ГЛАВА 7 СОЗДАНИЕ ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ	51
7.1. Понятие и составляющие имиджа руководителя	51
7.2. Этапы формирования положительного имиджа	52

	7.3. Технология формирования позитивного имиджа	53
	7.4. Правила делового этикета	56
	КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	57
ГЛАВА 8	ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	58
	8.1. Специальные мероприятия как инструмент PR-службы	58
	8.2. Виды специальных мероприятий	58
	8.3. Правила проведения специальных мероприятий	60
	КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	64
ГЛАВА 9	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СМИ	65
	9.1. Взаимоотношения со СМИ	65
	9.2. Стратегии сообщения и формы PR-сообщения при продвижении	67
	9.3. Каналы распространения PR-сообщения	68
	9.4. Специфика восприятия PR-сообщения и барьеры PR-коммуникации	69
	9.5. Создание базы данных СМИ	70
	КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	71
ГЛАВА 10	PR-ТЕХНОЛОГИИ	72
	10.1. Особенности, характерные признаки и критерии PR-технологии	72
	10.2. Этапы разработки PR-технологии	73
	10.3. Классификация PR-технологий	73
	10.4. Процедурные технологии: фасилитация и медиация	76
	10.5. Преимущества и недостатки публицити	80
	КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	82
ГЛАВА 11	PR-ПЛАНИРОВАНИЕ	83
	11.1. Менеджмент по PR-целям	83
	11.2. Разработка PR-концепции	84
	11.3. Этапы планирования PR-кампании	89
	11.4. Этапы разработки общего плана коммуникации	90
	11.5. Требования к коммуникативной компетентности	97
	КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	98
ГЛАВА 12	ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ PR-СЛУЖБЫ	99
	12.1. Принципиальные особенности финансирования	99
	12.2. Методы составления PR-бюджета	101
	12.3. Показатели доходов от проведения PR-кампании	104
	12.4. Основные виды рисков при финансировании	105
	КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	106
ГЛАВА 13	ОТЧЕТЫ О РЕЗУЛЬТАТАХ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	107
	13.1. Ключевые документы для отчетности PR-службы	107
	13.2. Основные требования к коммуникационной программе	108
	13.3. Отчет по исследовательской работе	109
	13.4. План выпуска PR-продукции	110

13.5. Отчеты о текущей работе, по оценке результатов PR-деятельности, отчет-анализ применения PR-технологий	111
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	112
ГЛАВА 14 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	113
14.1. Понятие эффективности работы PR-службы	113
14.2. Параметры анализа эффективности PR-деятельности	115
14.3. Методы оценки эффективности PR-службы	116
14.4. Показатели эффективности PR- проектов	118
14.5. Составляющие оценки эффективности PR-деятельности	119
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	121
ГЛАВА 15 АНТИКРИЗИСНЫЙ PR	122
15.1. Сущность и параметры кризисов в контексте PR-деятельности	122
15.2. Виды кризисов в PR	123
15.3. Диагностика кризиса	127
15.4. Особенности использования информации во время кризиса	128
15.5. Управление проблемами с целью предотвращения кризисных ситуаций	131
15.6. Управление в условиях кризиса	133
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	137
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	138

ПРЕДИСЛОВИЕ

Появление в учебных планах казахстанских ВУЗов дисциплин «PR-менеджмент», «Управление общественными отношениями» продиктовано требованиями жизни и времени. К современному бизнесу предъявляется требование многопрофильности, диверсификации деятельности фирмы. Важным становится не столько то, что именно делает фирма, сколько ее имидж и репутация. «It's a Sony» — и неважно, что именно эта Sony делает. Да и потребителю все больше предлагается не столько конкретный товар, сколько стиль — стиль «Chanel», стиль «Apple», стиль «Macdonald», стиль «KFC», и т.д.

Очень многое стало зависеть от ее репутации, от общественного мнения не только и не столько о товаре, сколько о самой фирме, а возможно, и о ее руководстве. По данным многих специалистов, за последние 20 лет доля стоимости репутации в общей стоимости компании выросла с 15% до 82%. При этом снижение репутации на 1% дает падение рыночной стоимости фирмы на 3%.

Public relations — специфический сектор менеджмента, направленный на создание благоприятной и доброжелательной социальной среды деловой активности. Современный менеджер должен быть не только экономистом, но и общественным деятелем; он должен быть готовым к публичному широкому диалогу с обществом. Именно это и выдвинуло на передний план PR, сначала как один из методов маркетинга, как информационную составляющую стратегии продвижения. Однако со временем PR - и практика, и теория, осмысляющая эту практику, - стала оформляться в самостоятельную дисциплину менеджмента, требующую своей профессионализации. Формирование общности интересов с партнерами, государственными структурами, средствами массовой информации, общественными организациями, формирование репутации фирмы в стране и за рубежом, в данной местности, в глазах собственного персонала, формирование и продвижение духа корпорации, корпоративной (организационной) культуры фирмы — эти и другие функции PR стали ведущими в содержании труда менеджеров.

Более того, за последнее десятилетие PR превратилась в технологию и философию современного менеджмента, придавая ему все более явно выраженный характер социально-культурной технологии. Так же как 1930-е вызвали к жизни маркетинговый подход к менеджменту, так и последние годы породили PR-оформленный менеджмент.

Связи с общественностью стали важнейшим инструментом менеджмента, способом гармонизации отношений организации и социума, средством формирования гармоничных коммуникаций между сотрудниками организации, установления и поддержания эффективных коммуникаций как внутри самой организации, так и с внешней средой.

Предлагаемое вниманию учебное пособие «PR-менеджмент» написано авторами на основе опыта преподавания и обобщения многочисленных литературных источников. Его цель – формирование у студентов и магистрантов системы теоретических знаний в области PR и возможности применять полученные знания на практике.

Пособие также будет полезно руководителям организаций, начальникам и менеджерам PR-служб, бизнес-консультантам и бизнес-тренерам.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ PR- МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Основные подходы к определению PR

В настоящее время исследователи насчитывают до 500 формулировок термина PR. Систематизируем основные подходы или направления:

а) PR как искусство. основоположником данного подхода является Британская школа PR, которая считает PR искусством и наукой достижения и поддержания гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности. Среди сторонников подобного подхода есть и советское издание по маркетингу: «PR - это искусство создавать благоприятный климат, благоприятное отношение к фирме-продавцу (производителю товара) не только потенциальных клиентов, но и широких масс публики, причем на самых разных уровнях, вплоть до правительственного (чиновники внешнеэкономических ведомств, таможенных служб и т. п.).

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

б) PR как сфера деятельности (коммуникации). Вебстерский словарь (Webster New International Dictionary) содержит следующее определение: «Публич рилейшнз» - это содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом посредством распространения разъяснительного материала, развития обмена (информацией) и оценки общественной реакции.

Целевую направленность PR - деятельности характеризует Э. Бернейз: «Публич рилейшнз» — 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». Здесь речь идет не об абстракции, а об удовлетворении конкретных интересов, а организация учитывает интересы общественности, чтобы и ее интересы были восприняты с пониманием.

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

в) PR как функция управления коммуникациями. Грюниг предлагает понимать PR как управление коммуникациями между организацией и ее публикой. И практически аналогичное определение дает С. Катлип: «PR является функцией менеджмента, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между организацией и публикой, от которых зависит успех или неудача». Публикой в данных определениях является та часть общества, от которой в каком-либо смысле зависит данная организация, или на которую оказывает влияние деятельность организации, ее успехи и поражения.

Участники исследования дефиниций PR (американский фонд «Foundation for Public Relations Research and Education») также предложили рассматривать Public Relations как особую функцию управления, которая: способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и общественностью, решению различных проблем и задач; помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него; определяет и

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

з) **PR как стратегия управления коммуникативным пространством.** Г.Г. Почепцов в своей книге «Паблик рилейшнз для профессионалов» дает следующее определение: «PR - это эффективная стратегия в области управления общественным мнением». Заметим, что речь здесь идет не просто о коммуникации, мы переходим от локальных «коммуникативных пространств организации (корпорации)» к рассмотрению «глобального коммуникативного пространства», на котором господствует общественное мнение.

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

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

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

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

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

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

е) **PR и другие дисциплины.** Являясь достаточно молодой по академическим меркам дисциплиной, PR очень много заимствовал из различных областей знаний. Вопрос об истоках PR мы рассмотрим чуть позже, сейчас же более важно понять принципиальные отличия PR от таких областей, как журналистика, пропаганда, реклама и маркетинг.

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

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

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

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

- Если реклама прямо ориентирована на конкретный результат, то PR - на создание косвенных благоприятных условий для его достижения.

- Основной механизм рекламы - это платное использование газетных площадей и эфирного времени для размещения информации клиента. Задача специалиста по связям с общественностью - добиться того, чтобы исходящая от клиента информация размещалась исключительно за счет своей актуальности, как для самих журналистов, так и для их читателей, зрителей и слушателей.

- Связи с общественностью формализованы в значительно меньшей степени, нежели рекламные отношения. Реклама - это открыто оплачиваемые продавцом товара или услуги отношения между ним и покупателем, формальными признаками которых выступают, например, рубрика «Реклама» или регулируемые законом отношения.

- В то время как реклама поддается учету и контролю в плане охвата и полученного эффекта, деятельность по связям с общественностью гораздо сложнее, ведь следует, во-первых, распознать, а во-вторых, измерить на предмет эффективности. По образному выражению Е.А. Блажнова, «PR - это реклама отсроченного приобретения, реклама предстоящей покупки».

- Если реклама — это ограниченная во времени и объеме кампания по вбрасыванию в общественное пространство определенных доз «хороших новостей», то механизм PR более тонок и ориентирован на построение непрерывных взаимоотношений с различными общественными группами, причем по самым разным поводам, в том числе негативного характера.

- Реклама может не использоваться организацией, но каждая организация занимается PR.

- PR касается всех и вся, тогда как реклама ограничена специальными задачами купли и продажи. PR имеет дело с общей коммуникацией организации, поэтому отношения в области PR более обширны и всесторонни, чем реклама.

- Иногда PR может использовать рекламу, именно поэтому PR не является ни формой рекламы, ни частью рекламы.

1.2. PR в системе менеджмента

В 30-е годы XX века PR–деятельность стала самостоятельной и выделилась в отдельное направление работы компаний в США. Стали создаваться PR-службы и появилась необходимость в управлении общественными связями, т.е. в PR-менеджменте.

С точки зрения менеджмента PR - это продуманные, спланированные и постоянные усилия, имеющие цель установить и поддерживать *взаимопонимание между организацией и ее общественностью*.

PR - это функция менеджмента, которая оценивает отношение общественности, приводит политику и действия человека или организации *в соответствие с интересами общественности*, планирует и претворяет в жизнь программу действий для того, чтобы завоевать понимание общественности и быть ею принятым.

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

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

PR - искусство создавать благоприятный климат, благоприятное отношение к фирме — продавцу (производителю товара) не только потенциальных клиентов, но и широких масс публики, причем на самых разных уровнях, вплоть до правительственного (чиновники внешнеторговых ведомств, таможенных служб и т.п.).

PR - это функция управления, способствующая налаживанию или *поддержанию взаимовыгодных связей между организацией и ее общественностью*, от которой зависит ее успех или неудача.

PR - это специальная система управления информацией (в том числе социальной), если под управлением понимать процесс создания информационных поводов и информации заинтересованной в ней стороной, распространение готовой информационной продукции средствами коммуникации для целенаправленного формирования желаемого общественного мнения.

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

Таким образом, мы пришли к выводу, что PR-менеджмент - это процесс управления, способствующий установлению и поддержанию общения, взаимопонимания,

расположения и сотрудничества между организацией и ее общественностью. Включает в себя решение различных проблем;

- обеспечивает руководство организации информацией об общественном мнении и оказывает ему помощь в выработке ответных мер:

- обеспечивают деятельность руководства в интересах общественности; поддерживают его в состоянии готовности к различным переменам путем заблаговременного предвидения тенденций.

1.3. Цель, задачи и принципы PR-деятельности

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

Можно сказать, что генеральной целью публичных отношений является создание успеха фирмы в обществе. Отсюда вытекают следующие задачи:

1. Позиционирование объекта публичных отношений (от англ. position – положение, нахождение), т.е. создание и поддержание благоприятного имиджа фирмы, преодоление «барьера недоверия» к фирме.

2. Возвышение над конкурентами.

3. Контрреклама – восстановление сниженного по различным причинам имиджа, опровержение недобросовестной информации о фирме.

4. Изучение влияния внешней среды на деятельность фирмы, отслеживание (мониторинг) изменений государственной политики, международного положения, общественного мнения, настроения общественности.

Одной из главных задач работы по связям с общественностью является правильное определение предприятием круга «собственной» общественности и формирование ее общественного мнения. Важной задачей является формирование круга друзей и доброжелателей фирмы среди авторитетных, известных и влиятельных бизнесменов, властных структур, политиков и т.д.

Многогранная деятельность в области публичных отношений включает в себя комплекс функций, необходимых для достижения целей и решения задач (рисунок 1):



Рисунок 1 – Функции PR

1. Аналитико-прогностическая функция направлена на выработку информационной политики, ее стратегии и тактики. Сюда включается изучение партнеров, анализ конкретных ситуаций, оценка общественного мнения, подготовка результатов анализа для принятия решений.

2. Организационно-технологическая функция включает меры и действия по проведению и организации активных действий ПР-компаний, деловых встреч, конференций, презентаций с использованием СМИ.

3. Информационно-коммуникативная функция предполагает подготовку и распространение информации при выполнении разъяснительной и пропагандистско-рекламной работы.

4. Консультативно-методическая функция предполагает консультации по организации и развитию отношений с общественностью, разработку форм сотрудничества, различных программ, кампаний публик рилейшнз.

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

Поэтому PR-деятельность можно обобщенно представить в виде двух направлений (рисунок 2):

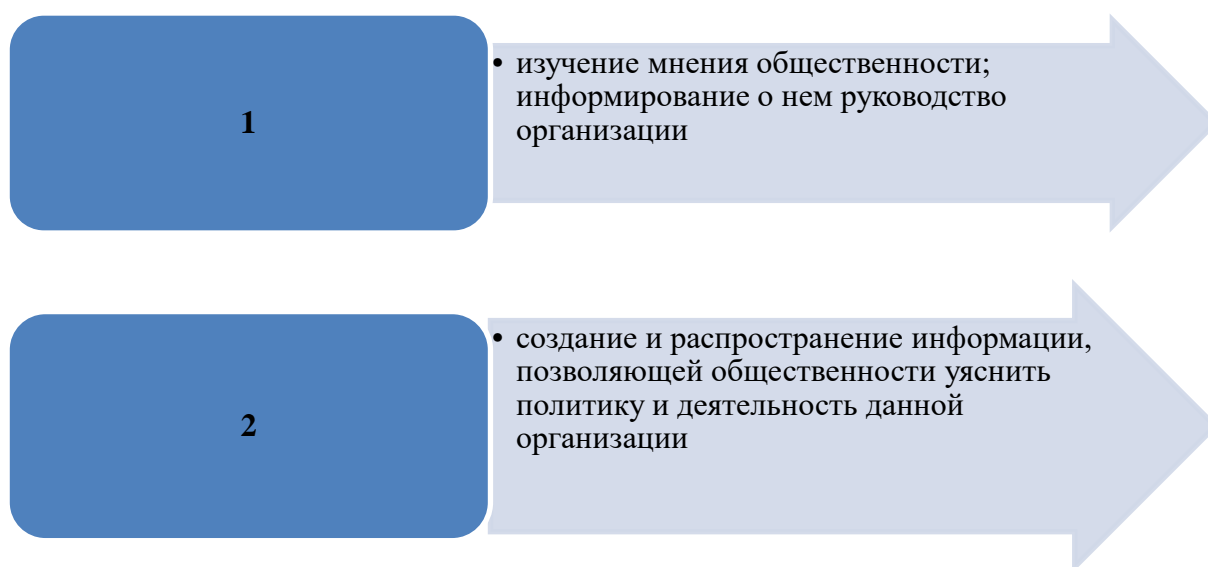


Рисунок 2 –Направления PR-деятельности

Эти направления и определяют основные принципы PR-деятельности (рисунок 3):

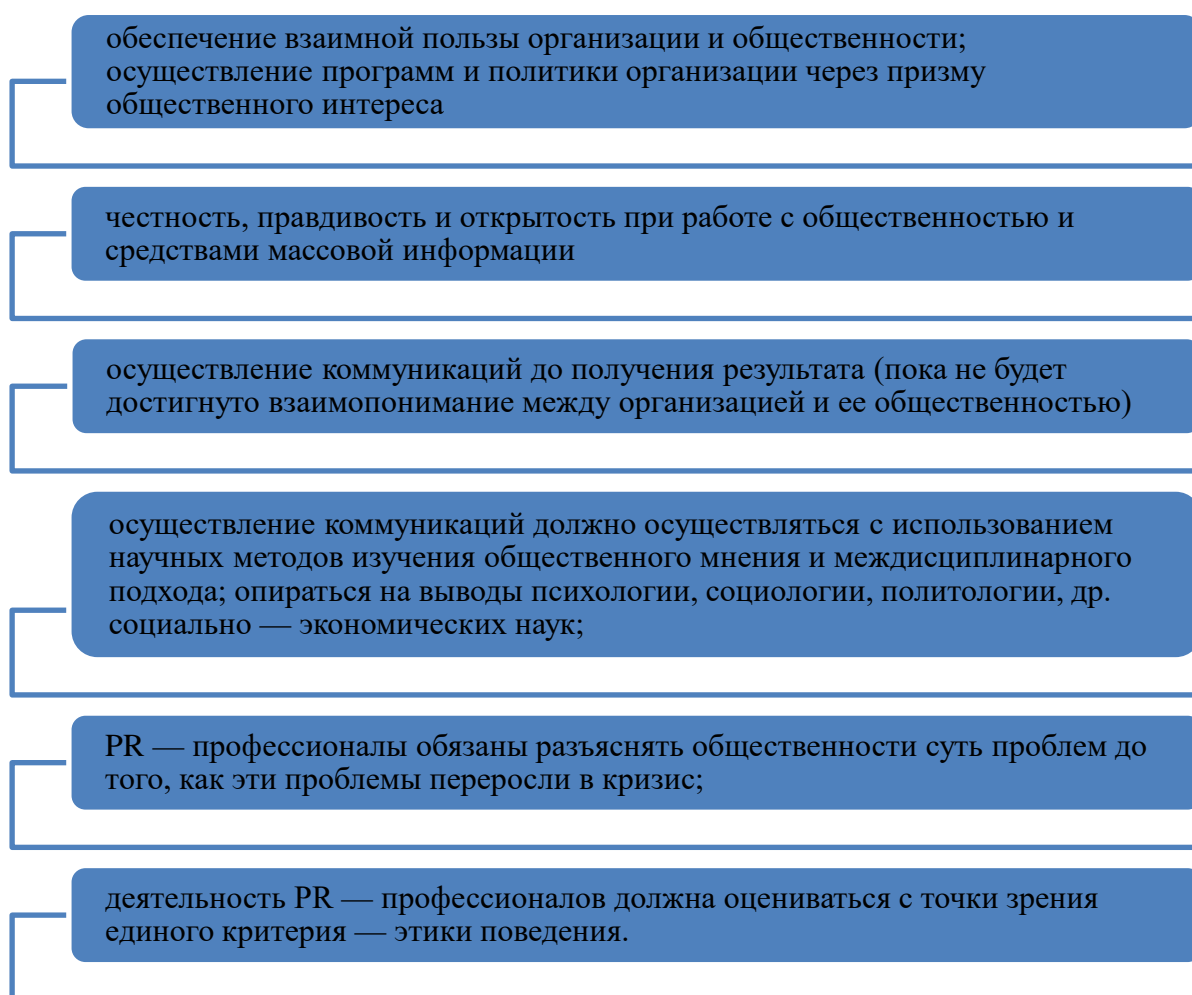


Рисунок 3- Принципы PR-деятельности

1.4. Использование PR в современном управлении и бизнесе

Развитие рыночных отношений и предпринимательства в Казахстане требует постоянного совершенствования механизма установления и поддержания взаимосвязей предприятия (организации) с различными категориями общественности - персоналом, поставщиками, потребителями, акционерами, кредиторами и др. Реализация таких взаимосвязей - одна из важнейших функций управления.

Необходимо подчеркнуть, что связи с общественностью являются неотъемлемой частью системы управления любой организованной формой деятельности. При этом философия, общая концепция, стратегия, тактика и методы связей с общественностью остаются достаточно схожими, какая бы конкретная цель ни ставилась.

Некоторые экономисты рассматривают связи с общественностью как гуманитарную поддержку бизнеса и предпринимательства, как прикладной метод в работе бизнесмена при реализации всех остальных функций управления. С нашей точки зрения, базовые методы связей с общественностью имеют самостоятельное значение, четко обозначенные цели и сферы применения.

Современный казахстанский бизнесмен должен владеть основными методами связей с общественностью. При подготовке специалистов в данной области особое внимание следует уделять изучению следующих важных вопросов:

- 1) этика отношений с прессой;
- 2) правила предоставления информационных услуг;
- 3) особенности подготовки пресс-релизов и писем в редакцию;
- 4) организация работы информационного центра фирмы;
- 5) особенности проведения пресс-конференций, приемов и деловых встреч;
- 6) правила посещения объектов представителями средств массовой информации и другими приглашенными лицами;
- 7) взаимодействие с телевизионными и радиовещательными компаниями и др.

В настоящее время эффективность деятельности менеджера определяется наличием у него знаний и навыков в области: создания фирменного стиля; организации работы с типографией; издания внутренних газет; использования компьютерной техники для выпуска разнообразной печатной продукции; экономически обоснованного выбора методов распространения информации. Кроме того, предприниматель должен в совершенстве владеть устной речью, используя общепринятые в деловом мире правила публичных выступлений и телефонных переговоров.

Эффективное управление предполагает также умение специалиста по связям с общественностью правильно организовать работу по:

- созданию фоторепортажа и ведению фототеки;
- созданию документальных фильмов и рекламных роликов (содержание, стоимость, способ распространения и т. п.);
- организации экспозиции на выставках и ярмарках (место проведения, смета, страхование, транспорт, штаты, каталог и т. п.);
- оценке качественного состава аудитории приглашенных на то или иное PR-мероприятие;
- использованию средств аудиоинформации для привлечения внимания общественности и др.

Особая сфера деятельности в области связей с общественностью - проведение рекламных кампаний и создание имиджа фирмы и товара. В этой связи профессиональная подготовка современного бизнесмена должна обеспечивать решение им следующих практических задач:

- a) обоснование места рекламы в системе конкретных маркетинговых мероприятий фирмы;
- b) исследование рынка при подготовке рекламных мероприятий; планирование рекламной деятельности;
- c) экономически обоснованный выбор видов и средств распространения рекламы;
- d) подготовка и апробация рекламного обращения;
- e) разработка рекламного бюджета;
- f) организация рекламы (рекламный отдел фирмы, рекламные агентства и др.);
- g) оперативное регулирование масштабов и специфики рекламной кампании фирмы, ее финансовых возможностей и других факторов;
- h) определение экономической эффективности рекламных мероприятий;
- i) защита коммерческой тайны и интеллектуальной собственности при организации связей с общественностью в ходе рекламной кампании.

Опыт промышленно развитых стран убедительно свидетельствует о том, что в сегодняшней экономической ситуации в Казахстане освоение предпринимателями основных методов связей с общественностью - необходимое условие и весьма актуальная задача при создании цивилизованного рынка.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Охарактеризуйте основные подходы к определению PR.
2. В чем заключаются сходство и различия PR и других дисциплин?
3. Охарактеризуйте сущность, цели и задачи PR-менеджмента.
4. Как используется PR в управлении?
5. Для чего казахстанским предпринимателям следует использовать PR?

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Направления PR-деятельности и функции PR-службы

Выделяют несколько основных направлений в PR-деятельности:

1. Формирование, поддержание, усиление, корректировка имиджа фирмы.
2. Разработка системы приемов и методов, направленных на улучшение взаимопонимания между фирмой и ее целевыми аудиториями, обеспечение поддержки деятельности фирмы со стороны различных целевых аудиторий.
3. Реализация мер, направленных на устранение коммуникативных барьеров, препятствующих распространению информации о фирме, и лишних помех, возникающих в процессе коммуникации фирмы и ее целевых аудиторий (например, вредные слухи, устойчивые отрицательные стереотипы и т.д.).
4. Разработка системы коммуникативных мер по преодолению последствий кризисных и конфликтных ситуаций.
5. Постоянное отслеживание коммуникационной среды внутри фирмы, разработка мер по ее контролю и оптимизации.
6. Паблицити (создание рекламной известности).
7. Поддержание постоянных отношений со СМИ – двусторонних, обоюдозачемных, доброжелательных – с целью управления информацией и конструирования новостей.

Приемы:

- организация пресс-конференций и брифингов по новостным событиям
 - подготовка новостных сообщений и информационных пакетов для прессы (специализированной, общественно-политической и т.д.)
 - рассылка пресс-релизов в СМИ
 - производство при участии фирмы теле- и радиорепортажей, написание статей о фирме, ее сотрудниках и сфере деятельности
 - организация интервью с руководством, сотрудниками или клиентами фирмы
 - организация информационных поездок журналистов
 - установление и поддержание личных контактов с сотрудниками СМИ
8. PR посредством печатной продукции:
 - публичные отчеты о деятельности фирмы
 - фирменные престижные проспекты, юбилейные изданий, фотоальбомы и т.д.
 9. Участие руководства (представителей) фирмы в работе съездов и конференций профессиональных или общественных организаций.
 10. Организация мероприятий событийного характера – юбилеев фирмы, чествований юбилейного клиента и т.д.
 11. Деятельность, направленная на органы государственного управления:
 - лоббирование интересов фирмы (отрасли)
 - представление достижений фирмы органам власти
 - консультирование официальных органов по проблемам, на которых специализируется фирма
 - привлечение органов власти к участию в торжествах и специальных акциях, устраиваемых организацией.
 12. PR в Интернет:
 - Организация и ведение веб-сайтов, веб-страниц
 - участие в Интернет-конференциях.
 - издание собственных (корпоративных) электронных газет (журналов).
- Считается, что в целом PR выполняют три основные функции:

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

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

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

В зависимости от статуса PR-отдела в организационной структуре предприятия функции и задачи его могут быть различными. Так, PR-отдел может быть, как самостоятельным звеном, так и частью какого-либо подразделения, что и определяет круг его полномочий.

Стоит выделить четыре основные функции для любого PR-отдела:

1. Налаживание и поддержание отношений с прессой (медиа-релейшнз). Сюда включается налаживание контакта с представителями средств массовой информации для долгосрочного сотрудничества, позиционирование новостей и другой информации о компании в прессе, мониторинг публикаций в СМИ.

2. Ньюсмейкинг и паблисити.

3. Лоббирование.

4. Коммуникации с общественностью (внутренней и внешней).

2.2. Основные этапы PR-деятельности

Работу в области PR можно разделить на три этапа:

1) Подготовительный этап включает в себя:

- экспертизу и анализ целей;
- анализ общественного мнения;
- постановку (формулировку) задачи.

На подготовительном этапе происходит самоопределение главных действующих лиц - специалиста по связям с общественностью и заказчика работы. Прежде всего, выясняется сама возможность работы. Одновременно выясняются условия для разворачивания PR-кампании. Анализ общественного мнения показывает насколько готово общество к восприятию планируемых мероприятий.

Правильная постановка задачи - решающая часть работы в PR. Она и диктует выбор будущих технологий (способов выполнения задачи):

- работа со средствами массовой информации,
- индивидуальная или корпоративная работа с предпринимателями, политиками или представителями власти,
- проведение рекламных или прямых массовых мероприятий и т.д.

2) Основной этап включает в себя:

- разработку и планирование кампании по PR;
- создание «информационных поводов»;
- налаживание связей (контактов) с людьми, группами или социальными слоями населения, от которых зависит успех дела;
- проведение рекламной кампании;
- текущий мониторинг (контроль) эффективности действий при проведении мероприятий по связям с общественностью.

При проведении мероприятий по связям с общественностью PR-специалист предлагает людям то, что на его взгляд им нужно и при этом служит выполнению поставленной цели. Одновременно он оценивает, как люди воспринимают его предложения.

Ситуации и интересы всех сторон могут меняться стремительно и часто в самые неожиданные моменты. Поэтому надо быть готовым как к изменению формулировок своих предложений, так и к пересмотру изначальной цели всех действий.

Такая работа требует постоянного творческого поиска - тут проявляется искусство специалиста по связям с общественностью.

3) **Заключительный этап** включает в себя:

- оценку результатов работы;
- анализ перспективы дальнейшего развития установленных связей.

Поскольку общественное благо - явление не временное, но постоянно присущее обществу, оценка работы зависит от долговременности эффекта действий.

Очень важно, чтобы слова, изначально произносимые ещё на этапе формулирования цели, не расходились с делами и через долгий срок. В этом коренное отличие «Public Relations» от рекламы, агитации и пропаганды, которые зачастую ограничиваются обычными декларациями.

2.3. Структура и особенности PR-службы

Структура корпоративных PR-департаментов достаточно проста. Обычно в состав PR-департамента входят (рисунок 4):



Рисунок 4 – Подразделения, входящие в состав PR-департамента

На отдел маркетинговых коммуникаций возлагается задача обеспечения информационно-коммуникационной поддержки выводу на рынок и продвижению нового продукта или услуги,

Отдел связей с финансовым сообществом отвечает за развитие тесных связей с инвестиционными компаниями, банками, финансово-промышленными группами, биржами и формирование в этой среде привлекательной деловой репутации своей компании.

Отдел связей с потребителями должен отслеживать все позитивные и негативные тенденции, происходящие среди потребителей и клиентов;

Отдел аналитики проводит постоянный анализ всей внешней среды, окружающей компанию, оценивает эффективность тех или иных PR-акций и готовит свои рекомендации по внесению соответствующих корректив в PR-стратегию.

PR-служба во многом отличается от других подразделений компании, в первую очередь, за счет преимущественно творческого характера деятельности, которая к тому же часто ощутимо зависит от текущей ситуации. Такие особенности создают определенные сложности с планированием, бюджетированием и контролем деятельности PR-подразделения в компании. Тем не менее, очевидно, что его работа не может и не должна быть стихийной, потому что она включена в общую концепцию развития организации и играет в ней немаловажную роль.

В отборе сотрудника всегда действует несколько критериев. Первый из них — **образование**.

Кроме образования у PR-специалиста должно быть **призвание к работе**, PR — это всегда искусство, а в искусстве без определенного таланта никуда. Сделать из обычного обывателя PR-специалиста просто невозможно, для того чтобы работать в PR-службе у него должен быть особый склад ума.

У претендента на должность должно быть **развитое образное мышление**. Существует такой термин, как «понимание бренда», и для PR-специалиста «имидж» и «бренд» так же реальны, как и сидящий перед ним человек. Какому-то другому специалисту не так-то просто наглядно представить себе процесс «коррекции имиджа», но PR-специалист воспринимает все просто, для него такие моменты очевидны. Простой пример: вы видите на улице двух ссорящихся людей, при этом их состояние и внешний вид практически напрямую говорят окружающим о том, что лучше к ним не приближаться, иначе «будет хуже». Профессионал в области PR видит имидж вашей компании так же, как вы видите этих людей, и может сделать столь же верные выводы, даже не вникая глубоко в ее внутренние проблемы и особенности.

Не менее важным требованием к хорошему специалисту является **умение не только анализировать определенные особенности образа, но также и наблюдать его в динамике**. Под этим выражением понимается способность прогнозировать его изменения, оценивать внешние и внутриорганизационные факторы, влияющие на эти изменения.

Среди требований, предъявляемых к PR-специалисту, есть еще одно не менее важное — **умение применять все полученные знания на практике**. Можно быть отличным аналитиком и при этом совершенно не уметь с пользой применить все результаты анализа. Поэтому каждый PR-специалист должен занимать активную позицию, должен понимать, что он может управлять всеми процессами, непосредственно касающимися его деятельности.

Важным качеством PR-специалиста является **умение использовать различные коммуникативные каналы**, т.е. умение взаимодействовать и сотрудничать не только со средствами массовой информации, но и с неформальными каналами (управление слухами и т.д.).

Нельзя обойтись и без **развитой профессиональной интуиции**, так как именно она позволяет оперативно решать вопросы и быть всегда «в теме». Без интуиции в PR-деятельности никуда, так как PR-специалисту часто приходится принимать решения, располагая минимумом информации или же сомневаясь в качестве и достоверности таковой.

Не меньшее значение при выборе сотрудника играет его **умение воплощать определенные идеи на практике**, т.е. быть «прикладником».

На первом же собеседовании можно выяснить, есть ли у претендента такое качество, поинтересовавшись у него о том, какие именно действия он будет предпринимать для осуществления грамотной коррекции имиджа компании.

Также к требованиям, предъявляемым к претендентам на должность PR-специалистов, относят *понимание собственной профессии умение выразить свои мысли ясно и доступно* хотя бы каким-то одним способом (в публичном выступлении, в письменном виде при написании материалов, в ходе переговоров, при создании дизайнерских работ), умение делать максимум выводов из минимума информации (управлять информационными единицами).

Не менее важным в работе PR-специалиста является умение не только добывать информацию, но и *абстрагироваться* от той, которая не нужна. Это требование предъявляется потому, что все PR-специалисты, в сущности, — обычные люди, которые имеют свои взгляды на политику и религию, нравственные ограничения и свою систему ценностей. Так вот, в своей работе каждый сотрудник PR-службы должен забывать об этих взглядах и действовать только в интересах клиента, не подвергая его действия и его требования субъективной оценке.

Не может обойтись PR-специалист и без такого качества, как *ненавязчивость*. Так как все плоды деятельности PR-щика пожинает не он сам, а руководитель и организация в целом, то любой специалист в сфере связей с общественностью, например лоббист или имиджмейкер, должен всегда уметь оставаться незамеченным. Поэтому главная задача PR-специалиста — *быть скромнее*, так как свою деятельность намного легче организовать, оставаясь неузнанным.

Кроме того, обязательным свойством сотрудника службы должна быть *амбициозность и самоуверенность*. У него всегда должен быть свой взгляд на вещи и свое мнение по любому вопросу, которое он будет отстаивать до последнего. С этими особенностями характера PR-щика также сопряжено и *отсутствие преклонения перед любыми авторитетами*.

Не стоит забывать и о таком качестве, которое некоторые считают исключительно отрицательным, как *беспринципность*, она должна быть свойственна хорошему специалисту в некоторой степени, иначе вы получите работника, который всегда и везде будет упорно гнуть свою линию, даже если она абсолютно нелогична, лишь бы «сохранить лицо».

2.4. Организация работы и управление PR-службой

Для создания PR-службы необходимы следующие виды ресурсов (рисунок 5).

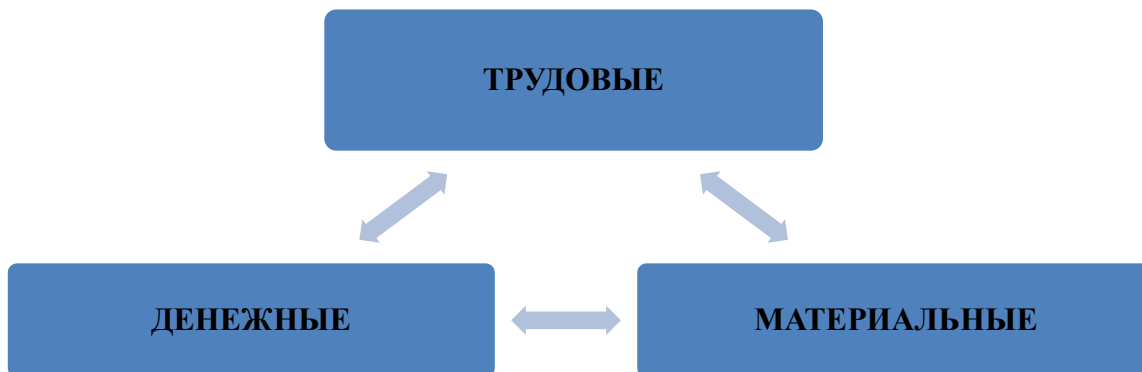


Рисунок 5 – Необходимые ресурсы для PR-службы

Учитывая это, необходимо взвесить, действительно ли компании жизненно необходима PR-служба, или в сложной ситуации можно обойтись помощью *внешних консультантов*.

Ключевые требования к любой PR -деятельности:

Взаимодействие с клиентом или хозяином необходимо строить, опираясь на принципы:

- 1) добиться наибольшей эффективности использования ресурсов (это общее правило менеджмента);
- 2) помнить, что основной частью любого PR-бюджета является заработная плата, поэтому, техническое обеспечение должно быть безупречным (крайне нерационально тратить очень дорогостоящее рабочее время PR -специалиста на поиски ксерокса, факса, компьютера, имеющего доступ в сеть и т.п.);
- 3) обеспечить максимальную гибкость и предельную ответственность сотрудников, и взаимозаменяемость (проекты не должны прерываться из-за ухода, болезни, отпуска того или иного специалиста, постоянный цейтнот не оставляет времени на проверку);
- 4) огромная роль личностных качеств руководителя и ведущих специалистов приводит к тому, что не существует двух одинаково работающих отделов или агентств;
- 5) необходимо обеспечить прямой доступ к первому лицу организации руководителя PR -отдела или иметь при руководителе пресс-консультанта (помощника по PR), который, являясь доверенным лицом шефа, обеспечивает взаимодействие между руководителем и службой по PR.

Возможны два основных способа организации деятельности по PR: создание собственной профессиональной службы по PR или приглашение PR-консультантов.

Перечислим подразделения, которые должны быть в составе любого PR-отдела:

- пресс-центр;
- группа мониторинга СМИ (отдельно или в составе пресс-центра);
- редакционно-издательский отдел (РИО);
- сектор публикаций (в составе РИО или отдельно);
- сектор общих проблем;
- группа изучения общественного мнения (в составе сектора общих проблем или отдельно);
- группа внутреннего PR;
- группа организации контактов с внешней общественностью.

По мнению теоретиков PR (Г.Почепцов, С.Катлипп, А.Чумиков и др.), в большинстве случаев PR-кампания строится по одной модели, будь то продвижение политика или товара, либо позиционирование организации. При этом важной стороной в планировании такой программы является взаимодействие со СМИ (media-relations). Управление процессом PR обычно состоит из следующих шагов (рисунок 6):

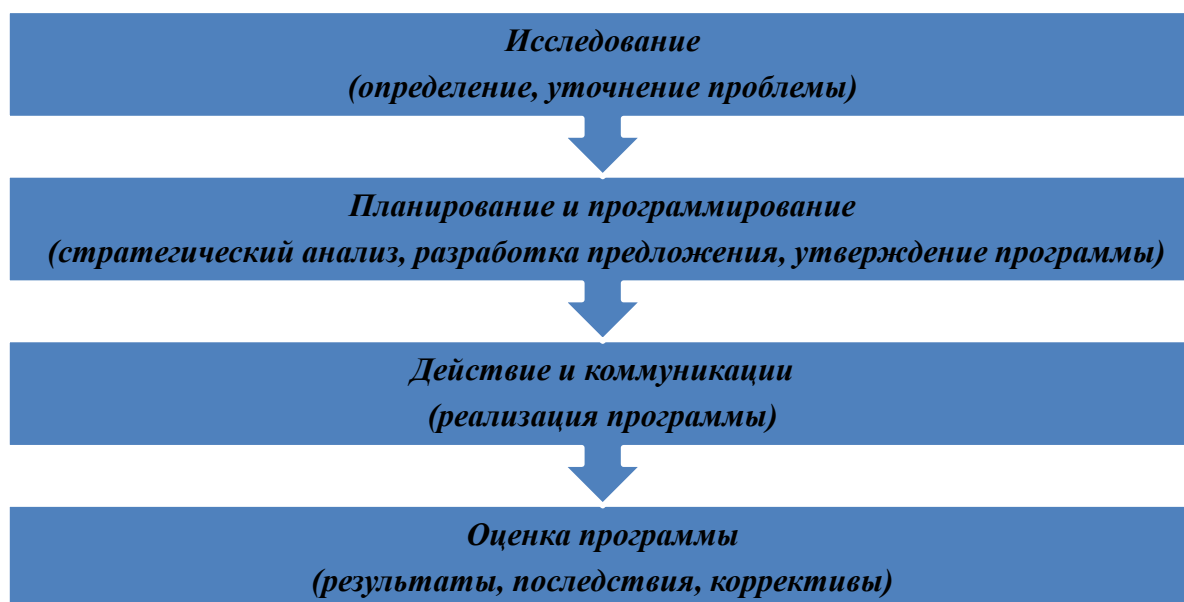


Рисунок 6 – Управление PR-процессом

Первый этап или «PR-аудит», заключается в определении проблемы, целевых аудиторий, каналов коммуникации, выявлении тенденций, которые относятся к рассматриваемой проблеме или задаче. Формируется полная картина ситуации с учетом всех групп интересов, которые в нее вовлечены.

На этом этапе используются самые разнообразные методы сбора и анализа информации: персональные контакты – общение с экспертами, редакторами, лидерами общественного мнения, коллективное обсуждение идей и мнений; фокус-группы, общественные советники, опросы сотрудников организации и представителей различных публик, «открытая телефонная линия» – для жалоб и пожеланий, анализ поступающей почты, изучение мнений из регионов и с мест событий, медиа-анализ, перекрестные опросы общественного мнения, «глубинные» интервью, мотивационные исследования, контент-анализ, семантическая дифференциация и т. д.

Второй этап можно разделить на *планирование* и собственно создание PR-программы (или *программирование*). На этапе планирования определяются цели воздействия на общественное мнение, возможные альтернативы действий, потенциальные риски и выгоды каждой альтернативы, их потенциальные последствия, производится окончательный выбор возможных действий. Здесь определяется структура предложения и форма подачи его «заказчику-клиенту». Рассматриваются возможные препятствия при «продаже» будущей PR-программы, в поддержке и основных принципах работы с заказчиком.

При составлении программы важную роль играет, так называемый, «тайминг». Анализируется возможная активность «каналов» коммуникации, чтобы каждое послание имело максимальный эффект и не «заглушалось» важными общественно-политическими событиями, которые возможны в тот самый момент, когда сообщение будет опубликовано.

Наиболее распространены следующие приемы-сценарии продвижения послания:

- повторение «естественного хода информации», например, от упоминания в местных и малотиражных изданиях до постепенного перехода в федеральные издания, на радио и телевидение, с повышением качества подачи и анализа информации и расширением ее объемов;

- «следование за событиями», выдача информации «порциями», по мере развития событий, даже если эти события спланированы, и вся полнота информации об этих событиях имеется в распоряжении «источника».

Следующая операция в процессе планирования – химизация случайностей и спонтанного развития событий. Здесь тщательно анализируются возможные спланированные эффекты и посторонние влияния ход программы, и для каждой такой ситуации разрабатываются оптимальные действия. Кроме описания и анализа ситуации, предложения необходимых действий и конкретных мероприятий, спланированных на определенное время, программа содержит и подробную смету всех расходов. Бюджетирование программы зачастую играет решающую роль и при рассмотрении программы заказчиком, который имеет собственные представления о существующих сценках и целесообразности тех или иных PR-мероприятий (с точки зрения запланированных затрат). При бюджетировании выясняются точные расценки, определяются оптимальное соотношение цены и качества услуг, их исполнители, просчитываются возможности снижения потенциальных издержек.

Представление программы заказчику – финальная стадия планирования-программирования. На этом этапе важную роль играет «индоктринация». Задача индоктринации – одобрение программы, как на уровне политики, так и на уровне конкретных действий всеми, кто может быть вовлечен в ее реализацию. Цели и задачи программы, необходимость и последовательность определенных действий должны быть известны, понятны и приняты всеми, кто может участвовать в реализации программы. В результате индоктринации организация поддерживает, отстаивает и представляет единую «доктрину», единое мнение. Для более успешного представления материала клиенту рекомендуется использовать визуальные материалы: слайды, схемы, медиа-презентацию.

Следующий этап процесса – реализация программы. Независимо от того, какие конкретные методы или действия предусмотрены в программе, всю совокупность можно рассматривать как процесс коммуникации.

Завершающий этап процесса – оценка результатов, обеспечение и анализ «обратной связи», определение ошибок и «слабых мест» в коммуникационном процессе, формулировка выводов и предложений для последующих действий и других программ. Обратная связь предоставляет «источнику» информацию, на основе которой можно произвести оценку эффективности коммуникаций и сделать определенные выводы.

Если продукт или услугу можно передать для рекламы какому-то агентству, то для специалиста по PR-источником информации, равно как и творчества, и производства является компания сама по себе. Чем больше он будет знать об организации, тем лучше он будет говорить от ее имени. Специалист по PR является и коммуникатором, и советником, и разработчиком PR-кампании.

Попробуем оценить преимущества и слабости создания собственного отдела по PR (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества и слабости создания собственного PR-отдела

ПРЕИМУЩЕСТВА	СЛАБОСТИ
Работа в команде	Неясность целей PR для руководителей бизнеса
Знание организации	Непринятие старой деловой культуры
Экономичность	Узкая направленность
Доступность для сотрудников	Меньший профессионализм и нехватка опыта сотрудников, по сравнению с PR-агентством
Близость к руководству	Дополнительные постоянные затраты
Лучшее понимание внешней сред	
Небольшой объем финансирования	

Структура отдела определяется взглядом вверх и вниз по иерархической лестнице. Оптимальной, с этой точки зрения, является такая организационная структура, когда PR-менеджер, с одной стороны, связан непосредственно с руководителем, а с другой, - имеет возможность обслуживать все функциональные подразделения компании.

В частности, этому способствует предлагаемая на рисунке 7 структура PR-отдела:

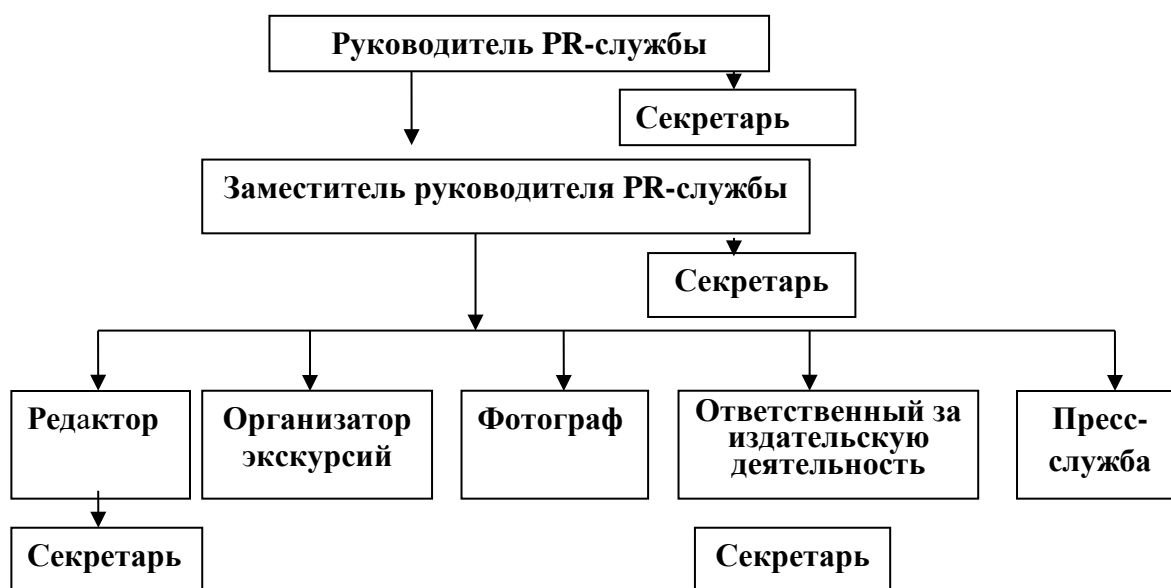


Рисунок 7 - Структура PR-отдела

Согласно Ф. Джефкинсу, руководитель PR-службы (PR-менеджер, PR-директор) обычно выполняет следующие функции:

- 1) Поддерживает правильный имидж организации, ее политики, продуктов, услуг и персонала.
- 2) Отслеживает общественное мнение и доводит его до руководства.
- 3) Предлагает руководителям помощь в вопросах коммуникации.
- 4) Консультирует руководство организации, другие службы по вопросам организации связей с общественностью.

5) Информировать общественность о политике, деятельности, продуктах, услугах и персонале фирмы для достижения максимального знания и понимания их аудиторией.

В казахстанских компаниях большинство из этих функций выполняется младшими сотрудниками отдела, которые обычно называются «специалист», «младший аналитик», «аналитик» (в специализированных PR-агентствах), «менеджер» (в отраслевых компаниях).

Специализированная PR – фирма. PR – это не только управленческая функция, это также самостоятельный вид бизнеса. Специфика PR-деятельности такого бизнеса предполагает соответствующую организационную структуру компании. В Казахстане большинство организаций, специализирующихся на предоставлении услуг в области PR и бизнес-коммуникаций, называют себя агентствами. Многие специализированные PR-агентства формируются по функциональному признаку. Наряду с этим при распределении обязанностей используются территориально-отраслевой (когда каждое подразделение отвечает за работу с конкретными регионами или отраслями) и проектный (один аккаунт-менеджер постоянно ведет один или несколько проектов). Account-manager (аккаунт-менеджер) - менеджер рекламного или PR-агентства, ведущий один либо несколько проектов и в процессе работы непосредственно взаимодействующий с заказчиком.

Обязанности могут распределяться в соответствии со сферами PR-деятельности (взаимодействие со СМИ, работа с кризисными ситуациями, отношения с инвесторами и т. д.), а также с направленностью на выполнение внутренних или внешних функций (обучение собственного персонала, выпуск внутрифирменного издания или проведение PR-кампании для заказчика).

В крупных PR-структурах имеются даже собственные небольшие отделы рекламы и PR, обеспечивающие создание благоприятного рыночного облика PR-фирмы во внешнем окружении. Интенсивно работающее PR-агентство кроме собственного штата обычно располагает группой внештатных сотрудников «фрилансеров» (от английского – freelance, самозанятый) и региональных представителей, которые не имеют фиксированной зарплаты, но получают гонорары за работу с конкретными проектами. Как правило, консультанты имеют профессиональный опыт в интересующей области: маркетинговые и социологические исследования, политические технологии, media-relations, психотренинг, аналитика и т. д.

Одна из ключевых должностных позиций PR-агентства – *креативный (творческий) директор*. Это может быть освобожденный от рутинной работы специалист, в задачу которого входит продуцирование творческих идей, а также общее руководство творческим или информационно-аналитическим отделом. Часто главным крейтором является руководитель фирмы или его заместитель. Важность этой стороны работы PR-агентства подчеркивает и тот факт, что умение творчески мыслить входит в набор компетенций большинства сотрудников агентства, специализирующегося на связях с общественностью.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите основные направления в PR-деятельности.
2. Охарактеризуйте основные этапы PR-деятельности.
3. Кто входит в состав PR-департамента?
4. Какие требования предъявляются к PR-специалисту?
5. Назовите основные требования к PR –деятельности.
6. Какие подразделения должны быть в составе любого PR –отдела?
7. Как управлять PR-процессом?
8. В чем заключаются преимущества создания собственного PR-отдела?
9. Назовите слабости создания собственного PR-отдела.
10. Какие функции выполняет руководитель PR-службы?

ГЛАВА 3. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА PR-СЛУЖБЫ

3.1. Целевые аудитории PR

Цель PR заключается в организации двустороннего общения, в процессе которого определяются общие представления или общие интересы и находится взаимопонимание, в основе которого лежат правда, знания и полная информированность. Размер такого взаимодействия, ориентированного на развитие стабильных связей с общественностью, может быть самым разным, он зависит как от величины, так и от характера сторон.

Специалисты PR применяют современные способы общения и убеждения для налаживания контактов и нахождения взаимопонимания. Пониманию содействуют репутация, существующий опыт и культурные факторы. Важные составляющие части большого количества PR-программ по завоеванию надежной репутации заключаются в создании атмосферы доверия и реализации единой стратегии.

Для эффективной PR-деятельности необходимо определить ключевые аудитории, а также целевые, которые, в свою очередь, подразделяются на *внутренние и внешние*. При работе с внешними и внутренними аудиториями используются соответствующие коммуникации (внутренние и внешние) и определенные инструменты воздействия на определенный вид аудитории.

При подготовке PR-кампаний важным этапом является полное изучение аудитории (целевых групп). Причем необходимо определиться, кто относится к внешней целевой аудитории, а кто – к внутренней.

К внутренней целевой аудитории относятся все сотрудники организации, а также пенсионеры и родственники сотрудников компании, т. е. та часть общества, которая имеет непосредственное отношение к организации и является носителем корпоративного имиджа.

К внешней целевой аудитории относится та часть общества, на которую распространяется деятельность организации.

После того как определены целевые аудитории, следует выявить те ожидания, которые необходимы для выполнения действий при работе с данными целевыми аудиториями.

При работе с целевыми аудиториями PR-специалисты стремятся к решению ряда задач, таких как:

- 1) изучение ожиданий целевых аудиторий;
- 2) информирование целевых аудиторий;
- 3) установление и поддержание контактов;
- 4) предотвращение конфликтов;
- 5) формирование стратегии деятельности на внутреннем и внешнем рынках.

Для внешней целевой аудитории разрабатываются специализированные мероприятия, к которым относятся пресс-релизы, пресс-конференции, пресс-события, пресс-туры, пресс-ланчи, брифинги, конференции, опросы клиентов, адресная рассылка и т. д.

Для внутренней целевой аудитории также проводятся специализированные мероприятия: конкурс на лучшего специалиста, корпоративные мероприятия, демонстрация достижений внутренней целевой аудитории. Внутрикорпоративные мероприятия способствуют формированию положительного корпоративного имиджа.

3.2. Взаимодействие PR-службы с руководителем

Руководитель PR- службы всегда должен *напрямую координироваться* руководителем всей организации. Между ним и директором фирмы не должно быть никаких промежуточных звеньев, которые могут замедлить слаженную работу, неверно передать важную информацию и т.д. Кроме того, руководитель PR-службы должен быть допущен к директору организации в любое время суток. Связано это не только с порой возникающими делами, требующими немедленного вмешательства или решения, но и с тем, что руководитель службы всегда отвечает за сохранение определенного имиджа руководителя компании и должен в любой момент быть способным подкорректировать его в нужном направлении.

Не стоит забывать и о *статусе руководителя службы*, он должен быть приравнен к статусу любого руководителя организации, включая самого директора. Поэтому очень часто начальник PR-службы представляется в качестве заместителя директора. Несмотря на то что директор компании главнее, чем начальник службы, он также не вправе давать распоряжения подчиненным PR-специалистам, минуя их непосредственного начальника, так как начальник службы, до того, как даст задание своему сотруднику, должен подвергнуть его своей компетентной аналитической обработке, решить, необходимо ли в создавшейся ситуации действовать именно таким образом, а не иначе.

Если говорить в целом об отделе, то он должен подчиняться непосредственному директору организации и координироваться только им, при этом ни один из других руководителей отделов организации не может иметь прав поручать сотрудникам PR-службы какие-либо задания.

Для своей успешной работы PR-отдел должен иметь доступ ко всей информации, которая каким-либо образом может касаться деятельности организации, так как, опираясь на нее, все PR-специалисты формируют определенную стратегию своей деятельности, а в отсутствии таковой они пребывают в информационном вакууме и обычно совершают множество неверных шагов.

3.3. Взаимоотношения PR-службы с другими отделами организации

Кроме взаимоотношений с руководством компании, необходимо также упомянуть и о взаимоотношении PR-службы с другими отделами организации.

Во-первых, статус руководителя PR-службы должен позволять ему давать распоряжения всем работникам других отделов, при этом те должны беспрекословно ему подчиняться. Бухгалтерия не должна контролировать расходы на **PR-обслуживание**. Именно поэтому любое поручение выделить энную сумму на PR-обслуживание, во избежание конфликтов между бухгалтерией и PR-службой, должно исходить непосредственно от директора организации и не подлежать какому-либо обсуждению с бухгалтерией.

Кроме того, чтобы аргументировать привилегированное положение сотрудников службы и их высокую заработную плату, желательно не включать PR-щиков в структуру организации как равноправное подразделение, а позиционировать их как особую службу «при Совете директоров» и т.д.

Как уже упоминалось, PR-служба наделена особыми привилегиями и полномочиями, так как она работает непосредственно на руководителя. Поэтому все сотрудники службы должны иметь полный доступ к информации, чтобы не допускать в своей работе ошибок, которые могут очень серьезно повредить всей организации. Кроме того, PR-служба должна быть наделена *приоритетным финансированием*, т.е. деньги на ее работу должны поступать в первую очередь. Не стоит забывать и о *праве использования других*

подразделений для технической работы. Такое право основывается на простой экономии: чтобы не раздувать штат службы и не тратить время высокооплачиваемых специалистов на выполнение технических работ. При создании PR-службы всегда нужно помнить и о том, что у нее должно быть **особое материально-техническое обеспечение.** Принцип этот состоит в том, что у сотрудников службы всегда должно быть абсолютно все, что необходимо для работы.

Возможны и другие привилегии. Сюда можно отнести, например, **льготный график работы.** Нет никаких оснований для установления PR-специалистам фиксированного графика работы с 9.00 до 18.00: иногда PR-щик способен за один час принести больше пользы организации, чем все остальные сотрудники за несколько месяцев работы.

Кроме этого, в обязательном порядке для сотрудников службы должна быть предусмотрена **особая система материального стимулирования.** По итогам года можно выдавать крупные премии и т.д. Нередко за PR-службами сохраняется и **право на представление на увольнение, взыскание или премирование.** Причина этого заключается в том, что сотрудники PR-службы, которые занимаются и внутрикорпоративной деятельностью, отслеживая настроения других работников, могут заметить, что кто-то из сотрудников наносит имиджу организации огромный ущерб, либо отпугивает клиентов, либо сам создает конфликтные ситуации. С предыдущим правом неразрывно связано и **право на вмешательство в работу кадровой службы.** Кадровая служба и PR-служба должны работать в тесном взаимодействии, совместно определяя кадровую политику организации, требования к кандидатам на работу и т.д.

3.4. Взаимодействие PR-службы с внешней средой

Внешняя среда организации включает все условия и факторы, возникающие в окружающей ее среде, которые возникают и существуют независимо от ее деятельности и могут оказать воздействие как на ее общую работу, так и на ее имидж. А потому изучение внешней среды так важно для PR-специалистов, которые не могут построить верно своей работы в отсутствии полного знания об окружении компании.

Факторы внешней среды обычно подразделяют на 2 группы в соответствии с рисунком 8:

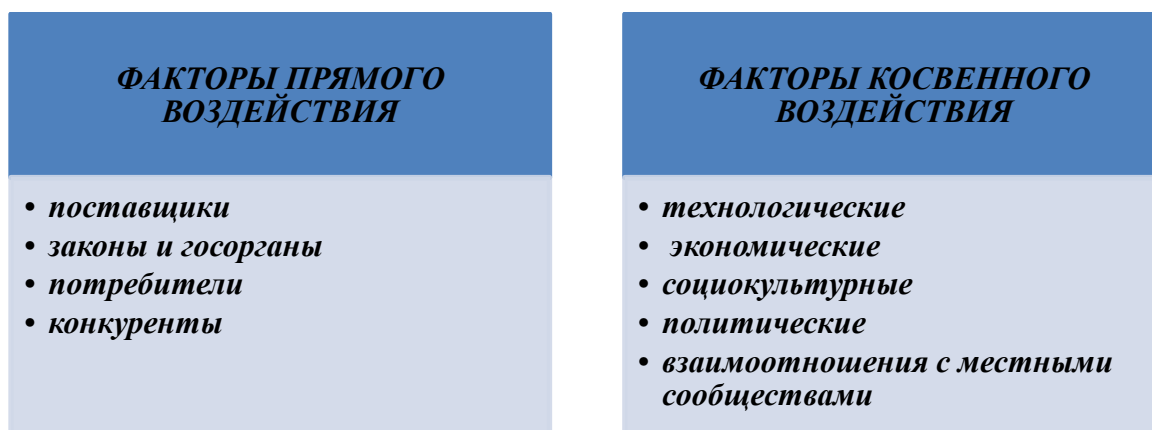


Рисунок 8 – Факторы внешней среды PR-компании

Рассмотрим сначала первую группу таких факторов. Первым фактором окружения компании являются **поставщики**, которые обеспечивают приток ресурсов, необходимых для какого-либо производственного процесса. Всех поставщиков в

зависимости от предоставляемого ими ресурса можно подразделить на 3 группы: **поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.**

Второй фактор внешнего влияния — **различные законы и государственные органы.** Не стоит сомневаться в том, какое огромное влияние оказывают государственные органы. Так как каждая компания наделена определенным правовым статусом, она должна осуществлять свою деятельность в соответствии с законодательством РК, уплачивать налоги и т.д. И как бы руководство не воспринимало действия государственных органов, оно обязано всегда с ними считаться или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения деятельности.

Все внешние факторы находят свое отражение в **потребителе.** Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Достаточно часто организации ориентируются в структуре управления и производства именно на крупные целевые группы потребителей, от которых в основном зависит их существование. На сегодняшний момент значительное место во взаимодействии с потребителями в целом отводится их различным **ассоциациям и объединениям,** которые оказывают непосредственное влияние не только на спрос, но и на имидж организации. Поэтому руководству и каждому сотруднику компании необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Говоря о факторах внешней среды, нельзя не рассмотреть такую группу как **конкуренты.** Руководство каждой компании понимает, что если работать даже чуть хуже, чем конкуренты, всегда есть шанс оказаться вообще «за бортом». А потому конкурентов необходимо изучать, вырабатывать определенные методики борьбы с ними и применять их в действии.

Важно знать, что потребители — не единственное поле конкуренции предприятий. Между организациями, занимающими определенную нишу рынка, идет постоянная конкурентная борьба за трудовые ресурсы, за хороших поставщиков, за сырье и материалы, за капитал и право использовать определенные технические нововведения.

Поэтому **реакция на конкурентов определяет многие внутренние факторы, влияющие на работу компании,** такие как: условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. Вместе с тем нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов: от раздела рынка до кооперации.

Нельзя сказать, что факторы косвенного воздействия (общее внешнее окружение) влияют на организацию так же сильно, как факторы прямого воздействия. Но, тем не менее, хороший руководитель всегда их учит.

К **общему внешнему окружению** относят технологические, экономические, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Технология считается как внутренним, так и внешним фактором, а потому ей придают огромное значение. При изучении технологии в качестве внешнего фактора нужно рассматривать ее как некий элемент, отражающий уровень научно-технического развития, воздействующий на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Так как технология влияет на скорость производства товаров и их качество, то, чтобы сохранить конкурентоспособность, каждой организации приходится применять достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Руководство организации всегда должно учитывать и **общее состояние экономики, ее изменения.** Состояние всей экономики в целом оказывает непосредственное влияние на цены всех ресурсов, на возможности потребителей покупать те или иные товары или

услуги. При прогнозе инфляции руководство компании всегда должно стараться увеличить запасы всех получаемых ресурсов. При прогнозировании экономического спада руководство должно постараться уменьшить запасы готовой продукции, так как ее очень сложно будет сбыть в период кризиса.

При оценке воздействия фактора состояния экономики нужно учитывать тот факт, что конкретное ее изменение может влиять на различные организации и с положительной, и с отрицательной стороны.

Каждая организация функционирует в определенной культурной среде, а иногда и в нескольких культурных средах. Поэтому **социокультурные факторы**, такие как определенные ценности, традиции, устои общества оказывают определенное влияние на организацию.

Все социокультурные факторы влияют на работу компании посредством воздействия на спрос населения, уровень заработной платы, на условия труда. К факторам воздействия, связанным с социокультурным состоянием общества, относится и **демографический фактор**. Особое влияние на деятельность компании оказывают отношения с местным населением. И, конечно, взаимоотношения с организациями, представляющими общественное мнение — **средствами массовой информации**.

Именно поэтому так велико значение для организации правильного восприятия ее деятельности со стороны СМИ, которое формируется и поддерживается PR-специалистами.

Руководитель любой организации должен поддерживать **хорошие отношения с политическими силами**, особенно местного значения, которые при успешном взаимодействии всегда могут помочь в сложной ситуации и встать на сторону компании. Поэтому **политический фактор** не менее важен для работы фирмы. Если говорить об общей политической обстановке в государстве, она также может оказывать воздействие, так как разный политический строй накладывает на деятельность всех сфер экономики свой отпечаток. Также играет важную роль и политическая стабильность.

Организациям, имеющим зарубежных партнеров, необходимо всегда учитывать определенные особенности взаимодействия с ними. Фактор воздействия, рассматриваемый в данном случае, называется фактором международного окружения.

Данный фактор обуславливается целой совокупностью более мелких факторов, характеризующих каждую конкретную страну.

Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политический строй и уровень политической стабильности, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. Руководители всегда должны принимать такие различия в расчет при осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля своей международной деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите виды целевых аудиторий PR.
2. Охарактеризуйте взаимоотношения PR-службы с руководителем.
3. Какими должны быть взаимоотношения PR-службы с другими отделами организации?
4. Как влияют факторы внешней среды на PR-компанию?
5. Какое влияние оказывают взаимоотношения со СМИ?

ГЛАВА 4. КОММУНИКАЦИИ В PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. Коммуникативная модель PR -технологий

Коммуникации в связях с общественностью играют ключевую роль во взаимодействии любой организации или компании с внешней средой. Используя их, компания может поддерживать определенный имидж и формировать свои внешние отношения. Когда анализируется эффективность деятельности любой организации, то особо пристальное внимание оказывается ее связям с общественностью, применяющимся коммуникациям и результативности всей коммуникативной стратегии. Коммуникации в связях с общественностью имеют две стороны: социальную и психологическую. Ведь, применяя ту или иную коммуникацию, организация стремится повлиять и на общественное мнение в целом, и на каждого человека в отдельности.

В 1984 г. исследователи Дж. Груниг и Т. Хант предложили четыре модели коммуникации, которые реально присутствуют и находят отражение в практике PR. Данные модели приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Модели коммуникации Дж. Грунига и Т. Ханта

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

И - источник; П - получатель; Г – группа

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

Наиболее известна сегодня модель коммуникации, предложенная *Романом Якобсоном* и усовершенствованная израильским семиотиком *Итамаром Эвен-Зохаром*. Схема Р. Якобсона описывает производство одного высказывания, в то время как схема

И. Эвен-Зохава описывает производство целого набора текстов. И так, они выделили шесть наиболее значимых составляющих процесса коммуникации, каждый из которых влияет на выбор того или иного варианта развития коммуникации (рисунок 9).



Рисунок 9 – Модель Якобсона-Зохава

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

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

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

Рынок (канал) – сумма всех факторов, связанных процессами продвижения, продажи и покупкой лите-ратурного продукта, процессами «промоушена».

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

Продукт (сообщение) – сюда подпадает не только текст, но и варианты знакового поведения в целом. Известная максима гласит: «Канал является сообщением», то есть те или иные свойства канала коммуникации предопределяют то, что будет на нем сказано.

PR видит свои цели в следующей последовательности воздействия: внесение изменений в коммуникативный поток, от которого возникают изменения в общественном мнении, которые могут привести к изменению в поведении. Все это схематически предстает в следующем виде (рисунок 10).

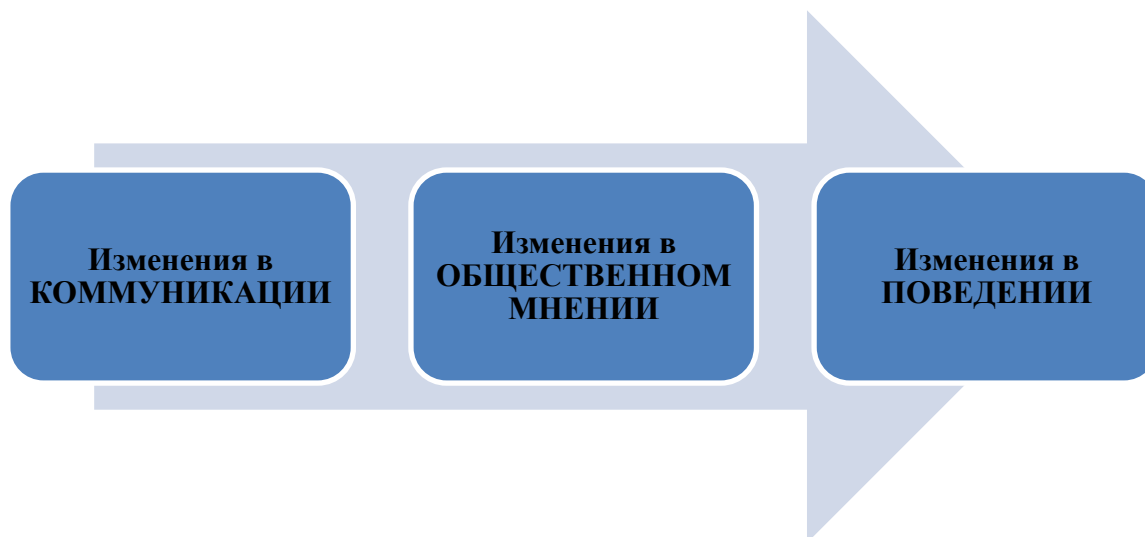


Рисунок 10 - Механизм воздействия коммуникативного потока на поведение индивида

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

Первый – это разговор с аудиторией на ее языке. Отсюда следует стремление PR *разговаривать с аудиторией с помощью сообщений с прогнозируемыми реакциями на них.*

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

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

Визуальная и событийная коммуникация воспринимается более непосредственно, легче проходит фильтры массового сознания, лучше запоминается. Это связано с тем, что эти две плоскости могут считаться в определенной степени «биологическими». И животное, и человек достаточно легко декодируют сообщения именно в этой сфере. Понимание же вербального сообщения предполагает знание кода (языка), поэтому распространение его более затруднено.

В вербальной сфере выделяют следующие характеристики:

1. *Интерпретация.* Коммуникант, выступая с интерпретациями тех или иных событий, задает свое отношение к ним, делая более прозрачным свою позицию. Первая интерпретация также легче проникает в СМИ, поскольку в этот момент ощущается дефицит информации.

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

3. *Обозначение.* Использование того или иного слова в качестве обозначения явления вызывает одновременно иные контексты. Обозначение предполагает построение реакции на слово, а не на объект, который стоит за ним. Например, назвав чеченцев «бандформированиями», можно на следующем этапе вполне применять силу.

4. *Переименование.* Управление коммуникативной действительностью предполагает введение иных названий и имен для обозначения тех же реалий при смене политической или иной ситуации. Так, Акмолинск становится Целиноградом, затем Акмолой, а потом

Астаной. Снятие памятников также может рассматриваться как вариант переименования в визуальной сфере.

5. *Детализация.* Более сильным воздействием оказывается не только в случае говорения на языке аудитории, но и при использовании более детальных отсылок. *Именно деталь имеет прямой выход на массовую аудиторию*, поскольку дает не абстрактное представление, а конкретную картинку действительности. Такую картинку, которая более эмоциональна, поскольку связана с конкретными переживаниями каждого. Например, продавец средства от тараканов не говорит, что «тараканы быстро погибают», он гордо заявляет: «Через две минуты они начинают выползать, а через десять минут уже валяются готовые».

6. *Сакрализация/десакрализация.* Употребление тех или иных слов позволяет резко завысить или понизить объект, поскольку выбор слова для описания несет в себе заранее заложенные оценки. В советское время «диссидентство» как феномен рассматривалось не как политическая оппозиция, но как вариант девиантного поведения, требовавший психиатрического лечения.

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

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

Стандартную схему PR-воздействия можно упростить до трех элементов (рисунок 11):

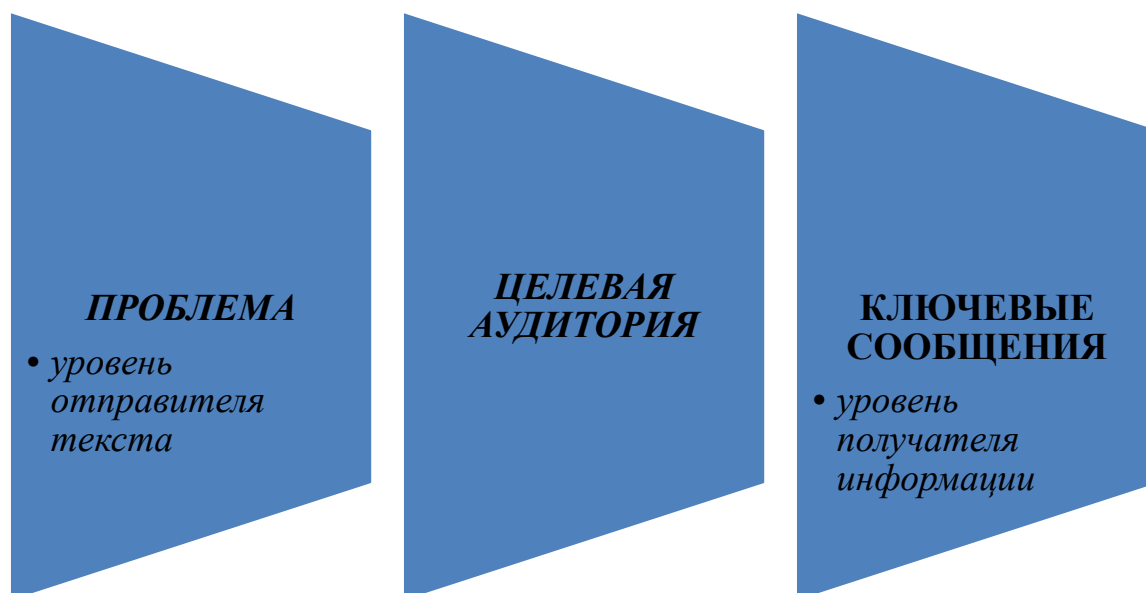


Рисунок 11 – Схема PR-воздействия

Триада делится на 2 уровня: *проблема* – уровень отправителя информации, *аудитория и сообщение* – уровень получателя информации. Эта схема действует в каждой из областей, где применяется PR-методология, каждый раз решая разные задачи..

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

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

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

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

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

Исследования показали, что люди не меняют своих представлений сразу же после получения сообщения, но почему-то меняют их несколько недель спустя. Как оказалось, эти изменения происходят после обсуждения сообщения с теми, кого называют *лидерами мнений*. У них более высокий социальный статус, они лучше информированы.

При работе с населением следует ориентироваться на лидеров мнений, которые, в свою очередь, могут убедить всех остальных. При этом для разного тематического содержания характерны свои лидеры мнений. Таким образом, теория коммуникации перешла от «одношаговой» к «двухшаговой» модели коммуникации, учитывающей роль лидеров мнений..

4.2. Виды коммуникаций

Коммуникация является обменом информацией, на основе которой специалист по связям с общественностью получает информацию, нужную для его дальнейшей деятельности и для принятия эффективных решений.

Виды коммуникаций классифицируются по выполняемым ими функциям: информативная, интерактивная, экспрессивная и функция, связанная с возникновением восприятия между партнерами и вытекающего из этого взаимопонимания.

Существуют различные подходы к классификации коммуникаций в сфере PR. К примеру, Мишина Л.А. в учебном пособии «Связи с общественностью» предлагает различать две группы коммуникаций:

Организационная коммуникация. Этот вид коммуникации является совокупностью коммуникаций, строящихся на базе общения и наличии непосредственной информации об организации, ее целях и задачах. В рамках этого вида коммуникации делятся на **внешние, внутренние, формальные и неформальные**. Внешними коммуникациями считаются коммуникации между организацией и средой.

Предприятия применяют различные средства для коммуникаций с элементами своего внешнего окружения. В сфере отношений с общественностью главное внимание уделяется формированию установленного образа, имиджа предприятия на местных, общенациональных или международных уровнях. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений.

Внутренними коммуникациями считаются коммуникации внутри организации, между различными уровнями и подразделениями. Существует разделение на внутренние и внешние целевые аудитории – в зависимости от того, с какой целевой аудиторией налаживается коммуникация.

К формальным коммуникациям относятся те коммуникации, которые обуславливаются организационной структурой организации и взаимосвязью уровней управления функциональных отделов.

Проверено, что по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, поэтому их часто используют для «утечки» определенной информации.

Вторым видом основных PR-коммуникаций являются *межличностные коммуникации*.

Межличностные коммуникации возникают во всех перечисленных выше видах коммуникаций только при устном, эмоциональном общении. Этот тип коммуникаций отличается от природы общественных отношений, но его специалисты по связям с общественностью учитывают в своей работе, так как он является фактором психологического климата. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Другие авторы выделяют два вида коммуникаций в связях с общественностью, различающихся по характеру передачи информации: *устные и письменные*.

В качестве коммуникаций в связях с общественностью задействуются различные средства массовой информации: радио, пресса, телевидение. Особое место отводится Интернету, поскольку создание своего сайта и размещение на нем статей дает возможность привлечь очень много дополнительного внимания. Однако пресса и телевидение все же пока занимают ведущие позиции и оказывают более мощное влияние на сознание людей.

В отличие от заранее написанной статьи в печатном издании или на сайте, которую можно тщательно продумать, разговор с корреспондентом, особенно в прямом эфире, может просто завести в тупик. С другой стороны, грамотные ответы способны существенно поднять имидж организации, причем в глазах людей такой «живой» разговор может оказаться более весомым аргументом, нежели самая блестящая статья. Поэтому при рассмотрении планируемых способов коммуникации в связях с общественностью важно задействовать максимум возможных вариантов и не избегать общения с корреспондентами. Нужно просто всесторонне подготовиться к интервью. Например, специалисты советуют говорить не с позиции интересов организации, а с позиции интересов слушателей, не вступая в излишне эмоциональные споры с репортером. При неуверенности в правильности ответа рекомендуется воздержаться от него. Очень важна правда, слушатели интуитивно чувствуют ложь и неуверенность.

Если же в качестве основной коммуникации в связях с общественностью используется пресса или сайт в интернете, то здесь, размещая статью, важно давать конкретные сведения. Необходимо в самом начале сообщить ключевые факты, являющиеся причиной написания статьи, ведь если читателя не заинтересует первый абзац, и он не увидит в нем ничего полезного для себя, то дальше читать он просто не будет.

Уделяя достаточное внимание использованию различных коммуникаций в связях с общественностью, предприятие существенно укрепляет свои позиции в занимаемой сфере деятельности. Однако решать все подобные вопросы должны профессионалы, которые не только знают тонкости процесса формирования общественного мнения, но и способны спрогнозировать результат, а также контролировать сам процесс коммуникативного воздействия.

Также различают следующие виды коммуникаций:

- рекламные,
- пропагандистские,
- сервисные,
- рыночные,
- внутрифирменные.

Внутрифирменные коммуникации относятся к системе взаимодействия с внутренней средой, все остальные виды коммуникаций относятся к **внешним**.

Внешние коммуникации используются для мониторинга правовой среды (законы, указы и т.д.), мониторинга экономической среды (от поставщиков до цен на товары), мониторинга социальной среды (основных ценностей, традиций, менталитета и т.д.).

Внешние коммуникации, используемые организацией в своей работе, необходимы для решения нескольких задач. Первая из них должна ответить на вопрос «Что делать?», она включает исследование рынка и поиск удобной для организации ниши. Вторая отвечает на вопрос «Кому продать, у кого купить?», она связана с поиском партнеров по бизнесу. Третья задача призвана ответить на вопрос «Где взять средства?», она включает поиск источников финансирования. И последняя задача отвечает на вопрос «Кто есть кто?», она призвана решить проблемы надежности потенциальных партнеров.

Решая такие задачи, компания затрачивает массу времени и денег, при этом в ходе работы появляется все больше проблем, так как накапливаемую информацию должен кто-то структурировать, анализировать и т.д. А потому необходимо призвать на помощь новых сотрудников, которые занимались бы оптимизацией входящей информации, т.е. сортировкой и отсеиванием ненужных данных, налаживанием документооборота, обеспечением необходимых ответных реакций компании на изменения внешней среды.

Интересным, на мой взгляд, является исследование **случайных, или непреднамеренных**, коммуникаций. А также актуальными в современных условиях становятся **глобальные** коммуникации.

4.3. База данных для внешней коммуникации

Для налаживания необходимых коммуникаций компании необходимы информационные ресурсы, которые проще всего получить благодаря использованию компьютерных сетей. Наиболее прогрессивный режим получения информационных ресурсов - режим онлайн, т.е. интерактивный диалоговый режим. Информационные онлайн-услуги широко представлен на современном рынке и состоят из нескольких сегментов:

- 1) компьютеризированных систем резервирования;
- 2) финансовых информационных служб;
- 3) баз данных, ориентированных на массового потребителя,
- 4) профессиональных баз данных.

Выделяют несколько типов как простых, так и профессиональных баз данных:

- текстовые базы данных;
- полнотекстовые; реферативные; библиографические; словари;
- базы данных, которые содержат изображения и другие элементы мультимедиа;
- числовые и табличные базы данных;
- базы данных, которые содержат программное обеспечение;
- доски объявлений.

Информацию, необходимую для успешной деятельности компании, **производят**:

1. Организации, добывающие и публикующие информацию. К ним относятся информационные агентства, средства массовой информации, издатели, патентные ведомства;

2. Организации, профессионально, в течение многих лет занимающиеся ее обработкой. Такие фирмы обычно осуществляют отбор, индексацию информации, ее загрузку в базы данных в различном виде.

Базы данных, представленные онлайн, разделяются на *базы для массового и профессионального потребителя*. Базы данных для профессионалов более объемны, содержат более полную информацию по каждому элементу, имеют качественную и более структурированную поисковую систему.

4.4. Внутрифирменные коммуникации — это своего рода фильтрующий, регулирующий механизм компании. Через входящие коммуникации каждая компания получает всю необходимую для успешного функционирования информацию, благодаря внутренним коммуникациям она фильтрует ее и адаптирует, а затем перерабатывает в «исходящие коммуникации», так цикл завершается и повторяется снова и снова.

Входящей информацией в данном случае будет являться реклама, различные законодательные акты, информация о партнерах и т.д. Выходящая информация может быть совершенно различной, но в любом случае она направлена на конечного потребителя, пусть даже и косвенно.

Как мы уже говорили, фильтрация и регулирование потоков информации невозможны без внутренних коммуникаций. Но для их успешного функционирования необходимо выбрать и применить определенный метод реализации. Рассмотрим удачный метод реализации — *виртуальный офис*. Приведем примерный план создания виртуального офиса.

1. Вначале описываются все внутрифирменные коммуникации.

2. Затем создается INTRONET на базе протокола TCP/IP по всему объему передаваемой информации. В ходе создания INTRONET выделяются и формируются определенные виртуальные каналы:

а) доски объявлений, которые включают информацию о компании (реквизиты и пр.), доски горизонтальных связей (между отделами), а также доски вертикальных связей (между начальниками и подчиненными);

б) факсовые каналы;

в) телефонные каналы.

г) автоматическое извещение о проблемах (различные инциденты, например, мелкие аварии и т.д.),

И в конце налаживается обмен аудиовидеоматериалами, внутрифирменные коммуникации, создается виртуальный офис в сети WWW, N+R, SALESPRINT, происходит завязка внешних и внутренних каналов.

При создании и регулировании работы виртуального офиса необходимо *следовать нескольким принципам*:

- за общие коммуникационные связи в виртуальном офисе отвечает только технический отдел;

- за локальные связи — соответствующие отделы;

- при создании виртуального офиса необходимо отсеять всю избыточную информацию;

- при создании виртуального офиса нужно опираться на принцип отсутствия секретарского персонала.

Создание виртуального офиса лучше приурочить к подключению к базам данных, так как их комплексное использование позволит оперативно решать появляющиеся у компании проблемы.

Таким образом, PR можно трактовать как теорию коммуникативного воздействия. Поэтому для нее весьма значимыми *оказываются именно коммуникативные механизмы*.

PR – это всегда коммуникация, поскольку одна из важных его целей – взаимопонимание с общественностью, достигаемая через информированность и образованность участников рынка.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Охарактеризуйте модели коммуникаций Дж. Грунига и Т.Ханта.
2. В чем заключается сущность модели Якобсона-Зохара?
3. Как воздействует коммуникация на поведение индивида?
4. Опишите стандартную схему PR-воздействия.
5. Какие факторы следует учитывать PR-щику при создании коммуникативного продукта?
6. В чем сущность модели «Лидеры мнений»?
7. Дайте характеристику организационной коммуникации.
8. В чем заключается важность межличностной коммуникации?
9. Охарактеризуйте устную и письменную коммуникации.
10. Для чего используются внешние коммуникации?
11. Откуда берутся данные для внешней коммуникации?
12. Назовите принципы создания виртуального офиса.
13. В чем заключается особенность внутрифирменной коммуникации?

ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ

5.1. Имидж и имиджевые характеристики

Имидж (от англ. *image*— «образ», «изображение», «отражение») – целенаправленно-формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т.п.

Имидж — это отражение того, как та или иная часть общественности воспринимает предмет PR-кампании (устойчивый образ субъекта в сознании общественности). Понятие «имидж» также тесно связано с понятием «репутация».

Имидж в PR выполняет ряд функций (таблица 3):

Таблица 3 - Функции имиджа в PR

Функции PR-имиджа	Сущность функций PR-имиджа
Номинативная	Должна способствовать созданию репутации компании, подчеркивать престижность торговой марки, связывая в массовом сознании благоприятный образ с конкретным товаром, руководителем, компанией
Эстетическая	Призвана облагородить впечатление, производимое на целевую аудиторию товаром, компанией, сделать их привлекательными, подчеркнуть, выдвигая на первый план достоинства, качество, преимущества предлагаемого товара
Консервативная	Защищает (перед веяниями моды и натиском новых потребностей, нового спроса, новых идей в политике) основную идею фирменного комплекса. В этом смысле консервативность имиджа, как ни парадоксально, — основа его современности, постоянного соответствия моде и вызову времени
Адресная	Связывает компанию со своей целевой аудиторией, то есть с той группой потребителей, которые нуждаются именно в этом товаре, стремятся именно к этой общественной компании, предпочитают «свои» адреса другим, выделяют их перед другими конкурентами и соперниками

Под имиджем, чаще всего, понимают внешний вид человека или же организации, товара. Но внешняя оболочка, это всегда только форма, заполненная каким-либо содержанием, а потому очень часто имидж разделяют на *внешний и внутренний*. Также различают *имидж территории, организации (компании) и руководителя*.

Имидж территории — это совокупность или система базовых обобщенных представлений об определенной территории, создаваемая, представляемая и транслируемая преимущественно с помощью СМИ в конкретных политических, социокультурных, экономических целях.

Содержание понятия **имиджа организации** включает две составляющие: *описательную* (информационную), которая представляет собой образ организации, или совокупность всех представлений (знаний) о ней; *оценочную* (ценностную), связанную с отношением, эмоционально окрашенную, существующую в силу того, что хранящаяся в памяти информация не воспринимается безразлично, а пробуждает оценки и эмоции.

Имидж руководителя — это совокупность определенных качеств, которые люди ассоциируют с определенной индивидуальностью. В целом имидж руководителя может быть позитивным, негативным, амбивалентным, латентным.

Составляющими частями имиджа являются имиджевые характеристики, которые Г.Почепцов условно разделяет по следующим направлениям:

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

Задачей специалистов становится поиск реализаций данных характеристик в вербальной, визуальной и событийной сферах (таблица 4).

Таблица 4 – Использование типов имиджевых характеристик в РК

Тип	С чем резонирует	Пример характеристики	Пример реализации
Биологический	с примитивными реакциями животного происхождения	сильный агрессивный	командирский голос, уверенная речь, режущий взмах руки
Коммуникативный	с особенностями канала коммуникации	телегеничный	приятная улыбка, умение рассмешить и пр.
Социальный	с семейными представлениям	доброта, внимание к другим	открытость, встречи с людьми, внимательное вслушивание в чужую речь и пр.
Мифологический	со стереотипными представлениями достаточно давнего характера	«рыцарь»	расправляется с «врагами»
Профессиональный	с представлениями аудитории о профессии	компетентность успех на предыдущем поприще	умеет говорить, отвечать на сложные вопросы
Контекстный	с характеристиками оппонента	«сильный» на фоне «слабого»	отсутствие компромата

5.2. Компоненты имиджа

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

- объективные внешние данные личности (физио-гномика, мимика, моторика, тембр голоса);

- поведенческие особенности (манера и стиль речи, стиль одежды, походка и т. д.);
 - социальные и профессиональные характеристики (образование, социальный статус, профессия);
 - самовосприятие (как личность воспринимает себя в контексте окружения);
 - восприятие группами, с которыми личность взаимодействует без посредников (в качестве посредников выступают масс-медиа, СМИ);
- публичный образ, созданный с помощью посредников - средств массовой коммуникации.

5.3. Основные подходы к имиджу

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

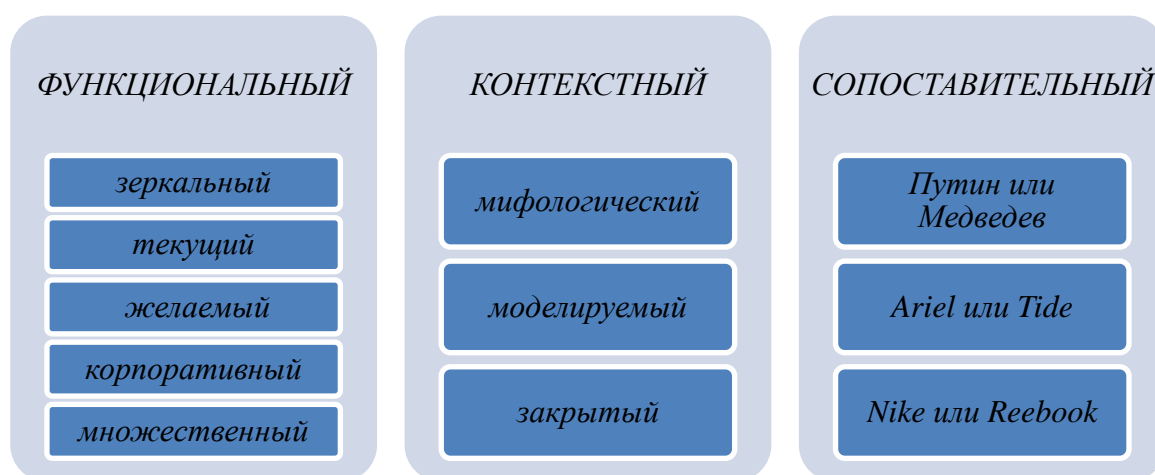


Рисунок 12 – Основные подходы к имиджу

Применяя функциональный подход, мы можем говорить о следующих типах имиджа:

1. *Зеркальный* – это имидж свойственный нашему представлению о себе.
 2. *Текущий* – этот вариант имиджа характерен для взгляда со стороны (коррелирует с воспринимаемым индивидуальным имиджем). Именно эта область значима для PR, поскольку недостаточная информированность, непонимание и предубеждение формируют имидж объекта (политика, товара, проекта и др.) в не меньшей степени, чем реальные поступки. Задачей здесь становится выбор не столько благоприятного, сколько ситуативно-верного тип имиджа.
 3. *Желаемый* – этот тип имиджа отражает то, к чему мы стремимся. Часто встречается в самоописаниях организаций или партий.
 4. *Корпоративный* – это имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений или результатов ее работы. Сюда входят и репутация организации, и ее успехи, и степень стабильности.
 5. *Множественный* имидж образуется при наличии ряда независимых структур вместо единой корпорации. К хорошему единому имиджу стремятся, например, авиакомпания, использующие собственную символику, единую униформу и т. д.
- Сопоставительный имидж** используется, когда мы сравниваем имиджевые характеристики двух или более объектов, например политических претендентов, компаний, продуктов.

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

1. *Мифологический* имидж, под которым понимается, например, построение поведения лидера с учетом сложившихся в данном обществе мифов.

2. *Моделируемый (стратегический)* имидж - это тот образ личности, который стремятся создавать личные имиджмейкеры лидера и привлеченные специалисты. Моделирование имиджа распространено в практике политического PR.

3. *Закрытый* имидж, который был характерен для многих советских вождей. Он интересен тем, что каждый потребитель может вписывать в него те черты, которые сам считает наиболее убедительными.

5.4. Модель корпоративного имиджа А.Н.Чумикова имеет следующую структуру (рисунок 13):

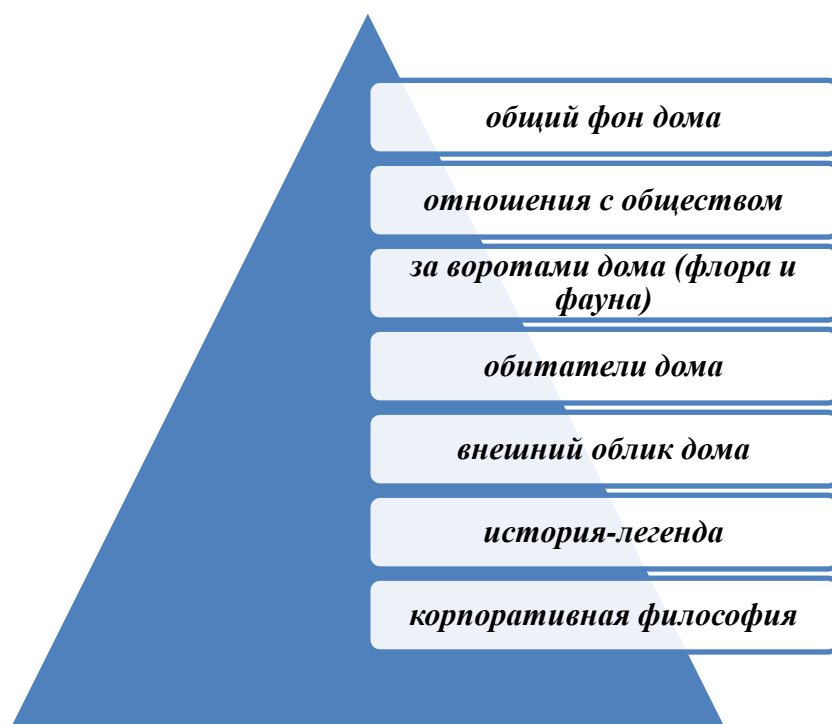


Рисунок 13 - Модель корпоративного имиджа А.Н.Чумикова

1. Корпоративная философия как фундамент большого дома. Это один из важнейших пунктов алгоритма построения имиджа, который включает в себя создание морально-этических, деловых норм, принципов, кредо, которыми руководствуются работники фирмы или участники проекта.

2. История-легенда как надземный фундамент. Если корпоративная философия создает подземный фундамент фирмы, то его надземная часть полностью состоит из того, что принято называть историей фирмы. История придает фирме вербальную, а затем и внутреннюю осязаемость. Если истории нет, то нужно придумать легенду, не забывая при этом о правдоподобии. На практике история-легенда может быть связана как с фирмой, так и с ее основателем или одним из руководителей.

3. Внешний облик дома. Наличие дома - это гарантия надежности, основательности для предприятия или банка, так как люди любят знать, где живут те, с кем они работают.

4. Обитатели дома. Ими могут быть как реальные люди (обслуживающий персонал фирмы или банка), так и вымышленные, (ковбой из страны «Мальборо» или

домохозяйка, которая убеждает своих соседей попробовать новый «Comet»). И реальные, и вымышленные обитатели дома говорят на языке, понятном целевой аудитории, что достигается путем употребления особых слов, модных оборотов речи, профессионального сленга.

5. *За воротами дома (флора и фауна)*, то есть внешняя среда компании (имидж конкурентов, партнеров, друзей).

6. *Отношения с обществом* – анализ того, как развиваются отношения компании с обществом.

7. *Общий фон дома* - или «Дом построен: как его назвать».

5.5. Система управления имиджем организации

Практика свидетельствует, что для формирования положительного имиджа, будь то территории, организации или личности необходим качественный менеджмент.

В результате исследования мы выявили следующие преимущества управления имиджем (рисунок 14):



Рисунок 14 - Преимущества управления имиджем

Система управления имиджем организации включает в себя следующие компоненты:

1. Анализ существующей системы управления имиджем организации
2. Определение ключевых составляющих системы управления имиджем, соответствующих этапу развития организации, ее целям и задачам, ожиданиям внешней среды.
3. Определение корпоративной индивидуальности («личности») организации.
4. Выявление и корректировка основных ценностей организации и норм поведения сотрудников
5. Корректировка «жизненного стиля» организации.
6. Определение способа донесения до целевых групп особенностей организации.

7. Формирование системы управления имиджем организации, распределение зон ответственности в сфере управления имиджем по уровням управления.
8. Внедрение системы управления имиджем организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Для чего нужен имидж? Каково его содержание?
2. Почему именно имидж становится реальным средством воздействия на массовое сознание?
3. Назовите имиджевые характеристики.
4. С какими типами имиджа имеет дело специалист по PR?
5. Перечислите составляющие компоненты имиджа.
6. Охарактеризуйте основные подходы к имиджу.
7. В чем суть модели имиджа, предложенной А.Н.Чумиковым?
8. В чем заключаются преимущества управления имиджем?
9. Из каких компонентов состоит система управления имиджем?

ГЛАВА 6. ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА КОМПАНИИ

6.1. Сущность корпоративного имиджа

Одним из предметов постоянной заботы компании в конкурентной среде является ее имидж. Сильный корпоративный имидж становится необходимым условием достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха. Он дает эффект приобретения организацией определенной рыночной силы, приводит к снижению чувствительности к цене, уменьшает заменяемость товаров (защищает организацию от атак конкурентов), облегчает доступ фирмы к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, человеческим и т. д.

Исследования на протяжении нескольких десятилетий показали, что люди выбирают и принимают окончательные решения о покупке продукта из любой категории товаров — от ежедневной газеты до ресторанов, машин, туристических поездок и школ исходя из соображений имиджа и репутации. Цена, качество, предлагаемые услуги, предоставляемые гарантии, ценность продукта и мириады других параметров у основных конкурентов часто совпадают. В конечном счете, именно имидж делает продукт, бренд или компанию узнаваемой для покупателя.

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

Существуют различные подходы к определению данного понятия применительно к организации. По мнению одних авторов, имидж организации – это репутация, сложившаяся у потребителей, партнёров, конкурентов, поддерживаемая имиджмейкерами и специалистами по связи с общественностью. Другие считают, что имидж организации – это лицо компании, которое создаётся в сознании общества с помощью СМИ и психологического влияния. Этот искусственный образ имеет свой эмоциональный окрас, который основывается не только на реальных, но и на выдуманных фактах. Именно репутация вырабатывает определённое отношение клиентов к бизнес-объекту. Третьи видят имидж как портрет компании, который находит свое отражение в сознании людей. У каждой организации есть свой собственный имидж независимо от того, работает она над ним или нет. Если не придавать значения вопросу формирования имиджа организации, вполне вероятно, что результат окажется не самым желательным для самой компании, и высока будет вероятность формирования неадекватного представления в глазах общества.

Таким образом, *имидж организации есть целостное восприятие (понимание и оценка) организации различными группами общественности, формирующееся на основе хранящейся в их памяти информации о различных сторонах деятельности организации.* Иногда корпоративным имиджем называют совокупность представлений, образов и ассоциаций, возникающих у целевых аудиторий в связи с конкретной организацией. Имидж - это наиболее сложный и многоликий аспект корпоративной идентификации. Создание имиджа - медленный процесс и изменения не будут эффективными до тех пор, пока имидж не устоится в сознании целевой аудитории.

Имидж организации обладает относительной стабильностью. Требуется длительное время и необходимы большие усилия, чтобы изменить представления людей, так как человек всегда идет по пути достижения максимальной внутренней согласованности.

Имидж может быть несколько различным для различных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может по-разному восприниматься (или стремиться к специфическому восприятию) инвесторами, госструктурами, местной и международной общественностью. Например, для партнеров важна высокая конкурентность позиции. Кроме того, существует внутренний имидж организации - как представление персонала о своей организации. Можно сказать, организация имеет несколько имиджей: для каждой группы общественности – свой имидж. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее и емкое представление об организации (рисунок 15).



Рисунок 15 – Разновидности корпоративного имиджа

Имидж должен быть правдоподобным и не противоречить информации о предмете. Маркетологи должны активно продвигать имидж, инициируя контакты с аудиторией.

6.2. Основные средства формирования имиджа компании

Работа по созданию положительного имиджа — не одно или несколько отдельных PR-мероприятий, а вся система деятельности компании, прежде всего, деятельности продвижения. В конечном счете, имидж определяется качеством, ценой, доступностью товара, надежностью его послепродажного обслуживания, историей компании и, конечно, рекламой. При работе над имиджем необходимо начать с разработки фирменного стиля компании, представляющего собой набор цветовых, графических, словесных, типографических, дизайнерских постоянных элементов, обеспечивающих визуальное и смысловое единство товаров (услуг), всей исходящей от компании информации, ее внутреннего и внешнего оформления. Обретение положительной репутации — процесс длительный.

Фирменный стиль — основное средство формирования имиджа, которое:

- улучшает отношение потребителя к рекламе;
- воспринимается как своего рода гарантия качества товаров (услуг);
- помогает закреплять желательные для компании потребительские предпочтения;
- резко повышает эффективность рекламы;
- экономит деньги.

Наряду с фирменным стилем, для формирования положительного имиджа организации используются следующие средства:

А) Визуальные средства - дизайнерские приемы формирования имиджа, включающие создание упаковки, оформление витрин, офисов, выставок, разработку макетов объявлений.

Б) Оригинал-макеты могут быть различными, но один элемент (деталь), постоянно присутствующий во всех позициях, делает целую серию макетов узнаваемыми. Важную роль играет также цвет.

В) Вербальные (словесные) средства - специально подобранная стилистика, ориентированная на нужды потребителя.

Г) Рекламные средства - использованные в каждом конкретном случае рекламные средства, способствующие формированию благоприятного отношения.

Д) PR-мероприятия - продуманные, спланированные, постоянные усилия по установлению и укреплению взаимопонимания между предприятием и общественностью. Это выставки, презентации, пресс-конференции, спонсорские мероприятия. При проведении PR-мероприятий необходимо, чтобы специфика фирмы соответствовала специфике проводимого мероприятия. Немаловажно отношение целевых групп к проводимым PR-акциям, масштаб аудитории спонсируемой акции.

Одним из современных средств формирования имиджа организации становится Интернет. Процесс формирования имиджа в Интернете начинается с того момента, когда пользователь впервые набрал адрес вашего сайта в браузере или щелкнул по ссылке.

6.3. Создание фирменного стиля организации

Фирменный стиль — это набор визуальных констант, объединенных общей идеей и формирующих узнаваемый потребителями образ бренда.

Понятие «фирменный стиль» содержит в себе две составляющие: внешний образ и характер поведения на рынке.

Внешний образ - создается единым стилевым оформлением товарного знака, логотипа, фирменной цветовой гаммы, фирменной вывески, фирменной одежды, рекламных объявлений, буклетов, дизайна офиса и т.п.

Характер поведения на рынке - определяется взаимоотношениями фирмы и ее представителей с партнерами, заказчиками, поставщиками, банками, конкурентами.

Фирменный стиль предприятия, организации, продукта или услуги — первая и главная точка контакта с целевой аудиторией, способствующая формированию первичного впечатления о бренде.

Когда целевая аудитория знает данный фирменный стиль, она с большей долей вероятности обратит внимание на знакомый логотип, цвета, шрифты, выделит конкретное рекламное сообщение из общего рекламного шума, который становится с каждым днем все более интенсивным.

Фирменный стиль в жизни организации выполняет следующие важные функции (рисунок 16):



Рисунок 16– Функции фирменного стиля компании

- *Имиджевая функция.* Формирование и поддержка быстро узнаваемого, оригинального и привлекательного образа компании, что способствует повышению ее престижа и репутации. Положительное восприятие фирмы целевой аудиторией переносится и на ее продукцию. Многие люди считают качество товаров с известным товарным знаком, намного превосходящим качество анонимных изделий и готовы заплатить за них больше.

- *Идентифицирующая функция.* Фирменный стиль способствует идентификации товаров и рекламы, указывает на их связь с фирмой и их общее происхождение.

- *Дифференцирующая функция.* Выделение товаров и рекламы фирмы из общей массы аналогичных. Он является определенным «информационным носителем» и помогает потребителю ориентироваться в потоке товаров и рекламы, облегчает процесс выбора.

К *системе фирменного стиля* относят следующие основные элементы:

- товарный знак;
- логотип;
- фирменный блок;
- фирменный лозунг (слоган);
- фирменная гамма цветов;
- фирменный комплект шрифтов;
- рекламный символ фирмы,
- форматы изданий и т.п. (рисунок 17).



Рисунок 17 – Элементы системы фирменного стиля

Разработка фирменного стиля организации, начинается с идеи. Первый этап – это создание яркого и запоминающегося концепта. Идея должна цеплять, быть уникальной и вызывать только положительные эмоции и ассоциации. Уникальность – гарантия того, что именно вашу компанию запомнят, и что именно вы, а не ваши конкуренты, будете ассоциироваться у клиентов с предоставляемой вами услугой.

После того, как идея оформлена наступает следующий важный этап – разработка визуального представления. В первую очередь это создание логотипа компании. Разработка товарного знака и фирменного стиля тесно связаны между собой, поскольку именно логотип является основой всего визуального представления.

Следующий пункт - разработка крупных элементов. Наиболее часто используемые элементы фирменного стиля это визитная карточка, корпоративный бланк для документов (как печатных, так и электронных) и презентационная папка.

После разработки фирменного стиля необходимо создать так называемый брендбук – подробный справочный материал по правильному использованию всех разработанных элементов фирменного стиля. Туда входят правила размещения логотипа на печатной продукции, рекомендации по применению и использованию фирменных бланков и конвертов, макеты и примеры оформления рекламы, структура построения документов и т.д. Брендбук предназначен для внутрикорпоративного использования и основное внимание при его разработке уделяется отдельным деталям и составляющим фирменного стиля и правилам их грамотного использования.

Создать фирменный стиль – это не просто нарисовать красивый логотип или подобрать подходящие цвета, но именно задать курс развития всей фирмы, сформировать внутрикорпоративную культуру и сформировать не только внешний вид, но целый образ.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. В чем заключается сущность имиджа организации?
2. Перечислите основные виды корпоративного имиджа.
3. Охарактеризуйте основные средства формирования имиджа компании.
4. Назовите две составляющие фирменного стиля.
5. Какие функции выполняет фирменный стиль компании?
6. Назовите основные элементы фирменного стиля.
7. Что такое брендбук и для чего он предназначен?

ГЛАВА 7. СОЗДАНИЕ ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ

7.1. Понятие и составляющие имиджа руководителя

В последнее время все больше руководителей осознают необходимость работы над собственным имиджем. Не секрет, что современный руководитель всегда должен знать, насколько важен его имидж для успешного функционирования его бизнеса.

Обычно под имиджем человека понимается образ, который искусственно и целенаправленно создается в интересах его владельца. То есть то восприятие, тот образ человека, который возникает у его окружения.

Таким образом, *имидж* - это самопрезентация, конструирование человеком своего образа для других. Применительно к руководителю - это оценка его морально-личностных, интеллектуальных, профессиональных и этических качеств окружающими людьми.

Главная функция имиджа - приведение действий руководителя в соответствии с ожиданиями подчиненных. Эта функция следует из простейшего требования объяснимости действий человека на окружающих. Чем легче объяснить действия человека, тем больше степень понимания и положительной оценки этих действий.

Однако это не значит, что цель создания верного имиджа руководителя состоит в том, чтобы все относились к нему положительно. Быть хорошим для всех не нужно, а во многих случаях и вовсе запрещено.

Просто при создании и коррекции имиджа руководителя его имиджмейкер должен учитывать прогнозируемое восприятие трех групп:

- 1) сотрудников компании;
- 2) деловых партнеров (клиентов);
- 3) представителей СМИ и лидеров общественного мнения.

Имидж в современном понимании становится некоей призмой, которая проводит через себя и преломляет каждую коммуникацию, которая проходит от руководителя к подчиненному. А потому она может как усиливать, так и ослаблять, а иногда даже искажать. Тогда взаимопонимание между руководством и подчиненными компании практически пропадает.

В некоторых случаях имидж обладает даже *мотивирующей функцией*. Чаще всего эта функция реализуется в предпринимательском и демократическом типах корпоративной культуры, где стремление быть похожим на лидера может стать хорошим стимулом для развития подчиненных.

Следует отметить, что имидж работает на руководителя всегда, даже когда его нет на месте и он не следит за всеми действиями подчиненных. Если имидж руководителя направлен на то, чтобы сформировать у каждого подчиненного уважительное отношение к шефу, даже в его отсутствие вряд ли кто-то решится обмануть, нарушить распорядок и т.д. Имидж руководителя, желающего добиться уважения среди сотрудников фирмы, должен говорить об одном: «Бери пример с меня!».

Для того, чтобы достичь высокого уровня в формировании и поддержании имиджа, руководителю необходимо самому им заниматься. Только изучив сущность имиджа, его особенности и функции, он сможет убедиться в его необходимости. А тогда уже к делу подключатся PR-специалисты и имиджмейкеры.

Имидж руководителя состоит из нескольких составляющих (рисунок 18).

1) персональные характеристики: физические, психофизиологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т.д.;

2) социальные характеристики: статус руководителя, связанный с официально занимаемой должностью, а также и с происхождением, личным состоянием, связь лидера

с различными социальными группами (союзниками, оппонентами и открытыми врагами). Социальная принадлежность определяет нормы и ценности, которых придерживается руководитель;

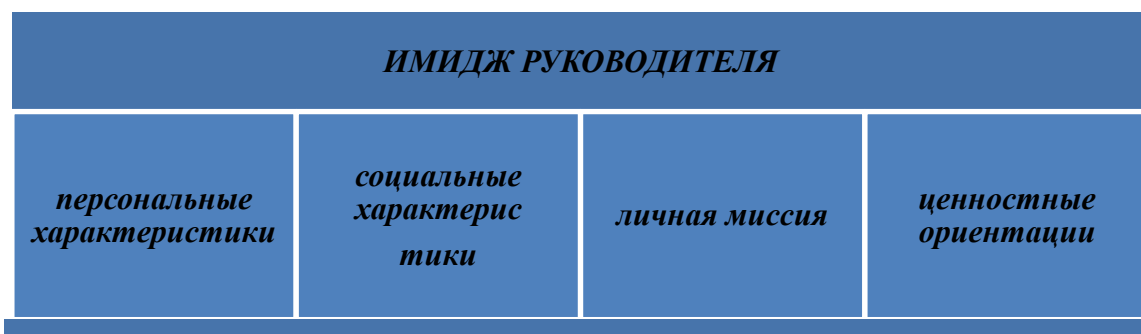


Рисунок 18 – Составляющие имиджа руководителя

3) личная миссия руководителя, выражающая стратегическое видение руководителя (положение, в котором он находится в данный момент, и то, чего он хочет достичь в будущем). Личная миссия руководителя является важным моментом в выработке миссии и целей организации;

4) ценностные ориентации руководителя: наиболее важные предположения, принимаемые руководителем организации и оказывающие воздействие на организационную культуру организации.

К имиджу руководителя предъявляется ряд требований:

1) Профессионализм и компетентность.

Менеджер должен быть талантливой личностью, и занимать свое место по праву.

2) Нравственная надежность.

Для руководителя невозможна девальвация понятия «человек чести», что предполагает наличие порядочности, высокой нравственности, великодушия и прочих замечательных свойств души.

3) Гуманитарная образованность.

Руководитель только тогда способен на духовное самосовершенствование, когда достаточно гуманитарно развит (социальная защищенность людей, их здоровье, экологическая безопасность и др.)

4) Знание психотехнологий.

7.2. Этапы формирования положительного имиджа руководителя.

Технологии целенаправленного формирования индивидуального и корпоративного имиджа являются сходными и включают следующие этапы (рисунок 19).

В результате анализа формируются три списка характеристик:

1. характеристики, которые имеются у руководителя и которые работают на создаваемый имидж – их необходимо усилить и продемонстрировать;

2. характеристики, которые имеются у руководителя (организации), но снижают или даже разрушают создаваемый имидж; от них необходимо избавляться или же не афишировать;

3. характеристики, которые необходимы для создания необходимого имиджа, но отсутствуют у человека (организации). Их необходимо нарабатывать.

Для вхождения в образ руководителю необходимо пройти ряд этапов:

- 1) имитационный образ, рисуемый в собственном воображении. Он проигрывается в уме, апробируется. Человек представляет себя уже обладающим желательными качествами, умениями. Продумываются условия, необходимые для воплощения образа;
- 2) ролевой образ. Осуществляется практическое освоение образа, создается его "внешняя оболочка". Анализируются оценки окружающих;
- 3) жизненный образ. Вырабатывается стереотип поведения в созданном образе, в итоге образ воспринимается окружающими как реальная личность. Происходит слияние личности с образом.



Рисунок 19 – Этапы формирования имиджа руководителя

7.3. Технология формирования позитивного имиджа

Техники формирования имиджа делятся на три группы в зависимости от имиджевой цели (рисунок 19):

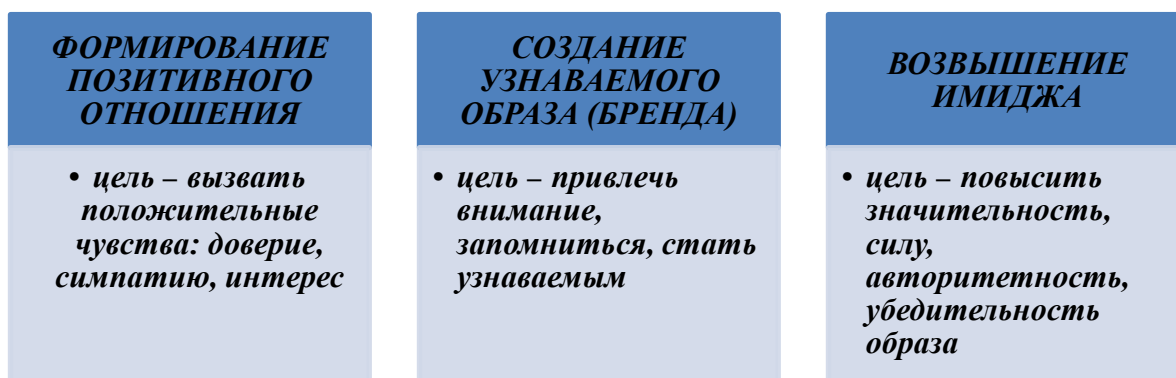


Рисунок 20 – Основные техники формирования имиджа

1) К техникам формирования позитивного отношения относятся:

- повышение внешней привлекательности. Исследования показывают, что привлекательные внешне люди оцениваются выше по другим значимым для реципиента параметрам;
- позитивный настрой. Известна закономерность: привлекательны те люди, которые хорошо относятся к нам. Следовательно, позитивное отношение к различным группам общественности обеспечивает их ответное позитивное мнение об организации. Непоправимый урон корпоративному имиджу наносят сотрудники, позволяющие себе хамство в отношении посетителей ведомства, невнимание к их просьбам и потребностям;
- создание безупречной репутации – обеспечивается планомерной конструктивной деятельностью, выполнением своих функций;
- позитивные послания группам общественности – выражения благодарности, проявления уважения, поздравления и т.п.;
- личное участие – проявление искреннего интереса к людям, оказание поддержки и реальной помощи;
- дистанцирование от негативных символов (компрометирующих факторов, фигур, групп). Иногда необходимо применить этот прием в случаях, когда сотрудники компании совершают какие-то неблагоприятные поступки. Даже один подобный факт может разрушить имидж, складывавшийся годами. В таких случаях необходимо действовать быстро, не выжидать и не скрывать информацию: выступить с осуждением подобных поступков, продемонстрировав, что осуждается именно поступок, а не система в целом. Это поможет отмежеваться от негативных имиджевых фигур.

2) Техники создания яркого и узнаваемого образа:

- подбор подходящего имени, названия – очень важен, так как несет информацию о миссии организации;
- типизация и стилизация имиджа – выбор стиля, оформления, соответствующего целям и миссии организации;
- использование имиджевой символики: герб, логотип, слоган – также в емкой форме выражают цели и ценности организации;
- мифологизация образа – создание мифологического контекста с привлечением архетипических образов коллективного бессознательного.

Один из популярных архетипов при формировании имиджа – архетип "героя". Архетип несет очень мощный эмоциональный заряд, поэтому его использование в имидже оказывает магнетическое влияние на аудиторию. Элементы мифодизайна можно использовать как при создании имиджа руководителя, так и при разработке корпоративного имиджа. Для этого в личную историю руководителя или историю создания организации привносятся элементы мифа. Типичными чертами первичного

мифа о герое являются: благородное происхождение героя; угроза жизни при рождении; чудесное спасение; серьезные жизненные испытания; подвиги, победы; заслуженное возвышение. Можно также актуализировать архетип, включая во внешний облик руководителя элементы облика мифологического героя: широкие мускулистые плечи, волевое выражение лица и т.п.

3) К техникам возвышения имиджа относятся:

- присоединение к безусловным социальным ценностям, т.е. включение в ключевое сообщение ценностей, разделяемым целевыми группами общественности;
- усиление личной власти;
- повышение физической силы руководителя;
- повышение уверенности и внутренней энергии;
- демонстрация заслуг, достижений, наград;
- миссионерство – возложение на себя обязательств в решении актуальных социальных задач (благотворительность, спонсорство и т.п.);
- присоединение к общепринятым авторитетам (контакты и демонстрация хороших, близких отношений с авторитетными людьми, организациями).

Подбор техник для каждой конкретной ситуации необходимо проводить индивидуально, так как все компоненты имиджа находятся во взаимосвязи и влияют друг на друга.

Важным моментом при создании имиджа является выбор каналов СМИ. Наиболее эффективно использование телевидения, так как оно дает возможность охватить наибольшую аудиторию. Однако важно также поддерживать имиджевую стратегию по другим каналам – в прессе, радио, и особенно в Интернете. Наличие противоречивой информации, поступающей по различным каналам СМК, может привести к разрушению имиджа.

Для оценки имиджа руководителя применяют несколько критериев, три из них – основные (рисунок 21):

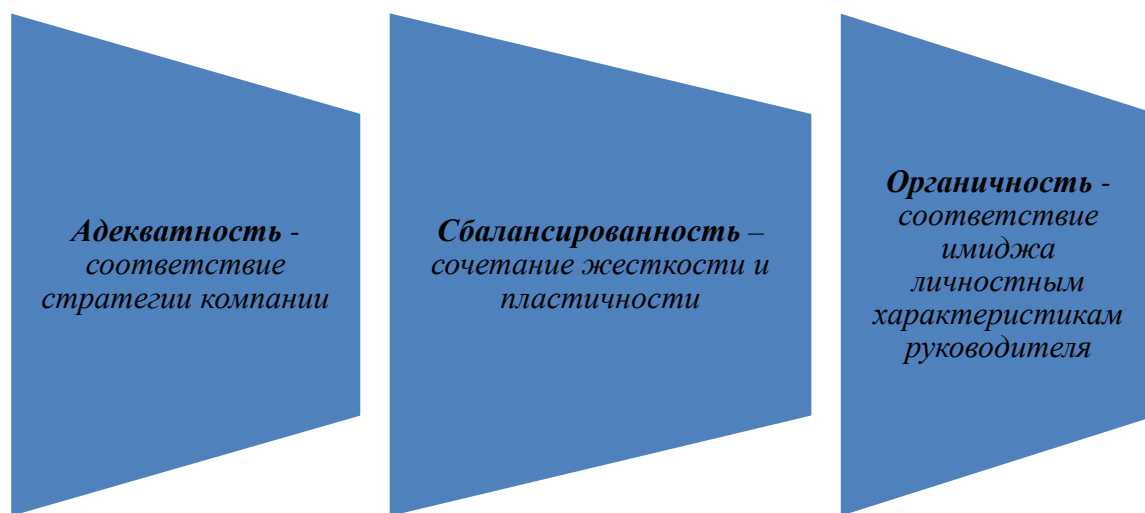


Рисунок 21 – Основные критерии оценки руководителя

Первый критерий - *адекватности* - состоит в том, что новый имидж соответствует стратегии компании, сути ее деятельности и основным ее ценностям, а также ожиданиям целевых аудиторий, их ценностям и стереотипам.

Второй критерий – *сбалансированности* - определяют по шкале «жесткость-пластичность». Слишком строго прописанный имидж с огромным количеством правил, оговорок и мелочей просто мешает руководителю нормально работать и жить. Если

имидж слишком жесткий, руководитель перестает быть самим собой, его поведение становится неестественным и наигранным. Третий, очень важный критерий – органичности – состоит в соответствии имиджа личностным характеристикам человека. Если новый имидж противоречит характеру руководителя, ничего из затеи имиджмейкера не получится.

Главная цель формирования имиджа руководителя - соотнести создаваемый имидж с ценностями компании, ожиданиями целевых аудиторий, индивидуальными особенностями человека и сделать его одновременно достаточно строгим и гибким.

7.4. Правила делового этикета

Любому руководителю для успешной деятельности нужно знать ряд правил делового этикета.

1. Время – деньги.

Пунктуальность, уважение к чужому времени и грамотное владение основами тайм-менеджмента – основа основ в деловом мире. Можно быть ярким харизматичным презентатором, великолепным переговорщиком, профессиональным управленцем, но постоянно опаздывать, воровать чужое время, тратить жизнь на ожидания, пустопорожнюю болтовню не по делу. Вряд ли при таком раскладе получится построить долгосрочное сотрудничество с крупными компаниями: непунктуальных людей в деловом мире не уважают.

2. Соблюдение дресс-кода.

Первое впечатление о человеке легко сложить по его внешнему виду: деловой костюм, аккуратная прическа, гармонично подобранные аксессуары. Внешний вид определяет статус и положение в обществе, может рассказать о характере и внутреннем мире человека гораздо больше, чем его слова. Информацию несет не только речь, но и одежда, прическа, детали туалета. Вызов и провокация во внешнем облике – протест против общества, его законов и устоев.

3. Рабочий стол - зеркало внутреннего мира.

Порядок на рабочем столе – порядок в голове. Этот старый постулат золотыми буквами нужно высечь на дверях любого делового кабинета. Не обязательно быть гуру психологии, чтобы понять, как и кто из сотрудников работает, лишь увидев их рабочий стол.

4. Грамотная речь, деловой стиль письма.

Внешний вид расскажет о человеке многое, однако его умение общаться может заставить забыть собеседника, как и во что тот одет. Структурированная деловая речь по существу, без «воды», без лирических отступлений – дар делового человека. Использование слов-паразитов, вводных слов, повторов, кривляния, искажение голоса, пародийность в деловом мире - табу.

5. Уважение собеседника, партнера, клиента.

Эгоистичного, думающего только о себе, своей выгоде и доходе человека не уважают ни в деловом мире, ни в его собственной компании. Клерк, захлопнувший дверь перед носом клиента, обратившегося к нему в конце рабочего дня или перед обедом. Сотрудник, громко разговаривающий по телефону в кабинете, где работают его коллеги. Руководитель, не умеющий выслушать своих подчиненных. Директор, употребляющий крепкие слова и выражения в отношении окружающих.

6. Соблюдение коммерческой тайны.

Почти в каждой компании существует конфиденциальная информация, которая не подлежит разглашению.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

4. Охарактеризуйте сущность и составляющие имиджа руководителя.
5. Какие требования к имиджу руководителя?
6. Назовите этапы формирования имиджа руководителя.
7. Охарактеризуйте основные техники формирования имиджа.
8. Назовите критерии оценки имиджа руководителя.
9. Охарактеризуйте правила делового этикета.

ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

8.1. Специальные мероприятия как инструмент PR-службы

Специальные мероприятия в системе связей с общественностью используются в качестве дополнительных инструментов коммуникационной политики. Они проводятся, когда у фирмы нет интересных новостей для публикации в средствах массовой информации. Использование данного метода не прерывает поток коммуникационных обращений. Предприятие не выпадает из информационного поля. Коммерческая деятельность привлекает внимание представителей общественности.

PR-специалисты руководствуются простой истиной: "природа не терпит пустоты". Если продукт или услуга перестают быть в центре общественного внимания, их место немедленно будет занято конкурентами. Чтобы этого не произошло, используются различные креативные разработки и оригинальные технологии, разрабатываемые агентствами или консалтинговыми фирмами.

Задачи специальных PR-акций сводятся к двум важным моментам:

- 1) обеспечение постоянного присутствия коммерческой структуры в информационном поле;
- 2) дополнительное привлечение внимания журналистов и широких целевых аудиторий к компании, ее продукции или услугам.

Обычно специальные мероприятия проводятся, когда компания стремится:

- привлечь большее внимание общественности к деятельности компании;
- презентовать выход новых продуктов и услуг;
- позиционировать компанию/первое лицо компании как ведущего игрока/спикера отрасли;
- формировать и поддерживать лояльность журналистов;
- оперативно реагировать на возникающие кризисные ситуации

8.2. Виды специальных мероприятий

На вооружении крупных PR-агентств - целый арсенал специальных мероприятий, варьирующихся в зависимости от специфики целевой аудитории или продукта, требуемого масштаба акций, сезона или выделенного бюджета. Основные из них представлены на рисунке 22.



Рисунок 22 – Виды специальных мероприятий

Пресс-конференция - мероприятие для прессы, на котором представители компании делают заявление для журналистов. Повод - любое значимое событие с участием компании, которое может привлечь внимание СМИ и стать интересным для целевых аудиторий. Она предполагает участие одного или нескольких представителей компании, ее клиентов или партнеров и представителей целевых СМИ, проходит на специальной площадке: конференц-зале компании, отеля, бизнес-центра и т.п. Продолжительность официальной части - в среднем от 30 до 50 минут.

Брифинг - особая форма встречи руководства компании с узким кругом журналистов, где сообщаются свежие новости и комментарии.

В отличие от пресс-конференции, брифинг имеет более сжатую, краткую форму подачи информации. Они организуются как реакция на некоторое событие, произошедшее как внутри, так и в бизнес-среде компании.

Участвуют 1-2 представителя компании и 7-8 наиболее влиятельных и авторитетных изданий и информационных агентств. Продолжительность мероприятия - 20-30 минут.

Презентация — самостоятельная акция, которая может выступать в форме приема, представления компании, первых лиц, новой продукции компании приглашенной аудитории. Как правило, презентация компании проводится по случаю ее открытия или создания, ежегодной демонстрации новых достижений, новых видов продукции, услуг, нового лица компании.

Выставка предоставляет уникальные возможности для презентации продукции, встреча продавца и потенциального покупателя происходит на нейтральной территории, что очень важно для обеих сторон с психологической точки зрения. Она аккумулирует ряд маркетинговых инструментов и обеспечивает тем самым эффект синергизма, когда объединенное воздействие всех элементов эффективнее каждого в отдельности.

Пресс-тур - экскурсия, организованная для журналистов, с целью привлечения внимания к региону, проекту, заводу-производителю или предприятию. Это приглашение журналистов руководством компании на определенные мероприятия или для посещения объекта с целью представления разъяснительных данных по проблеме.

Цель - максимально полно погрузить журналистов в информационное море компании, т.е. сделать СМИ более лояльными, а в будущем обеспечить фирме N-ное кол-во упоминаний, публикаций, материалов.

Круглый стол и дискуссия — одна из форм обсуждения идеи, проблемы, имеющей значение для широких кругов общественности; участниками круглого стола являются авторитетные представители науки, бизнеса, деловых кругов, общественных и государственных организаций. Участие в круглых столах высших руководителей коммерческих компаний, спонсорство их проведения способствуют повышению имиджа и популярности компании. Тема и обсуждаемые вопросы круглого стола планируются и объявляются заранее. Участников круглых столов знакомят с ними приблизительно за 10–14 дней до начала заседания. Это дает возможность участникам подготовить аргументы, материалы для демонстрации, цифры и факты, что делает обсуждение более конструктивным и предметным.

Дни открытых дверей являются распространенной формой самопрезентации компании в рамках PR. Они позволяют всем желающим ознакомиться с деятельностью компании, ее планами, задать руководству интересующие вопросы. Предполагается приглашение сотрудников для близкого знакомства, для всех желающих проводятся экскурсии по компании; сопровождающий рассказывает об истории создания и основных направлениях деятельности компании, о ее социальной значимости для общественности.

Прием — одна из форм внешней и внутренней жизни компании, заранее подготовленная, разработанная и обеспеченная руководством и специалистами по связям с общественностью для совместного проведения времени представителей компании-хозяина и гостей.

8.3. Правила проведения специальных мероприятий

Пресс-конференция — встреча журналистов с представителями различных государственных и коммерческих структур с целью информирования общественности по актуальным вопросам определенной тематики, предусматривающая сессию вопросов-ответов.

Пресс-конференция является самой эффективной формой взаимодействия между компанией и журналистами, так как последние получают информацию из первых рук PR-специалистов компании и ее менеджмента. В ней обязательно участвуют руководство или люди, максимально компетентные в вопросе, освещаемом на пресс-конференции. Пресс-конференцию проводят, как правило, в случае возникновения необходимости в выяснении спорных вопросов с общественностью и привлечении ее внимания к решению какой-либо проблемы.

Для того чтобы пресс-конференция достигла преследуемых целей, необходимо при ее подготовке и проведении учесть несколько на первый взгляд мелких, но на самом деле весьма существенных обстоятельств.

Обстоятельства времени проведения:

- лучше всего проводить пресс-конференцию в середине недели, потому что понедельник — редакционный день в СМИ и желаемой явки не получится, а пятница — день, предшествующий уик-энду, день культурных программ, и это также отразится на присутствии журналистов;

- поскольку известно, что журналисты часто работают по ночам (поздние выпуски, записи, монтаж, тракты и т. п.), целесообразно назначать пресс-конференцию в промежутке от 12:00 до 14:00, так как с 15:00 начинается сдача материалов в редакциях, записи, студийное время.

Обстоятельства формы проведения:

- в приглашении на пресс-конференцию должна быть непременно указана тематика, что позволит редакциям отправить на пресс-конференцию компетентных в данном вопросе журналистов. Приглашение лучше оформлять как именованное и отправлять его за 5–7 дней до открытия самой пресс-конференции;

- пресс-конференция должна иметь четкий сценарный план проведения, состоящий из двух частей — изложения позиции компании по проблеме и ответов на вопросы журналистов. Время на проведение каждой части определяется организатором и зависит от позиции руководства — отвести ли больше времени на раскрытие проблемы или же, наоборот, максимальное время выделить на ответы;

- вести пресс-конференцию может лицо, ответственное за связи с общественностью или с прессой. Ведущий обязательно представляет журналистам участников, среди которых желательно присутствие лица, уполномоченного принимать окончательные решения по вопросам пресс-конференции;

- бесспорно, доброжелательности и активности журналистов способствует организация угощения (прохладительные напитки, кофе-брейк, шведский стол, фуршет и т. д.). Угощение следует проводить по окончании конференции, так как организаторы при этом получают возможность неформального PR-общения, установления более близких контактов, доверительных отношений, запуска нужных слухов.

Правила проведения пресс-конференций и брифингов:

1) Добиться четкого определения темы, цели и соответствующей подготовленности (статистические данные, графики). Необходимы содержательность и смысловая насыщенность изложения, исчерпывающая аргументация любой оценки, любого вывода

2) Подготовить раздаточный материал очень продуманно. Он должен быть составлен так, будто обо всем предстоящем никто никогда и ничего не слышал. Чем проще терминология и понятнее суть, тем легче достигнуть рефлексии со стороны журналистов.

3) Продумывать очень подробно сценарий хода пресс-конференции, учитывая, кто что скажет, какую роль и когда будет играть.

4) Приветствовать журналистов доброжелательно, но не подобострастно. Обязательно представление участников и оглашение предлагаемого плана конференции.

5) Использовать максимально короткие доклады и демонстрацию любого наглядного материала, поскольку журналисты постоянно слышат новые заголовки для своих статей и сообщений.

6) Использовать логически последовательную аргументацию, избегая внутренних противоречий в сообщении.

7) Запланировать достаточно времени на вопросы журналистов, не создавая ситуацию фрустрации, неудовлетворенности в связи с несбывшимися ожиданиями.

8) Отслеживать продолжительность пресс-конференции — максимум 40 мин, после чего обеспечить возможность работы журналистов с отдельными участниками.

Подготовительная работа для проведения пресс-конференций представлена на рисунке 22:



Рисунок 22 - Подготовка к проведению пресс-конференций

Пресс-туром принято называть мероприятие, подготовленное службой по продвижению организации специально для журналистов, рассчитанное на достаточно продолжительное время (несколько часов, день, несколько дней) с целью получить в результате публикацию объективных журналистских материалов о своей компании в средствах массовой коммуникации.

Целью организации пресс-тура не обязательно должно быть знакомство с деятельностью всей компании или, например, жизнью населения небольшого провинциального города (если администрация последнего хочет наладить хорошие отношения с местными журналистами), для этого достаточно и довольно убедительного информационного повода.

Непосредственной работе с журналистами в день проведения пресс-тура предшествует достаточно трудоемкий период подготовки, включающий длительные переговоры как внутри организации, так и со СМИ.

Проведение *презентации* включает следующие этапы:

1) Определение цели и ее приоритетов в области привлечения новых клиентов, формирования имиджа компании, привлечения новых партнеров, в том числе выгодных поставщиков, инвесторов, улучшения отношений с местными органами власти, определенными кругами общественности.

2) Обоснование концептуализации презентации путем формирования идеи, определения места и сроков проведения, состава участников и размеров совокупных затрат. Целесообразно начинать презентацию во второй половине дня, ее продолжительность не более 4 ч, в том числе торжественная часть и культурная программа — 1,5–2 ч, ужин или фуршет — 2 ч.

3) Разработка программы презентации. Назначается ответственный (ведущий), занимающий высокий пост в администрации компании и владеющий ораторским искусством и навыками международного этикета

Подготовительная работа для проведения презентаций представлена на рисунке 23:

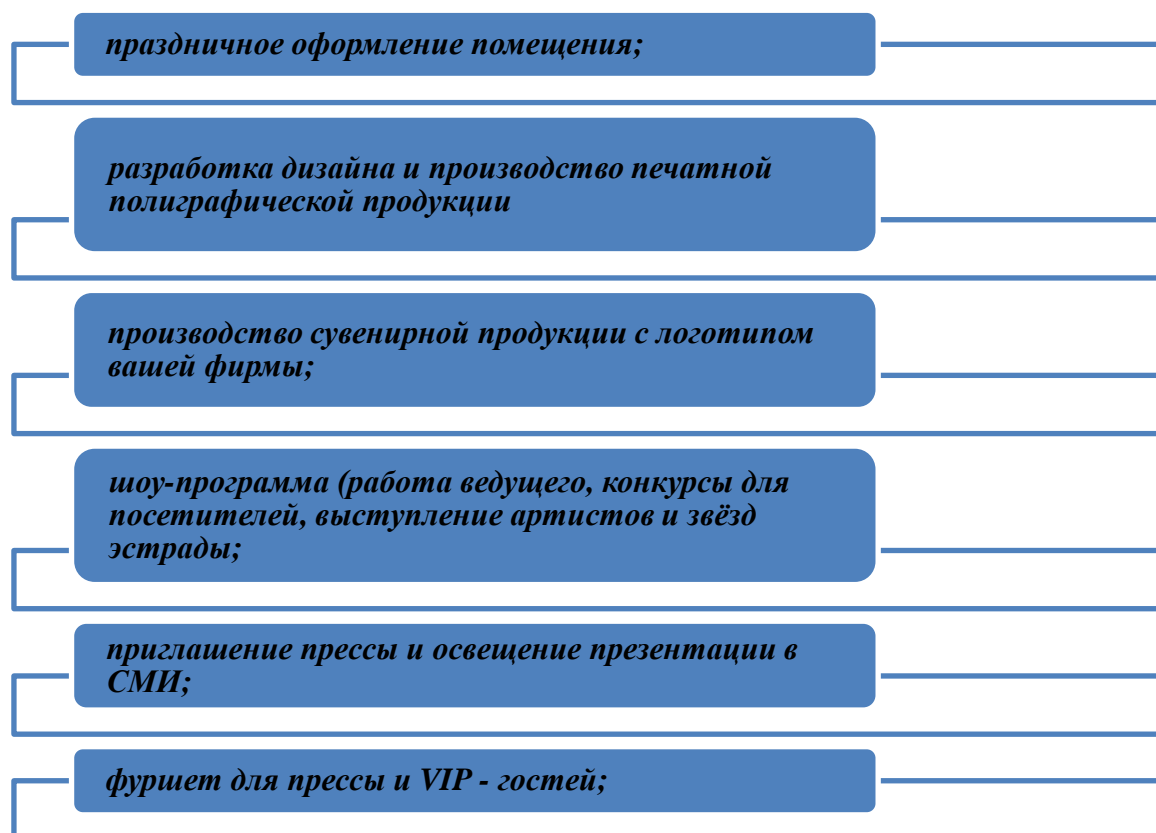


Рисунок 23 – Подготовка к проведению презентации

Круглый стол проводится для привлечения общественного внимания к социально значимой проблеме. На него приглашаются лица, способные дать объективную оценку происходящим событиям. Проведение «круглого стола» получает широкий общественный резонанс. Для журналистов присутствие на подобном мероприятии удобно тем, что в одном месте они могут узнать мнения разных сторон - участников круглого стола о поставленной проблеме.

Работу круглого стола организует и направляет ведущий или модератор, обладающий высоким уровнем коммуникативной компетентности, опытом и навыками ведения подобных мероприятий и хорошо подготовленный по тематике обсуждения.

В процессе обсуждения ведущий/модератор следит за соблюдением регламента, тактично предлагая прерваться или, наоборот, выделяя дополнительное время. Особенно важно для успеха мероприятия адекватное и корректное использование модератором соответствующих коммуникативных техник активного слушания, таких как воспроизведение, перефразирование, развитие, резюмирование и пр.

Заканчивая обсуждение, ведущий коротко, в пределах 2–3 мин, делает резюме, подытоживая сказанное, акцентируя нужные моменты обсуждения и выводов участников, а также интерпретируя всю озвученную информацию в желательном ключе, исходя из конечных целей PR-деятельности компании.

Основные способы привлечения и удержания внимания посетителей во время **выставок**:

- участие в околывыставочных мероприятиях (конференции, семинары и круглые столы)
 - организация специальных пристендовых акций.
- Чтобы выставка прошла успешно, следует учесть ряд факторов:
- наличие целевой аудитории потенциальных потребителей;
 - удобное время проведения;
 - комплексное действие маркетинговых инструментов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что такое пресс-конференция и как ее лучше проводить?
2. Что такое презентация? В чем основные отличия презентации и пресс-конференции?
3. Назовите порядок проведения презентации.
4. Какая подготовительная работа нужна для проведения пресс-конференций?
5. Какая подготовительная работа нужна для проведения презентаций?
6. Как организовать работу круглого стола?
7. Назовите основные способы привлечения и удержания внимания посетителей во время выставки.

ГЛАВА 9. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СМИ

9.1. Взаимоотношения со СМИ

Отношения со СМИ составляют один из важнейших аспектов связей с общественностью. Установление деловых отношений с печатными и электронными средствами информации очень важно для любой государственной или коммерческой структуры. Завоевать уважение и доверие представителей СМИ, этих очень важных звеньев общения с публикой, означает получить самое широкое освещение деятельности организации. Следовательно, большое значение имеют концепции эффективного отношения с масс - медиа, в том числе и вопрос о том, как установить с журналистами нормальный деловой контакт.

Этика отношений редакции СМИ и PR- агентств формируется под влиянием профессиональных традиций журналистского сообщества, равно как и этических кодексов деятельности организаций по связям с общественностью. Взаимная ориентация сторон на соблюдение «своих» ценовых этических принципов укрепляет, в конечном счете, взаимодействие и сотрудничество к обоюдной выгоде. Этические кодексы сходятся в одном – в уважении интересов партнера, в корректном отношении к оппоненту или конкуренту.

При подготовке и проведении PR-кампаний специалист должен четко представлять, каким образом эта информация будет передана общественности, а это означает, что он должен владеть достаточными знаниями в области СМИ, т. е. знать на какие виды подразделяются СМИ, какие функции они выполняют. PR-специалист также должен уметь подавать информацию в выигрышном для него варианте. Для этого существуют различные виды текстов: мифологический, гедонистический, убеждающий, прагматический, смысловывявляющий и сетевой тексты.

Главная задача связи с прессой – достичь большего числа публикаций, чтобы лучше воспринималась информация.

Чтобы достичь хороших отношений со СМИ необходимо учитывать ряд правил:

- нужно быть полезными для СМИ.
- создавать хорошую репутацию. Благодаря репутации, журналисты всегда будут обращаться за информацией.
- проводить много интервью, пресс-конференций.
- установление личных контактов со СМИ, в основе которых лежит уважение, честность.

Одним из распространенных способов передачи информации в СМИ является *пресс-релиз*. Содержание пресс-релиза может касаться следующей информации:

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

В каждом конкретном случае выбирается одна (реже две) тема пресс-релиза, где могут даваться:

- описание событий, главных действующих лиц,
- аналитические комментарии,
- показательные статистические данные,
- главное, интерпретация всего этого в нужном для PR-службы ключе.

Практика показывает, что хороший пресс-релиз должен уместиться на одной странице формата А4, шрифт 12 кегль, Times New Roman. В редких случаях пресс-релиз состоит из 2-3 страниц, и тогда его рассылают под названием «информационный материал» или «аналитический обзор».

В формальном отношении пресс-релиз можно разделить на следующие составляющие (рисунок 24):

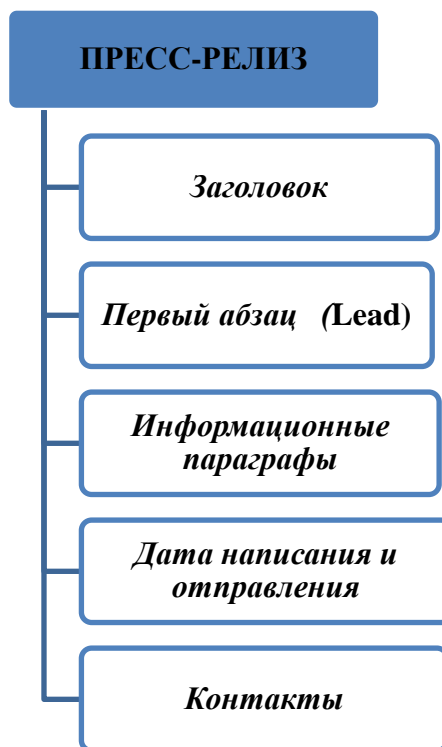


Рисунок 24 – Примерное содержание пресс-релиза

1. *Заголовок.* Журналисты очень часто изменяют заголовки, однако наша задача - привлечь внимание к своему пресс-релизу, поэтому специалисту по PR. придется тоже проявить творчество в поиске заголовка.

2. *Первый абзац,* так называемый «лид» (Lead), где в 1-3 предложениях сообщается вся важная информация.

3. *Информационные параграфы.* Каждый последующий параграф будет сообщать читателю уже менее важную информацию.

4. *Дата написания и отправления пресс-релиза,* что служит показателем «свежести» информации для журналистов СМИ.

5. *Контакты.* Имя и телефон человека, с которым можно поддерживать контакт, то есть получить комментарии, уточнения, ответы на вопросы по теме пресс-релиза. В случае особо важного события следует предоставить и его домашний (мобильный) телефон.

Следует использовать бланк учреждения или клиента, которому посвящен пресс-релиз или от имени которого он написан.

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

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

- Какая дополнительная информация требуется?

9.2 Стратегии сообщения и формы PR-сообщения при продвижении

Различают несколько типов стратегий сообщения (рисунок 24):



Рисунок 24 – Основные стратегии сообщения

1. **Общая.** Не прикладывает никаких усилий к дифференциации, заявления могут быть сделаны любым участником рынка; используется в монопольной ситуации.

2. **Опережающая.** Использует обычную характеристику или преимущество, но делает это первой; вовлекает конкурентов в ситуации «мы тоже»; используется в категориях товаров с незначительной дифференциацией или в новых товарных группах.

3. **Уникальное коммерческое предложение.** Использует четкую дифференциацию характеристик, которая образует значимую выгоду для потребителя; применяется в товарных группах с относительно высокими уровнями технологических изменений.

4. **Имидж торговой марки.** Использует утверждение о превосходстве или различии, основанном на внешних факторах, таких как психологические различия в головах потребителей; применима к однородным низкотехнологичным товарам с незначительными физическими различиями.

5. **Позиционирование.** Определяет место товара в сознании потребителя по сравнению с товарами-конкурентами; подходит для новых товаров или торговых марок, которые хотят бросить вызов лидерам рынка.

6. **Резонансная.** Использует ситуации, образ жизни и эмоции, с которыми может себя идентифицировать целевая аудитория; применяется среди высококонкурентных недифференцированных товарных групп.

7. **Аномальная/эмоциональная.** Использует эмоциональное сообщение, чтобы преодолеть безразличие и изменить восприятие; применяется в тех случаях, когда конкуренты играют открыто.

Формы PR-сообщений подразделяются в соответствии с материальным воплощением носителя информации:

- *письменные* (печатный текст, рукопись) — объединяют такие виды, как слоган, девиз, бегущая строка, заголовок, торговая марка, логотип, подпись под иллюстрацией, пресс-релиз, листовка, приглашение, объявление, почтовая карточка, автограф, визитка, этикетка, вывеска, преЙскурант, прайс-лист;
- *устные* — ораторское выступление, заявление официального представителя, дикторский текст, реплика, распорядительные высказывания, рекламная песенка, носитель с рекламным текстом;
- *визуальные* — рекламный фильм, фильм-плакат, видеоклип, рекламный мультфильм, символ, почтовая марка, слайд-фильм, фотография, аппликация, мимика, пластика, рекламная графика, товарный знак, фирменные цвета, фирменный знак.

9.3. Каналы распространения PR-сообщения

Каналы распространения PR-сообщения выбираются с учетом следующих требований:

- должны кратчайшим путем доставить текст целевой аудитории;
- должны охватывать всю или большую часть целевой аудитории;
- должны взаимодополнять друг друга;
- должны быть авторитетны в глазах общественного мнения;
- не должны вызывать негативных эмоций у целевой аудитории.

Выбор каналов распространения PR-сообщения зависит от наличия определенного комплекса средств массовой информации (локальный набор СМИ), а также от стоимости (тарифа) рекламных и PR-заказов.

Основные виды каналов распространения PR-сообщений представлены на рисунке 25:



Рисунок 25 - Каналы распространения PR-сообщения

1. Газета — воспринимается аудиторией как авторитетный источник точной информации (напечатанные тексты доступны многократному изучению, аналитическому обзору).

2. **Журнал** — рассчитан на длительное чтение в кругу семьи, а также во время отпуска, путешествий, командировок. Специфика журнальных публикаций — более узкая целевая аудитория. Самый эффективный способ привлечения внимания к печатным PR-сообщениям — это размещение их по принципу: одна газетная полоса — одно PR-сообщение. По этим же соображениям наиболее читаема журнальная страница с одним PR-сообщением.

3. **Радио** — относится к наиболее эффективным каналам доставки PR-сообщения. Радиосообщение быстрее (оперативнее) достигает целевой аудитории, чем аналогичные газетные формы. Организуя передачи с места событий («прямые передачи»), радиожурналист создает эффект присутствия, включающий радиослушателей в события прямого репортажа. Этот эффект повышает доверие аудитории к PR-материалам.

4. **Телевидение**, способное выводить на экран изображение, текст, устную речь и музыку, создает самые доступные массовому сознанию рекламные и PR-сообщения. Для PR-специалиста важно учесть способность ТВ быстро формировать отношение целевой аудитории к герою передачи, оперативно создавать его имидж, поддерживать (или разрушать) его репутацию. Секрет такого воздействия — использование крупных планов, камерность действия (небольшое число действующих лиц), удлиненный по времени кадр (пристальное наблюдение, непрерывный мониторинг, недреманное око ТВ-объектива).

5. **Прямая почтовая рассылка** — не относится к дорогостоящим средствам доставки PR-сообщений потребителям. Почта связывает компанию с потенциальными потребителями с точностью до 100 % (особенно вслед за пробными рассылками, позволяющими сопоставить число отправок и отказов).

6. **Выставки** — как канал распространения PR-сообщений предполагают комбинированное использование средств рекламы и PR (наружная реклама, демонстрация образцов новых товаров).

7. **Элементы наружной рекламы** (планшеты, щиты, световые экраны, вывески и другие элементы наружной рекламы) — подходят для распространения тех PR-сообщений, основная функция которых — напомнить о компании, ее продукции, имидже, репутации.

8. **Транспортные средства** (автобус, вагон метро и т. д.) — также могут быть использованы в качестве носителя PR-сообщения.

9. **Сувениры и подарки** — поддерживают основные идеи PR-сообщений, PR-программ, PR-кампаний. Сувениры, как правило, содержат название и атрибуты компании, торговые сообщения и бесплатно вручаются персонально представителям целевой аудитории, руководителям компаний-партнеров, участникам переговоров.

9.4. Специфика восприятия PR-сообщения и барьеры PR-коммуникации

Совершенно необходимым представляется также учет специфики и барьеров восприятия PR-сообщения, которые могут снизить эффект воздействия сообщения на целевую аудиторию, исказив его до неузнаваемости в нежелательном для PR-специалистов направлении. Барьеры восприятия PR-сообщения связаны с социально-психологическим состоянием целевой аудитории, с действием механизма психологического восприятия PR-текста. Внимание целевой аудитории начинает действовать с момента появления PR-сообщения. Удержать внимание — значит преодолеть барьеры психологической защиты, безразличия, незнания, неприятия и пр.

Удержание внимания достигается умелым использованием ряда факторов его привлечения, таких как:

- *неожиданность (парадоксальность) слогана*, основной идеи, аргументации сообщения, иллюстрации (с намеками на скандальность ситуации, репутации и т. п.);
- *новизна* (технические новинки, достижения науки, оригинальное сочетание известных вещей в модернистскую конструкцию и т. п.);
- *юмор* в виде острот, каламбуров, шуток, анекдотов, карикатур, шаржей, коллажей;
- *мнение знаменитостей и звезд спорта*, массовой культуры, классического искусства;
- *контрасты дизайна* (нетрадиционные сочетания цветов, красок, композиционных и оформительских элементов);
- *подключение аудиовизуальных эффектов* (музыки, звучащего слова, шумов, видеоряда).

Барьер отторжения текста в силу его непонимания включается за каждым иностранным словом, аббревиатурой, при неуместном употреблении чуждых данной аудитории национальных символов и стилистических выражений, при эпатаже целевой аудитории, склонной к строгости нравов, использованием сексуальных мотивов в тексте PR-сообщения и т. д. Образ жизни, стиль жизненных отношений должны быть едиными у коммуникатора и аудитории, чтобы можно было рассчитывать на взаимопонимание. Нарушение этого условия, неумение PR-специалиста соответствовать специфике целевой аудитории ведет к непониманию, «включению» жесткого фильтра усвоения информации.

Интерес аудитории к торговому предложению, к определенному комплексу социально-политических идей, выраженных в PR-сообщении, может преодолеть недоработки предыдущих двух стадий PR-общения коммуникатора и потребителей. В этом случае PR-сообщение достигает своего адресата, чтобы затем потребитель, обдумав предложение, принял решение, которого от него ждет компания.

9.5. Создание базы данных СМИ

База данных СМИ — это список всех средств массовой информации, работающих в определенном регионе. Их можно разделить на три типа, как на рисунке 26:

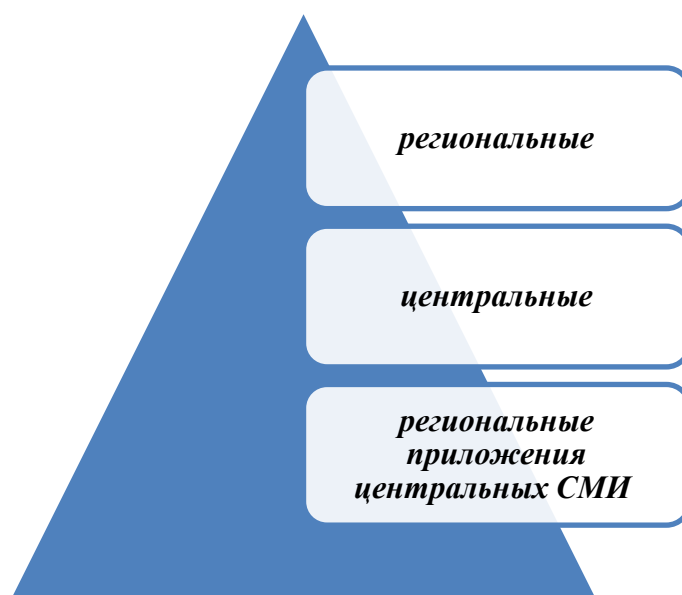


Рисунок 26 – База данных СМИ

- **региональные** - выходят только в определенном регионе;
- **центральные** - присылаются из Астаны и Алматы и в регионах только распечатываются. Как правило, содержат некоторый процент региональной рекламы. В регионе обычно функционирует лишь рекламный отдел;
- **региональные приложения центральных СМИ.**
Информация, содержащаяся в базе данных СМИ, должна включать:
 - наименование СМИ, адрес и телефоны редакции, тираж;
 - ф.и.о. главного редактора и журналистов, занимающихся определенной тематикой или ведущих определенной полосы, т.к. в некоторых газетах есть, например, молодежные полосы, а в некоторых журналист, который занимается молодежными темами; к телекомпаниям и радио это, как правило, не относится, за исключением молодежных редакций;
 - кому принадлежит данное СМИ (декларировано и реально) и если входит в холдинг, то в какой?;
 - основная тематика и направленность СМИ (развлекательные, политические, экономические и т.д., как правило, это относится к печатным СМИ);
 - какие рубрики содержатся в газете, и кто их ведет? Не вся молодежная информация обязательно попадает на молодежную полосу. Например, информация экономического характера может быть размещена в экономическом разделе;
 - какие программы существуют на местном ТВ и радио?;
 - периодичность выхода газет и молодежных полос в них, программ на ТВ и радио.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Для чего PR- агентствам нужны связи с прессой?
2. Каких правил следует придерживаться при установлении деловых отношений со СМИ?
3. Как составить пресс-релиз?
4. Какие стратегии сообщения применяют в PR?
5. Назовите основные каналы распространения PR-сообщений.
6. Как преодолеть барьеры восприятия PR-сообщения и удерживать внимание целевой аудитории?
7. Какую информацию включает в себя база данных СМИ?

ГЛАВА 10. PR-ТЕХНОЛОГИИ

10.1. Особенности, характерные признаки и критерии PR-технологий

Под технологией обычно понимают повторяющуюся последовательность действий, которая при сохранении определенных одинаковых условий всегда приводит к одному и тому же результату.

PR-технология, с одной стороны, план соответствующих действий, необходимых для коммуникации с общественностью. С другой стороны, под технологией понимается, объединенный в общую систему и обеспечивающий наибольшую эффективность той или иной деятельности комплекс разнородных компонентов.

Особенностью PR-технологии считается предоставление обществу дополнительных аргументов, помимо характеристик самого конкурирующего предложения, работающих на его известность – демонстрация культурной, социальной, гуманитарной и экологической стороны деятельности организации-заказчика. Объектом PR-деятельности может быть все то, что нужно сделать известным, узнаваемым, предпочтительным: товар, услуга, идея, конкретный человек, организация, а также связь этих компонентов в целостный образ.

Таким образом, PR-технология – это реализуемая средствами PR социально-коммуникативная технология управления коммуникациями базисного субъекта PR с его целевыми общественностями, представляющая собой совокупность последовательно применяемых процедур, приемов и способов деятельности, направленных на наиболее оптимальную и эффективную реализацию целей и задач субъекта управления в определенное время и в определенном месте.

PR-технологии как особому виду социально-коммуникативной технологии присущи характерные признаки.

1) технологии связей с общественностью всегда предусматривают осознанное управление информационными ресурсами. При этом естественный коммуникативный процесс трансформируется в нужном русле и приобретает управляемый характер. В ходе управляемого процесса коммуникаций обязательно должна реализовываться какая-либо социально значимая цель.

2) технологии связей с общественностью должны быть согласованной системой действий и мероприятий. Более того, PR-деятельность обязана быть планомерной. План мероприятий и процедур составляется заблаговременно.

3) все технологии связей с общественностью структурно похожи между собой, они обязательно являются четко спланированными и последовательными системами операций и процедур.

Существует множество инструментов, при помощи которых осуществляются технологии связей с общественностью. Учитывая специфику поставленных задач, можно выбрать именно те инструменты, использование которых обеспечит максимальный эффект.

Представительские встречи, публичные обращения к аудитории чаще всего используются в виде всевозможных презентаций. Благотворительность является отличным способом придать социальную значимость деятельности организации.

PR технологии широко используют мифы и стереотипы по отношению к различным организациям, продуктам, личностям. Стереотипы работают не совсем понятно для тех, кто не знает тонкостей PR, но их влияние на общественное сознание огромно.

Кроме того, в PR технологиях используются всевозможные слухи, скандалы и организация специальных событий. Ведь одной из первостепенных задач PR является привлечение внимания.

PR-технологий должны соответствовать следующим критериям:

- Искусственное и сознательное управление коммуникациями
- Целенаправленность и целесообразность
- Социальный характер процесса, подвергающегося PR
- Системность
- Планомерность
- Технологичность (структура, номенклатура и последовательность процедур и операций)
 - Формальная организация и функциональное разделение труда
 - Оптимизация и обратная связь
 - Дискретность, наличие начала и конца
 - Креативность и стандартизация
 - Цикличность и возможность тиражирования

10.2. Этапы разработки PR-технологии

Разработка технологий связей с общественностью состоит из 3 этапов (рисунок 27):

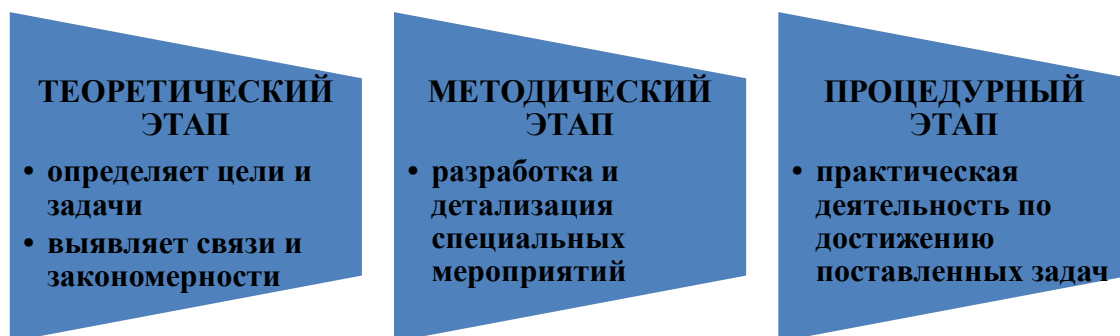


Рисунок 28 – Основные этапы разработки PR-технологии

На первом – теоретическом - этапе выбираются цели и задачи, стоящие перед организацией , а также выявляются связи и закономерности.

На втором – методическом этапе – разрабатываются и детализируются специальные мероприятия.

И, наконец, на последнем этапе, называемом процедурным – осуществляется практическая деятельность по достижению поставленных целей и задач.

10.3. Классификация PR-технологий

PR-технологии делятся на несколько видов (рисунок 29):



Рисунок 29 – Виды PR-технологий

Это разделение имеет относительный характер, так как подразделяют технологии по видам деятельности или по целям, которые должны быть достигнуты в ходе этой деятельности.

PR, являясь обширной областью деятельности, очень многогранной по строению, не имеет точных определений и понятий. Специфические цели и определенные способы действий (технологии) стоят за каждой из сфер деятельности PR.

PR-технологии разрабатываются с целью достижения взаимопонимания с различными группами общественности. *Внутренние* технологии имеют направленность на поддержание доброжелательных внутрикорпоративных отношений и привлечение работников к корпоративным ценностям. Они состоят в создании имиджа или организационном консультировании.

Имидж может создаваться руководителю компании, самой компании или продуктам (услугам), которыми она обеспечивает население, причем в разной последовательности в зависимости от целей. В темах 5-7 мы уже рассмотрели вопросы формирования имиджа организации и компании, управления им.

Организационное консультирование – это глубокое исследование и анализ ситуации, а также определение мер по улучшению результатов деятельности компании. При организационном консультировании применяются разнообразные методы: психологическая работа с руководителем предприятия, организация деятельности и работа с персоналом. Главным элементом внутренней технологии является психологическая работа с руководителем, так как невозможно провести какие-либо существенные изменения, если не меняется руководитель. Следующей важной составляющей является организация деятельности, в которую входит четкое выстраивание технологических цепочек, а также распределение обязанностей. Не меньшее значение имеет работа с персоналом, которая включает в себя повышение квалификации, создание положительной атмосферы в коллективе, выявление и развитие индивидуальных способностей каждого работника и их оптимальное сочетание для достижения успеха в деле.

Внешние технологии (классические) направлены на работу с внешней целевой аудиторией и необходимы для достижения определенных целей (продвижение товаров, положительный имидж организации и т. д.). Она базируется на социологическом опросе, который определяет интересы и потребности различных групп населения, а также на создании имиджа личности, отвечающего этим интересам и потребностям (часто данную технологию используют политические деятели, участвующие в предвыборной гонке).

В общем случае внешние технологии имеют цель, которая заключается в работе с населением, крупными или мелкими группами людей, внутренние – нацелены на работу с коллективами организаций с использованием поддержки внешних мероприятий (рекламы или PR-кампании в СМИ).

В связи с обширностью деятельности и разнообразием технологий специалисты PR должны владеть не только технологиями работы со СМИ, а полным спектром, охватывающим все технологии: менеджмента, рекламы и т. д.

Как правило, в роли PR-технологий выступают:

- 1) устные сообщения (пресс-конференции, сообщения перед разными социальными группами, планирование и резервирование важных мест выступления и подготовка речей для других сотрудников фирмы, их тренинг в области ораторского искусства);
- 2) паблисити (через контакты с прессой, радио и ТВ, издателями с целью помощи последующей публикации материалов с новостями об организации);
- 3) составление репортажей, пресс-релизов, текстов к буклетам, рекламных статей и иного, а также любых технических материалов и описания продукции;
- 4) издательская работа;

5) специальные мероприятия по представлению фирмы, ее товаров и услуг, например выставки, специальные показы новой продукции, дни «открытых дверей», способные восприниматься как интересные для аудитории новости и обеспечивать атмосферу доверия к фирме;

б) распространения с наибольшей эффективностью печатных, фото- и видеоматериалов среди различных групп общественности;

7) имиджевая реклама (имени и репутации фирмы);

8) аналитические и консалтинговые технологии.

Современному обществу известны следующие виды пиара (рисунок 30):



Рисунок 30 – Разновидности пиара

Дадим краткую характеристику различным видам пиара.

Белый PR включает:

- искусство понимания своего оппонента;
- информационную открытость;
- предоставление бесспорных информационных поводов.

Черный PR характеризуется рядом черт:

- размещение в СМИ «заказных» публикаций или оплата «блокировок», а также - любой вид пиаровской деятельности, оплачиваемой «черным налогом»;
- предоставление ложной и негативной информации.
- расправа с конкурентами чужими руками или, хуже того, под именем того самого конкурента (это самый что ни на есть черный PR.)
- размещение в СМИ «заказухи».
- пресловутые двойники - от кандидатов до сайтов;
- расклеивание листовок вражеского кандидата на лобовые стекла автомашин;
- публикации в коммерческих рубриках вполне официальных заявлений, правда, от чужого имени.

Серый PR – это реклама (положительная или отрицательная), скрывающая свой источник. В отличие от «черного пиара» не предполагает прямой лжи о своем происхождении. Зависит от наличия или отсутствия оплаты публикаций. Определяет исключительно финансовую сторону отношений PR-специалистов с редакциями или коммерческими дирекциями СМИ. Технологии воздействия на аудиторию данное словосочетание никак не характеризует.

Желтый PR использует, с целью привлечения внимания, оскорбительные для большинства населения данного государства элементы (табуированные слова в

названиях, в изображениях - применение сексуального содержания - от ню, через эротику - к порнографии, в публичных действиях - псевдогомосексуализм, высказывание расистских, ксенофобных заявлений и т. п.).

Кровавый PR. Это определение вошло в обиход после 11 сентября 2001 г. и стало употребляться для характеристики информационной составляющей терроризма. Рецепт кровавого PR прост: нужно в правильном месте, в правильное время и правильным способом убить как можно больше (как можно значимых) людей или взять на себя ответственность за чужое громкое злодеяние.

PR цвета хаки представляет собой информационное воздействие на противника в ходе военных действий, текущую пропагандистскую работу с военными кадрами, СМИ и населением. В большинстве крупных военных соединений существуют под различными названиями управления пропаганды и контрпропаганды. Как правило, свою деятельность они не афишируют.

10.4. Процедурные технологии: фасилитация и медиация

В узком смысле *фасилитация* – это предложение разных процедур, игровых ситуаций, в процессе которых клиенты делают выводы. Фасилитатор задает процедуру, которая дает участникам возможность понять проблему и ее очевидность и отработывает какие-то навыки. Например, группе дается задание построить из фиксированного набора вещей нечто с целью более досконально отследить командную работу и работу лидера.

Фасилитация представляет собой процесс, где специалист (фасилитатор), приемлемый для всех членов группы, нейтральный и не имеющий права принимать решение, помогает группе улучшить способы идентификации проблем и принятия решений за счет организации конструктивной совместной деятельности. Фасилитация постепенно вытесняет такие широко практикуемые, но недостаточно результативные способы решения проблем, как дискуссия, обмен мнениями, административное решение, волевой приказ.

Различают *базовую фасилитацию*, когда процессом управляет фасилитатор, предлагая группе наиболее эффективные, с его точки зрения, приемы работы и *развивающую фасилитацию*, когда члены группы сами ведут процесс обсуждения и принятия решений, а фасилитатор лишь корректирует его, подсказывая, как быстрее или конструктивнее решить проблему. Разница заключается в том, что в первом случае фасилитатор сам делает нечто для группы, а во втором - скорее обучает группу выполнению аналогичной задачи собственными силами. Решая эту задачу, фасилитатор должен четко представлять себе, из каких элементов складывается групповая эффективность и как эти элементы взаимодействуют между собой.

Остановимся на *модели групповой эффективности* предложенной А.Н.Чумиковым. Ее составляют, и соответственно определяют, *три крупных блока* (рисунок 31):

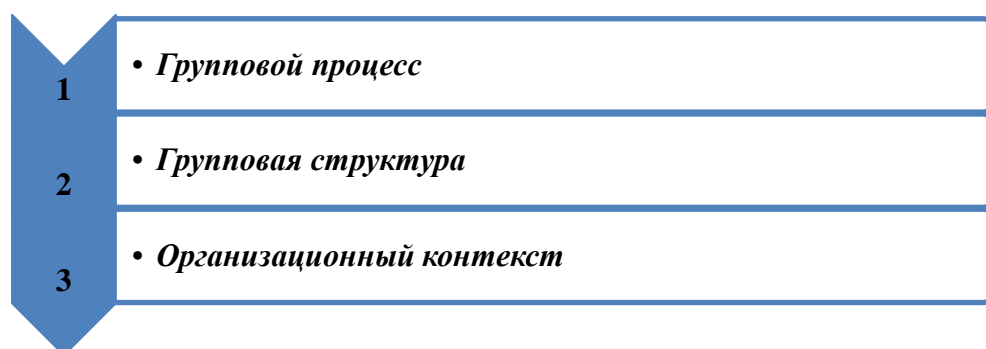


Рисунок 31 – Модель групповой эффективности А.Н.Чумикова

1) *Групповой процесс.* В первую очередь этот блок связан с коммуникацией и принятием решений. Целевой вопрос здесь: «Как происходят действия и что сделать, чтобы это было эффективно?». Во-первых, проблема решается последовательно. Это очевидно лишь теоретически, а на практике в ходе решения многие группы непоследовательны. И второе правило: «В один и тот же промежуток времени члены группы сосредотачиваются на одном и том же этапе группового процесса». Если одни члены группы будут вести разговор о причинах проблемы, а другие предлагать варианты ее решения, процесс неизбежно «забуксует», решения приняты не будут. При налаживании процесса принятия решений целесообразно ответить на следующие вопросы:

- а) Кто будет участвовать в решение проблемы?
- б) Когда следует вовлекать участников в решение проблемы?
- в) Каким образом будет приниматься решение в группе?
- г) Наконец, в решение, каких проблем будут вовлечены участники группы?

2) *Групповая структура* представляет второй блок модели групповой эффективности. Группа выделяется в структуре большой организации, известны ее участники, перечень вопросов/заданий, за которые они отвечают, и их полномочия. При работе с группой необходимо иметь в виду следующие особенности групповой структуры:

- а) ясные цели и мотивированные задания;
- б) оптимальное количество (относится как к количеству участников, так и к обязательному набору знаний и навыков);
- в) групповая культура (набор принципов и ценностей, разделяемых всеми членами группы) и групповые нормы поведения.

3) *Организационный контекст* включает в себя знание членами группы миссии и видения органе их приверженность и включенность в организационную культуру, известность процедур вознаграждения, обратной связи, возможность проведения тренингов и консультаций, обеспечение технологическими и материальными ресурсами и размещение/местонахождение.

Для достижения целей фасилитации часто используются игровые методы. В зависимости от ситуации применения игровые методы можно разделить на три вида:

1) *Разогревающие игры:* к ним относятся первые три игры представленные ниже. Они направлены вовлечение группы/коллектива в игровую ситуацию, которая в свою очередь улучшает коммуникации и помогает раскрепощению коллектива.

2) *Базовая группа игр* используется для аналитики формулирования выводов и рекомендаций на будущее.

3) *Поддерживающие игры* помогают психологически и физически отдохнуть, направлены на закрепление более важных и ранее изученных проблем.

Характерные особенности игр: открытость, инновационность, рефлексивность, самопрограммируемость, использование эффекта «синергии», получаемой в результате применения технологий групповой работы.

Фасилитаторская работа состоит из следующих этапов:

1. Определить проблему
2. Выявить причины, вызвавшие ее
3. Установить критерии для оценки решений данной проблемы
4. Генерировать альтернативные решения
5. Оценить решения
6. Выбрать лучшее решение
7. Выработать план действий по реализации данного решения
8. Осуществить эти действия
9. Оценить результаты работы и роль в них фасилитации

Генеративную работу предпочтительнее вести с помощью метода «мозговой атаки». «Мозговая атака» (мозговой штурм, метод «Дельфи», метод «635» и пр.) есть способ генерации идей, с помощью которых в дальнейшем можно решить ту или иную проблему. основополагающим правилом здесь является отказ от всякой критики выдвигаемых идей. При организации «мозговой атаки» фасилитатор может придерживаться следующего сценария:

До мозговой атаки необходимы следующие действия:

1. Определить групповую цель. Стимулировать группу к размышлению о том, что она хотела бы получить в результате «мозговой атаки».
2. В случае, если компетенция членов группы по обсуждаемой проблеме недостаточна, пригласить к участию в обсуждении экспертов, информированных по данной проблеме.
3. Ограничить число участников обсуждения, имея в виду, что «мозговая атака» наиболее эффективна, когда состав группы не превышает 10-12 человек.
4. Сменить привычную для членов группы обстановку. Создать неформальную атмосферу. вполне допустимо снять галстуки и пиджаки, обращаться к другу просто по именам, вести разговор за кофе, пивом или коктейлями.

Во время мозговой атаки нужно:

1. Посадить участников рядом, лучше в круг или по кругу. Раздать каждому вспомогательные материалы по проблеме. Тот факт, что участники команды ходят бок о бок, сам по себе стимулирует желание сообща заняться проблемой.
2. Поощрять генерацию идей и самому (в качестве ведущего) генерировать их. Помочь участникам «мозговой атаки» дать волю своему воображению и двинуть большое количество идей, подходя к вопросу со всех возможных сторон. Приветствовать даже самые фантастические идеи.
3. Осуществлять модерацию (фиксировать на доске или листе бумаги) всех выдвинутых идей (это может делать специально выбранный протоколист), записывая их так, чтобы всем было видно.

После окончания генерации идей необходимо:

1. Уменьшить список идей за счет объединения. Выделить самые приемлемые идеи.
2. Сформировать рейтинг (иерархию) оставшихся идей.
3. Детализировать самые лучшие идеи, обсудить пути их улучшения.

Медиация - это разрешение организационных конфликтов или некоторых разногласий (например, через изображение на рисунке) и согласование (если возможно – сразу, в противном случае – работа по подгруппам, а потом согласование).

Медиация – это процедура прогрессивного вмешательства в конфликт, в ходе которой его участники с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют проблемы и пути их решения, ищут альтернативы и пытаются достичь приемлемого соглашения, которое соответствовало бы их интересам.

Попробуем сравнить технологии фасилитации и медиации (таблица 5):

Таблица 5 – Сравнение медиации и фасилитации

ФАСИЛИТАЦИЯ	МЕДИАЦИЯ
Означает «сделать легким» (для группы - быть эффективной)	Означает «встать между» (двумя или более группами или личностями)
Фасилитатор работает в присутствии всех членов группы	Медиатор может работать со сторонами как вместе, так и отдельно
Основная цель фасилитатора - улучшение процесса групповой работы. Он работает не обязательно в конфликтной ситуации	Задача медиатора - разрешить конфликт, который стороны затрудняются разрешить самостоятельно
Фасилитатор всегда контролирует процесс вместе с членами группы	Медиатор в большей степени контролирует процесс, чем члены групп

Несмотря на то, что у медиаторской процедуры много общего с технологией фасилитации, наблюдаются существенные различия.

Медиация в большей степени концентрируется на том, как стороны будут разрешать конфликт и составлять план действий, чем на углублении в личные истории и проблемы. Медиатора должно больше интересовать настоящее и будущее, нежели прошлое. Медиация ставит задачи, ведущие к достижению желаемой цели, и ориентирована преимущественно на результаты.

Требования к медиатору. Поскольку сама по себе процедура медиации предполагает наличие сложной ситуации, то к посреднику, ведущему процесс медиации, предъявляются особые требования:

- спокойное поведение,
- рассудительность,
- уравновешенность,
- терпимость и выдержка,
- чувство справедливости,
- выносливость (хорошее здоровье),
- блестящие способности общения и ведения переговоров,
- способность быстро анализировать сложные юридически стороны дела,
- хорошее понимание человеческой природы,
- умение хорошо слушать,
- умение избегать конфронтации (не доводить стороны до конфронтации),
- умение владеть своими эмоциями и держать нейтралитет,
- абсолютная беспристрастность,
- отсутствие заинтересованности в конфликте.

Стадии процесса медиации представлены на рисунке 32:

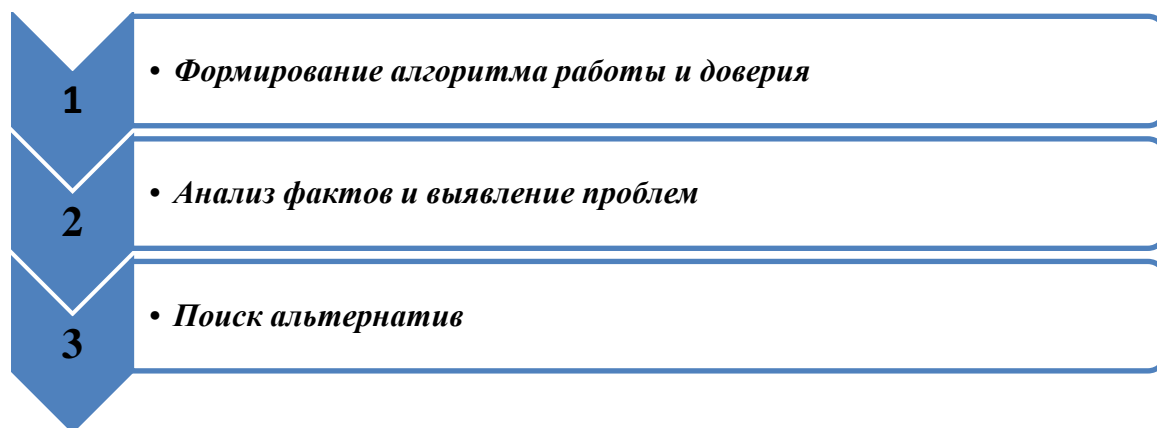


Рисунок 32 – Этапы процесса медиации

Стадия 1. Формирование алгоритма работы и доверия. Эта стадия закладывает ту основу взаимоотношений, которая будет соблюдаться на протяжении всего процесса медиации. Задача медиатора – сделать процесс медиации понятным и приемлемым для участников.

Стадия 2. Анализ фактов и выявление проблем. Для принятия приемлемого решения все участники должны иметь равный объем информации и хорошо понимать действительные проблемы, хотя данный процесс частично начинается уже на первой стадии медиации. Задача медиатора – выявить все имеющиеся проблемы, поскольку

большинство конфликтов носят комплексный характер. Нужно добиться не только личных мнений о тех или иных проблемах, но и совместного понимания и формулирования участниками существа конфликта. Здесь медиатор выступает как бы в двух ролях: гида, показывающего, на что стоит обратить внимание, и анализатор носителя экспертного знания.

Стадия 3. Поиск альтернатив. Эта стадия призвана дать ответ на вопрос: как можете сделать то, что вы хотите, с наибольшим эффектом? В поиск ответа вовлекаются все участники. На данной стадии медиатор выполняет две важные задачи: 1) помочь участникам лучше *сформулировать предложения*, которые у них уже есть; 2) стимулировать их к поиску новых *предложений* которые могли бы удовлетворить всех лучше, чем предыдущие.

10.5. Преимущества и недостатки паблисити.

Паблисити (англ. publicity - публичность) — одно из направлений PR, целью которого является формирование у целевых аудиторий узнаваемости публичной компании, продукта или бренда. Паблисити обеспечивает не только известность компании или бренда, но и лояльность потребителей, престиж и доверие к ней целевой аудитории, чего не всегда можно добиться средствами рекламы.

Потребители, пресытившиеся рекламой, прекрасно осознают ее конечную цель и отсутствие в рекламе объективности, поэтому мало ей доверяют. Гораздо больше доверия вызовет газетная статья или видеоролик в телевизионной передаче, упоминающие компанию, ее продукцию или бренд не в рекламных целях, а с целью донесения какой-либо информации. СМИ используют эту информацию в своих целях, бесплатно оказывая компании услуги паблисити. СМИ бесплатно получают такую информацию от источников паблик рилейшнз, и в зависимости от ее актуальности и интереса для аудитории могут воспользоваться ею, но повлиять на СМИ в этом вопросе источники паблик рилейшнз не в силах – то, каким образом предоставленная информация будет опубликована, видоизменена или сокращена, целиком зависит от сотрудников СМИ. Читатели, зрители или слушатели, получая такую информацию, считают ее источником соответствующее СМИ.

Следует отметить, что паблисити может быть как положительным, так и отрицательным. Предприятие стремится поощрять позитивные новости и предупреждать негативные сообщения или противодействовать им.

Паблисити обладает как преимуществами, так и недостатками (рисунок 33):

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<ul style="list-style-type: none">• <i>доверие потребителей сообщению, исходящему от нейтрального источника (газет и телевидения);</i>• <i>отсутствие значительных затрат;</i>• <i>паблисити может усилить действенность других элементов комплекса продвижения</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>восприятия паблисити как второстепенного элемента комплекса продвижения; обычно его должным образом не согласовывают с другими элементами комплекса продвижения;</i>• <i>отсутствие контроля со стороны предприятия</i>

Рисунок 33 – Преимущества и недостатки паблисити

При организации публицити необходимо руководствоваться несколькими правилами.

1. Определить основные цели кампании по публицити (информирование о новом товаре, увеличение продаж, создание имиджа фирмы, поддержание имиджа и т. д.).

2. До начала контактов со СМИ отобрать и классифицировать информацию, которую планируется разместить (новости, история компании, история товара, финансовые отчеты компании, биографические данные о служащих компании и т. д.)

3. Правильно выбрать СМИ:

- в зависимости от профиля компании и характера продукции (деятельности). Например, если компания производит продукцию, интересующую только профессионалов (медицинское оборудование), целесообразно выбрать специализированные издания.

- в зависимости от потенциальных клиентов (общественно-политические, производственно-практические, научно-популярные, популярные и др.)

- в зависимости от характера деятельности компании (федеральные, региональные, местные)

Все мероприятия должны быть запланированы заранее. С этой целью составляется план кампании по публицити. В целом, такой план включает в себя два больших этапа: первый – подготовка информации и второй – размещение информации в СМИ.

Каждый из этих этапов, в свою очередь, делится на составляющие. Так, при подготовке информации могут быть задействованы как материалы, имеющиеся в наличии, так и специально подготавливаемые для целей публицити. К последним относятся:

- проведение интервью с сотрудниками компании, которые могут представить ее в наиболее выгодном свете (старейшие сотрудники, наиболее авторитетные сотрудники, сотрудники, ответственные за наиболее приоритетные или инновационные направления деятельности компании);

- подготовка очерков на основе интересных и необычных фактов из истории компании и ее сотрудников;

- подготовка интересных проблемных сообщений, связанных с будущими планами компании, с положительными мнениями о компании ее постоянных клиентов, с данными о продукции (деятельности) компании, в том числе о новых видах продукции (деятельности);

- и другие.

В рамках проведения второго этапа усилия должны быть направлены на привлечение внимания именно тех СМИ, в которых планируется размещение информации. С этой целью проводится регулярная рассылка материалов по заранее подготовленным листам рассылки, а также согласуется место и время проведения запланированных интервью с сотрудниками компании.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. В чем заключаются особенности PR-технологий?
2. Каким критериям должны соответствовать PR-технологии?
3. Охарактеризуйте этапы разработки PR-технологии
4. Назовите основные виды PR-технологии.
5. Дайте краткую характеристику различным видам пиара.
6. В чем суть модель групповой эффективности А.Н.Чумикова?
7. Охарактеризуйте этапы процесса фасилитации.
8. Дайте сравнение медиации и фасилитации.
9. Охарактеризуйте этапы процесса медиации.
10. Что представляет собой паблисити?
11. Перечислите преимущества и недостатки паблисити.
12. Каких правил следует придерживаться при организации паблисити?
13. Какие этапы включает в себя план кампании по паблисити?

ГЛАВА 11. ПЛАНИРОВАНИЕ PR – ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

11.1. Менеджмент по PR-целям

Ни одна PR-служба не способна существовать без определенного планирования. Перед работниками службы всегда должны стоять конкретные цели и задачи.

Постановка таких целей и разработка конкретных задач зависит от того, в какой сфере бизнеса осуществляет свою деятельность организация, от ее целей именно в бизнесе. Только после их анализа можно спланировать деятельность по PR. Поэтому при планировании деятельности PR-службы необходимо опираться на следующую последовательность (рисунок 34):



Рисунок 34 – Последовательность, учитываемая при планировании

Отличной программой планирования и контроля является *менеджмент по PR-целям*. Он опирается на простой принцип: многого можно достигнуть при условии, что руководитель ясно определяет цели и пути их достижения.

Стратегические цели PR-деятельности должны определяться целями организации. А тактические цели и стратегии PR-деятельности, которые исходят из них, должны быть ориентированы на результат.

Верные тактические цели всегда должны отвечать на четыре главных вопроса (рисунок 35):

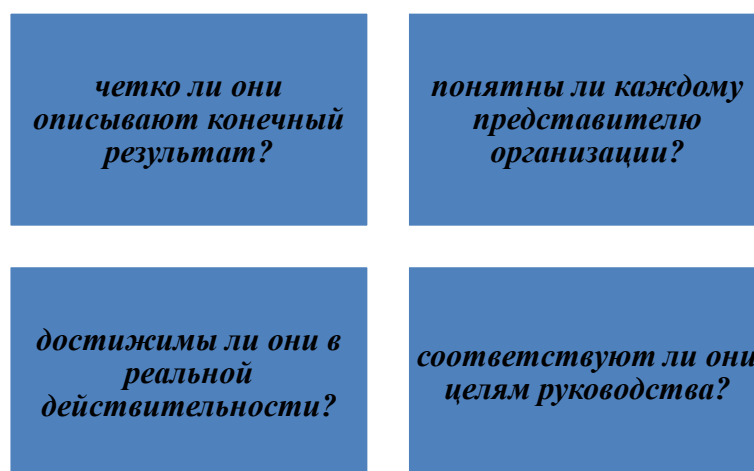


Рисунок 35 – Вопросы для правильного выбора тактических целей

Менеджмент по PR-целям состоит из 6 этапов (рисунок 36):

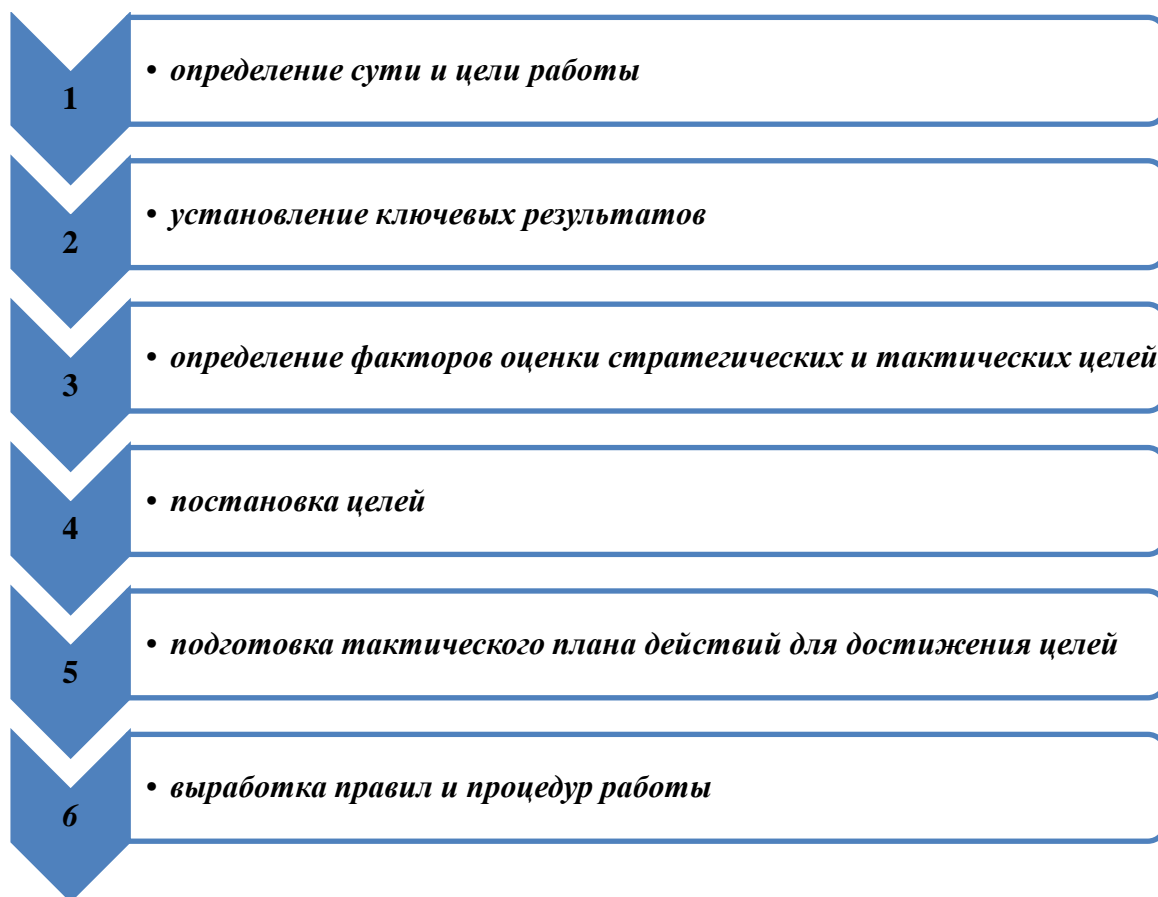


Рисунок 36 – Основные этапы управления по PR-целям

При осуществлении пятого этапа проводится подготовка тактического плана действий для достижения целей, в который входит:

- установление последовательности действий;
- определение временного графика работ по каждому шагу;
- выделение ресурсов для достижения целей;
- установление форм отчетности по каждой цели;
- анализ результатов и корректировка планов.

Уже после проведения определенных исследований, выявления результатов и их анализа, правильной постановки целей, а также определения основных стратегий и целевых аудиторий, на которые направлена PR-деятельность, необходимо все это структурировать в единую работу PR-концепцию.

11.2 Разработка PR-концепции.

Под **PR-концепцией** понимают такой документ, который определяет идеологию направления и приоритеты действий компании по продвижению своих интересов через СМИ. Основная роль **PR-концепции** - создать правильную стратегию продвижения. Главным образом стратегия позволяет понять, какие цели должны быть достигнуты, какие СМИ задействованы, как, когда и в каком объеме будет распространяться информация, а главное – для кого. Грамотно составленная PR-концепция – залог успеха организации.

Приведем стандартный шаблон PR-концепции, которым обычно пользуются PR-специалисты (рисунок 37).

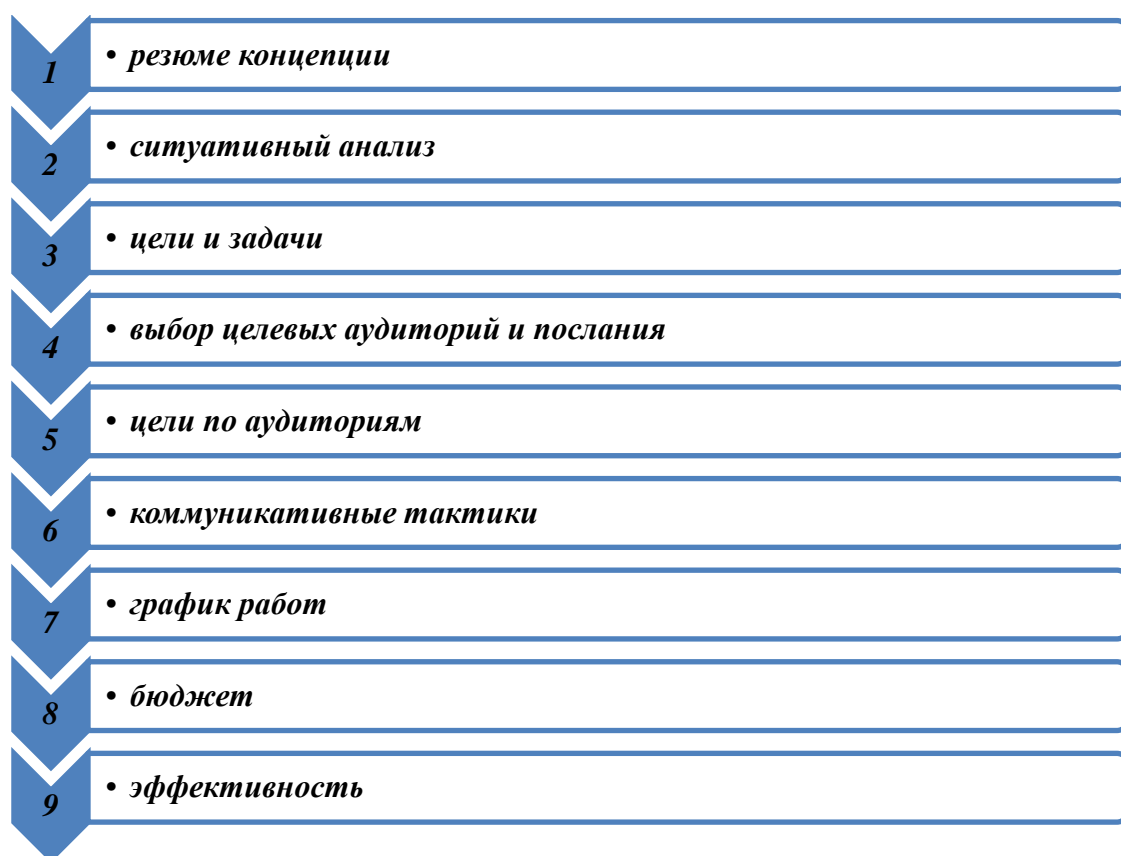


Рисунок 37 – Стандартный шаблон PR-концепции

1) Резюме концепции.

Здесь определяются все важные пункты, которые входят в круг интересов руководителя организации. Резюме концепции должно включать:

- цель концепции;
- целевые аудитории;
- цели по аудиториям, определение той реакции, которую хотят получить от выбранных целевых аудиторий;
- основную стратегию и перечень тактик, которые будут применены в ходе кампании;
- рекомендуемый бюджет;
- методы оценки.

2) Ситуативный анализ.

Он должен включать анализ текущей ситуации в той сфере, которая непосредственно касается проводимой организацией кампании. Во второй пункт концепции включают всю информацию, собранную по необходимой теме.

Объем второго пункта концепции зависит от того, насколько глубокий анализ ситуации необходимо провести и насколько конкретным и детальным он должен быть. Обычно ситуационный анализ занимает от одной до трех страниц всей концепции.

Для проведения ситуационного анализа внутри компании необходимо собрать следующую информацию:

- список, биографии и фотографии руководства компании и ее ключевых фигур;
- подробное описание оказываемых услуг, товаров и т.д.;
- интервью по интересующим вопросам с руководством компании;

- информацию о тех мероприятиях, которые проводились в той или иной сфере, касающейся целей концепции.

Не обойтись в ситуационном анализе и без подбора определенной информации вне компании. В такую информацию может войти:

- подборка материалов СМИ о компании или сфере ее деятельности;
- контент-анализ СМИ;
- база журналистов, которая освещает деятельность компании в данной сфере;
- список и описание общественных и политических лидеров и организаций, которые поддерживают деятельность компании;
- список и описание общественных и политических лидеров и организаций, которые не поддерживают деятельность компании;
- перечень специальных мероприятий и важных для компании в целом и для деятельности PR-службы дат;
- результаты исследований, проведенных другими организациями в той же сфере.

Структура ситуативного анализа должны быть выстроена с логической точностью и быть проста для восприятия.

3) Цели и задачи.

В данном разделе подробно рассматриваются цели и задачи каждой конкретной компании, проводимой организацией.

4) Выбор целевых аудиторий и послания.

Проработка PR-мероприятий начинается с определения целевых аудиторий. *Целевые аудитории в PR* — это основной круг реальных и потенциальных потребителей товаров и услуг организации, а также иные группы общественности, на которые будут нацелены конкретные обращения, исходящие от организации.

Так как эффективность проводимой кампании целиком зависит от верного выбора целевой аудитории, ее определение играет во всей PR-концепции немаловажную роль.

Сначала определимся с видами целевых аудиторий. Целевые аудитории подразделяются на:

- *первичные* – те, на которых необходимо повлиять, чье мнение нужно изменить;
- *вторичные* – те, которые включают лидеров мнений общественности и имеют определенную долю влияния на первичную аудиторию;
- *третичные* – те, в которые входят организованные группы (клубы, ассоциации), которые оказывают влияние на первые две группы.

Вторичную и третичную аудитории обычно именуют промежуточными.

5) Цели по аудиториям.

Данный пункт определяет те цели, к достижению которых стремятся PR-специалисты, работая с целевой аудиторией. Совокупность таких целей можно разбить на **3 группы** (рисунок 38):

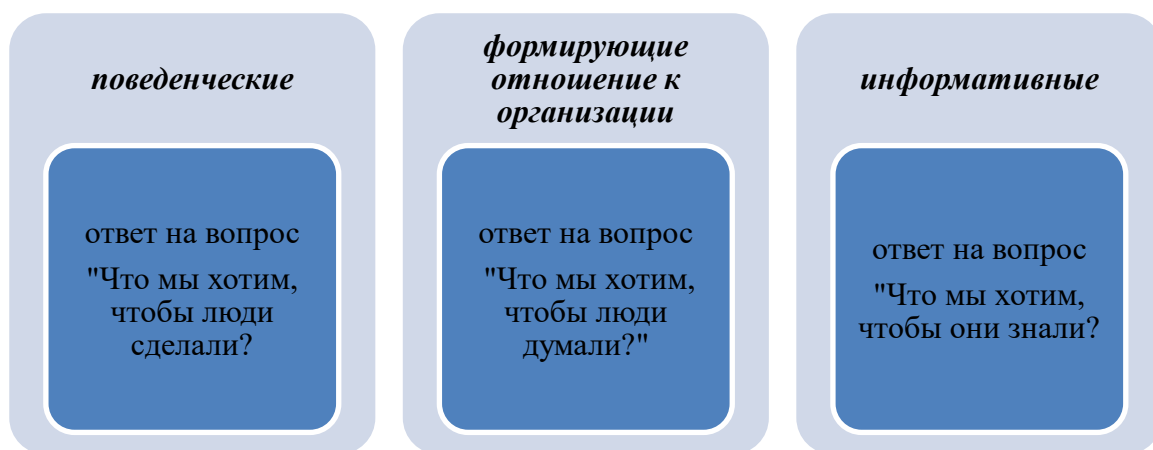


Рисунок 38 – Виды целей по аудиториям

2) Коммуникационные тактики.

Данный раздел включает в себя стандартные средства, дополнительные средства, а также специальные события и PR-акции (рисунок 39).

стандартные средства	дополнительные средства	специальные события
<ul style="list-style-type: none"> • пресс-релизы • пресс-конференции • брифинги • рассылки • публикации тематических материалов в СМИ • аудио • видео • кинопродукция 	<ul style="list-style-type: none"> • отчеты • выступления руководства • фотоархив • информация о конференциях • разработка и реализация единой структуры корпоративной информации 	<ul style="list-style-type: none"> • презентации • акции • праздники • выставки • аукционы • розыгрыши • конкурсы

Рисунок 39 – Виды коммуникационных тактик

После определения конкретных тактик необходимо также сформировать конкретные задачи (с описанием) по каждому направлению, например:

- количество публикаций – целевой показатель на месяц / год;
- цитируемость по сравнению с конкурентами (1-е место);
- количество публикаций по каждой конкретной теме;
- количество публикаций в конкретных СМИ;
- методы уменьшения доли негативных публикаций;
- количество посетителей;
- количество написанных текстов;
- объем продаж, если это представляется возможным;
- механизмы реализации по каждому направлению;
- необходимые для реализации планов организационные решения или действия.

3) График работ.

В данном разделе разрабатывается детализированный план работ по времени и датам. Время проведения обусловлено целями программы, однако считается, что PR-программу

нельзя проводить в период летних отпусков (конец июля — август), рождественских каникул, а также крупных политических акций и спортивных состязаний.

4) Бюджет.

Бюджет PR зависит от многих факторов. Это размер организации и число покупателей, акционеров, объем оборота и величина прибыли, конкретная ситуация на рынке или в обществе. Он может устанавливаться как процент от затрат на рекламу, процент с оборота или прибыли.

5) Оценка эффективности.

PR-концепция разрабатывается не на пустом месте, ее необходимо разрабатывать на основе:

- бизнес-задач компании;
- назначения PR, задач коммуникации;
- требований к PR-легенде, позиционированию;
- ограничений разработки.

Следует отметить, что в основном верная концепция включает в себя:

1) Рекламную тактику и стратегию, то есть, концепцию рекламной компании.

Рекламная компания включает в себя: разработку фирменного стиля, оптимизацию рекламного бюджета, выбор средств рекламы, планирование и осуществление рекламных мероприятий и оценку эффективности произведенной работы.

2) Эффективное управление кризисными ситуациями.

Для этого проводятся мероприятия, направленные на усиление позиции компании в различных целевых аудиториях, формирование позитивного общественного мнения о компании, ее товарах и услугах, проведение брифингов, пресс-конференции, презентаций.

3) Мероприятия *sales-promotion*.

Сюда относят проведение выставок, семинаров, разработку новых методов привлечения клиентов, а также разработку акций по стимулированию сбыта, призванных поднять уровень продаж и позволяющих занять более выгодные позиции на рынке.

Для выполнения работы PR-специалистам лучше привлечь профессиональных консультантов из направления «*бренд-коучинг*». Они проведут несколько рабочих сессий по сбору, так как часто бывает, что, когда руководитель находится внутри своего бизнеса, в ежедневной суете, ему сложно, а иногда и невозможно, заметить системные сбои, увидеть истинную причину возникшей критической ситуации, точно оценить ресурсы компании и поставить цель более высокого порядка, дать общее представление о желаемом результате.

Задача же профессионального консультанта – выявить это представление и вынести его на уровень осознания и понимания в рабочем коллективе.

Разработка концепции возможна тогда, когда все достигли одинакового понимания целей, задач, критериев достижения результата, сроков и бюджетных рамок. Необходимо также создать целый набор базовых документов, которые становятся базой для всей дальнейшей работы. Так можно минимизировать свои риски. Приступить к осуществлению проекта стоит лишь тогда, когда есть полная уверенность в успешном исходе.

Система PR-мероприятий – это составляющая системы маркетинговых коммуникаций. Реализуя стратегию PR при помощи определенного инструмента, любая компания стремится к тому, чтобы сформировать единое позитивное мнение аудитории о себе. Целью службы по связям с общественностью является не только формирование, но и максимально эффективное использование информационных потоков.

Однако нельзя забывать о том, что прежде, чем выбрать инструменты PR-воздействия, необходимо продумать содержание, то есть то, что руководитель хочет донести до аудитории. Подбирать нужно те слова, которые действительно будут соответствовать бренду компании, и те, которые заинтересуют любую аудиторию.

Прибегнув к помощи профессионалов направления «маркетинг и управление продажами», можно придумать искреннюю, интересную историю из жизни компании, продукта, персоны, которая окажется причастной к жизни аудитории, внесет позитивную эмоцию и найдет отклик в сердцах аудитории.

11.3. Этапы планирования PR-кампании

Планирование PR-кампании необходимо в любом деле, в котором хотят достичь успеха. Составление четкого плана достижения поставленной цели, будь то популярность товарной марки или победа в выборах, – это 50% успеха. И существенная роль в этом процессе отводится планированию PR-кампании, которое состоит из трех этапов: подготовительного, основного и заключительного.

1) Подготовительный этап

Включает в себя:

- экспертизу и анализ целей;
- анализ общественного мнения;
- постановку (формулировку) задачи.

На подготовительном этапе происходит самоопределение главных действующих лиц - специалиста по связям с общественностью и заказчика работы. Прежде всего, выясняется сама возможность работы. Одновременно выясняются условия для разворачивания PR-кампании. Анализ общественного мнения показывает насколько готово общество к восприятию планируемых мероприятий.

Правильная постановка задачи - решающая часть работы в PR. Она и диктует выбор будущих технологий (способов выполнения задачи):

- работа со средствами массовой информации,
- индивидуальная или корпоративная работа с предпринимателями, политиками или представителями власти,
- проведение рекламных или прямых массовых мероприятий и т.д.

2) Основной этап

Включает в себя:

- разработку и планирование кампании по PR;
- создание «информационных поводов»;
- налаживание связей (контактов) с людьми, группами или социальными слоями населения, от которых зависит успех дела;
- проведение рекламной кампании;
- текущий мониторинг (контроль) эффективности действий при проведении мероприятий по связям с общественностью.

При проведении мероприятий по связям с общественностью PR-специалист предлагает людям то, что на его взгляд им нужно и при этом служит выполнению поставленной цели. Одновременно он оценивает, как люди воспринимают его предложения.

Ситуации и интересы всех сторон могут меняться стремительно и часто в самые неожиданные моменты. Поэтому надо быть готовым как к изменению формулировок своих предложений, так и к пересмотру изначальной цели всех действий.

Такая работа требует постоянного творческого поиска - тут проявляется искусство специалиста по связям с общественностью.

3) Заключительный этап

Включает в себя:

- оценку результатов работы;
- анализ перспективы дальнейшего развития установленных связей.

Поскольку общественное благо - явление не временное, но постоянно присущее обществу, оценка работы зависит от долговременности эффекта действий.

Очень важно, чтобы слова, изначально произносимые ещё на этапе формулирования цели, не расходились с делами и через долгий срок. В этом коренное отличие «Public Relations» от рекламы, агитации и пропаганды, которые зачастую ограничиваются обычными декларациями.

11.4. Этапы разработки общего плана коммуникации

Сразу же после определения задачи своей основной деятельности PR-специалист разрабатывает предварительный PR-план, в котором описывает общее представление о тех или иных способах решения поставленной перед ним задачи.

В этом плане нужно обязательно определить содержание сообщений, которые будут раскрывать конкурентное преимущество объекта PR, анализировать группы целевой аудитории, определять источники и каналы для распространения сообщений. То есть, необходимо определить действия, направленные на установление контакта с аудиторией, ответив на вопросы: что, кому и как сообщается?

Единица PR-продукции может содержать сразу несколько сообщений, которые сокращают издержки выбора потребителя в пользу нужного PR-объекта. Такое сокращение издержек может осуществляться в двух направлениях:

- рациональном, где PR-кампания ориентируется на то, чтобы информировать о PR-объекте, демонстрировать факты;
- эмоциональном, когда используются ассоциации и стереотипы.

Обычно в PR-кампании используются оба подхода, так как для каждого человека характерны два способа обработки, получаемой им информации: центральный и периферийный.

Центральный способ обработки информации заключается в стремлении осознать содержание сообщений через обдумывание логики изложения и приводимых аргументов. При этом исключительно важен анализ получаемой информации.

Периферийный способ обработки информации – это поверхностная обработка информации, в ходе которой человек не стремится проникнуть в содержание сообщения, обращает внимание только на факторы «упаковки», не подвергая критическому анализу воспринятое.

Опираясь на наличие этих двух способов обработки информации и в соответствии с ними, внедрено два вида коммуникаций: центральный и периферийный.

Центральный вид коммуникации – это стремление представить полную, исчерпывающую информацию, а также убедительные аргументы, раскрыть основания приводимых утверждений. Здесь главное – эффективность составленного текста обращения.

Периферийный вид основан на смещении акцентов на внешние проявления, исключительно на формы подачи информации, когда важнее не то, что передается, а как это преподносится. Здесь главное – эффективность способов подачи информации.

На основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что эти виды коммуникаций требуют различной логики планирования и составления своего сообщения, его «упаковки» и оформления.

Известно, что при обработке информации по центральному варианту сформированные мотивы оказываются более устойчивыми, так как человек в этом случае как бы «убеждает» себя сам. В периферийном варианте мотивация всегда менее устойчива, несмотря на это данный вариант используется гораздо чаще, по причине свойственного для всех людей стремления к упрощению сложных проблем и, как

следствие, уменьшению своей мыслительной нагрузки. А также, если у человека нет навыков аналитического мышления, то он предпочитает исключительно периферийный способ обработки информации.

Одновременное использование двух видов коммуникации в реализации PR-кампании позволяет достичь максимального эффекта, что делает необходимым учет особенностей не только мышления, но и восприятия тех людей, которым адресуется PR-сообщение. Следовательно, PR-сообщения нужно анализировать и в содержательном (что?) и технологическом (как?) плане, что в рамках предварительного PR-планирования осуществляется при помощи так называемой «модульной схемы» коммуникаций, главным принципом которой является подчинение всех создаваемых вариантов сообщений основной цели PR-кампании.

Модульная схема включает в себя 3 основных этапа разработки общего плана коммуникаций (рисунок 40):

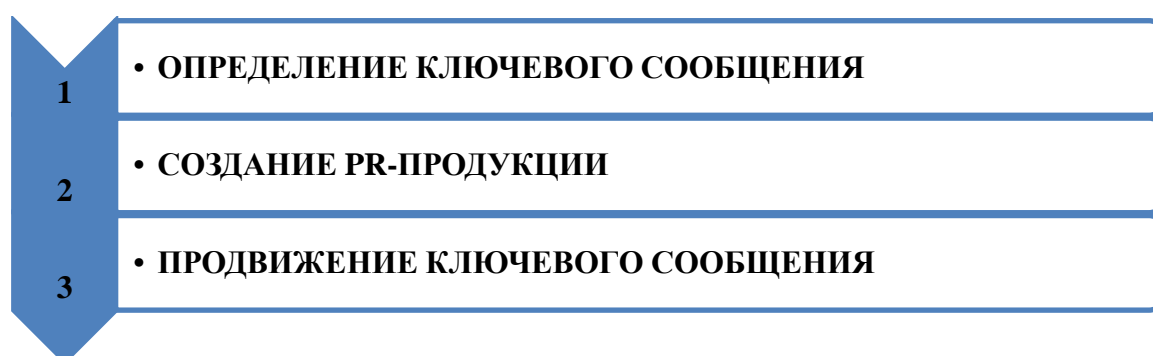


Рисунок 40 – Основные этапы общего плана коммуникаций

1) Определение ключевого сообщения.

На этом этапе необходимо разработать главную идею, именно ту, которую руководство компании хотело бы донести до общественности. Основным отличием этой идеи должно являться то, что, кроме выражения конкурентных преимуществ PR-объекта, она должна преодолеть все возможные барьеры восприятия и обязательно спровоцировать изменения в мотивации потребителя. Именно поэтому ключевое сообщение способствует формированию таких суждений и эмоций в сознании потребителя, которые повышают вероятность ожидаемой реакции, ненавязчиво, но настойчиво подсказывают решение и выбор (рисунок 41).

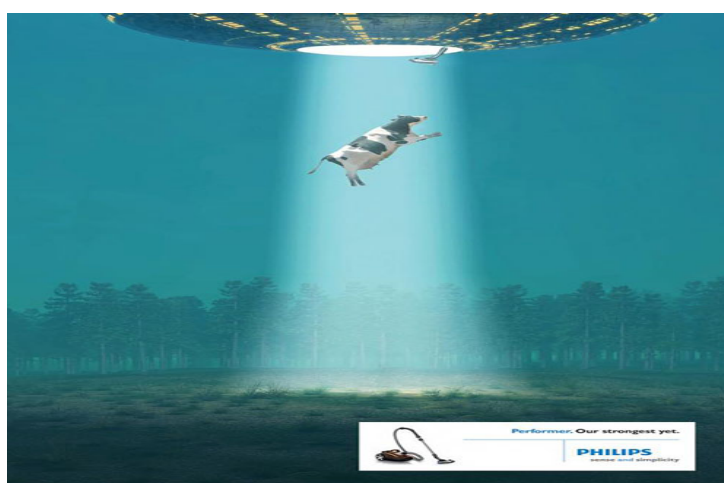


Рисунок 41 - Ключевое сообщение: Пылесос Philips — очень мощный.

Ключевое сообщение обычно отражает одну или несколько характеристик имиджа PR-объекта, а разрабатывается всегда с позиции потребителя, а не заказчика, опираясь на его словарь, интеллектуальный потенциал, жизненные ценности, предпочтения и ожидания.

Достаточно часто адресатом PR-обращения является не одна, а несколько групп, отвечающих цели кампании, но существенно отличающихся друг от друга по целому ряду характеристик. В такой ситуации необходимо принять решение об адресации ключевого сообщения, то есть определиться, следует ли обращаться ко всем группам с универсальным сообщением или же лучше разработать специальное предложение для каждой группы отдельно. Еще вариант – ограничиться направленностью на часть выделенных групп.

Кроме того, необходимо определить способы идентификации заказчика в организуемом обращении. При решении этой задачи используют фирменное или зарегистрированное наименование, товарный знак или знак обслуживания. При этом следует учитывать требования права в использовании указанных средств идентификации.

Решение задачи по идентификации разных видов PR-продукции в рамках разрабатываемой PR-кампании – разработка слогана.

Слоган – это яркая и запоминающаяся фраза, используемая для выражения смыслового центра коммуникативного воздействия и объединения PR-продукции различных форматов (рисунок 42).



Рисунок 42 – Пример успешного слогана

Главные критерии эффективного слогана:

- краткость;
- запоминаемость;
- оригинальность;
- соответствие целям рекламной компании;
- направленность на целевую аудиторию;
- призывный, но не агрессивный характер;
- соответствие правилам эстетики.

2) Продвижение ключевого сообщения.

На этом этапе необходимо определить возможности привлечения внимания целевых групп к PR-обращению в условиях конкуренции и избытка аналогичных сообщений. «Основной вес» сообщения формируется в основном за счет его содержания. Однако известно, что при помощи специальных приемов можно набрать и «дополнительный вес», для чего необходимо поработать над формой и стилем подачи сообщения. В данном случае продвижение – это процесс представления исключительной главной идеи всей

PR-кампании в образах, лицах и событиях. Такого типа представление подчиняется определенным требованиям:

А) Легитимность источника сообщения – проблема права на инициацию коммуникации. Данное право – начать коммуникацию, обратиться к аудитории – может потребовать подтверждения, которое будет базироваться на том, насколько социально привлекательным выглядит инициатор PR-сообщения, вызывает ли он доверие аудитории, компетентен ли в данном конкретном вопросе.

Следовательно, потребитель, вступая в коммуникацию, не должен сомневаться по поводу того, может ли субъект коммуникации инициировать действия, направленные на установление контакта. Именно поэтому инициатор должен обладать такими четко выраженными характеристиками, как *квалифицированность и коммуникативная компетентность*. Выполнение данного требования предполагает ответ на ряд вопросов:

1. Каковы основания для того, чтобы ключевое сообщение, предоставляемое источником, было воспринято аудиторией?
2. Насколько осведомлен сам источник по теме обращения?
3. Известен ли данный источник аудитории?
4. Насколько этот источник ассоциативно связан с PR-объектом?

Следует отметить, что использование приема «авторства» в самом обращении повышает доверие людей к сообщению. Следовательно, необходимо продумать параметры персонального имиджа источника (рисунок 43):

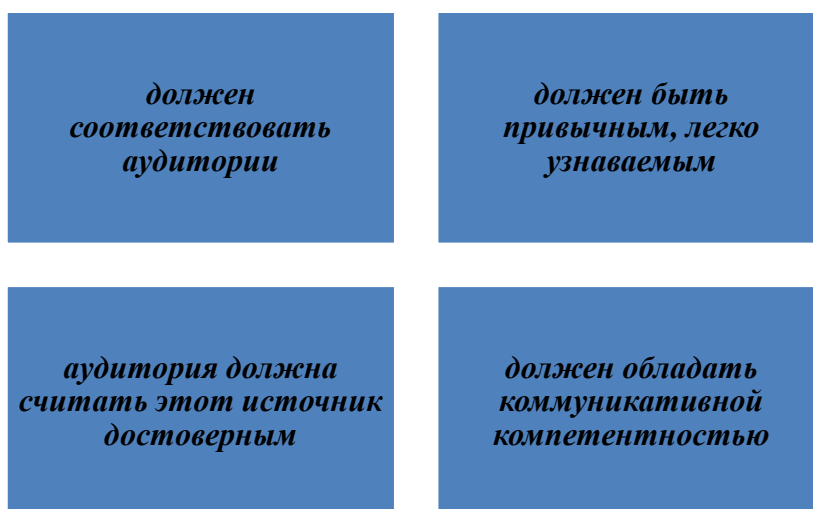


Рисунок 43 – Параметры персонального имиджа источника информации

Коммуникативная компетентность является обобщающим коммуникативным свойством личности, включающим в себя коммуникативные способности, знания, умения и навыки, чувственный и социальный опыт в сфере делового общения.

Б) Многоуровневость обращения, создание информационного повода – позволяет дублировать и повторять ключевое сообщение в нескольких различных форматах.

Визуальная форма лучше понимается и запоминается в силу своей универсальности. Поэтому необходимо создать визуальный «якорь» для определенной и конкретной ситуации, которая должна быть восстановлена при его помощи (рисунок 44).



Рисунок 44 – Ключевое сообщение Тенгри банка

Вербальная форма требует включить в речь достаточно «сильную» лексику, эмоционально нагруженные слова символы для создания резонанса и вызова отклика аудитории (рисунок 45).



зачем другой банк, когда есть kaspi

Рисунок 45 – Слоган Каспи банка

Событийная форма требует зафиксировать неординарность события, чтобы оно «притянуло» к инициатору сообщения нужные для него характеристики (рисунок 46).



Рисунок 46 – Событийная форма сообщения о проведении международной выставки EXPO-2017, посвященной энергии будущего в Астане

Контекстная форма (соотнесение с сообщениями других) требует обозначить опоры, апробированные в обществе сюжетные образы, социальную мифологию (рисунок 47).

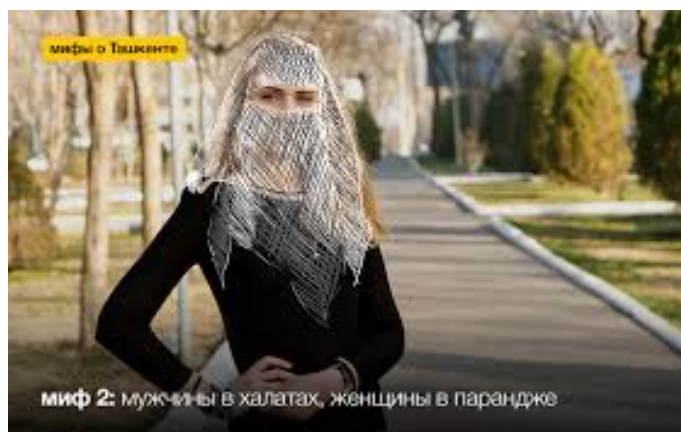


Рисунок 47– Контекстная форма, основанная на мифах

Информационный повод – основной инструмент PR-специалиста. Под ним понимают создание событий, необходимых непосредственно для привлечения внимания к PR-объекту.

Под информационным поводом в широком смысле этого слова обычно понимают каждое событие или явление, которое может быть интересно для общества. В более узком смысле информационный повод – это информация «из первых рук» для определенных групп, таких как журналисты, правозащитники, политики и т.д.

Информационный повод возникает в теме, которой занимается PR-служба или общественная организация. В этой ситуации используется как информация, которую может представить клиент, так и собранная самостоятельно. При этом действует простой закон – чем большим объемом собственной полезной информации владеет PR-служба, тем лучше будет выполнена работа, так как в объеме и качестве информации состоит основа PR-деятельности.

Каждая PR-кампания организуется на основе определенных интересных фактов, то есть информационных поводах. Так, серьезным информационным поводом может стать помощь социальным организациям, каким-то конкретным людям, попавшим в тяжелую жизненную ситуацию.

Искусственно созданные или ложные информационные поводы ведут к дискредитации источников этих поводов, а также организаций, которые опирались на данные источники. PR-службы должны быть очень внимательны в этом отношении и придерживаться строгого принципа: «Смолчи, но не соври».

Данный инструмент воздействия повсеместно используется в самых различных PR-технологиях.

В создании информационных поводов используют лидеров мнений – людей, мнение которых является значимым для аудитории. Также часто используют эффект подчеркивания исключительности события по принципу «только здесь и сейчас». Иногда применяют разбивку события на части, что позволяет привлечь дополнительное внимание за счет эффекта неожиданности.

3) Создание PR-продукции.

В процессе разработки PR-плана требуется совершить ряд действий:

- качественно оценить средства коммуникации с точки зрения их адекватности и эффективности воздействия на конкретные целевые группы;
- определить оптимальные соотношения межличностных коммуникаций и технических средств передачи информации;
- определить носителя информации (письменные, устные, визуальные, мультимедийные и событийные средства коммуникаций);
- выбрать каналы сообщений.

Каналы сообщения должны соответствовать следующим требованиям:

- сообщение должно доставляться целевой аудитории самым коротким путем, то есть с минимальным числом посредников;
- каналы должны охватывать большую часть целевой аудитории;
- каналы должны дополнять друг друга;
- каналы должны быть авторитетными и не вызывать негативных функций.

Необходимо также учитывать и «непрямые» пути поступления информации. К ним относится получение информации через лиц ближайшего окружения: члены семьи, друзья, коллеги.

Необходимо четко учитывать коммуникационные барьеры, свойственные различным целевым группам: профессиональные, культурные, идеологические и иные.

Необходимо помнить, что создание PR-продукции – это задача профессионалов, так как для него требуются специальные навыки. Поэтому для реализации PR-кампании понадобится привлечение специалистов: фотографов, операторов, специалистов по компьютерной графике, персонала для работы на выставочном стенде. Для этого уже в предварительном плане нужно определить, каким образом и какие именно специалисты будут привлекаться для данной работы, потому что некачественная PR-продукция может свести все предпринятые усилия к минимуму и обернуться потерей вложенных средств.

Предварительный PR-план всегда определяет общие представления о содержании и продвижении сообщений, а также об оформлении и распространении всех необходимых сообщений в коммуникации. Для этого в плане необходимо определить приоритетные аудитории, а уже затем подобрать наиболее адекватные для них средства коммуникации, то есть непосредственно форматы обращения, а также каналы передачи информации.

Когда предварительный план уже оформлен, его необходимо согласовать – на его последней странице указывается реквизит «Согласовано», естественно, указываются согласующие инстанции и ставятся подписи представляющих их ответственных лиц. В ситуации, когда согласование требует привлечения достаточно большого количества участников, составляется специальный протокол согласования, который идет в качестве приложения к основному документу – плану. В более простых и стандартных случаях можно ограничиваться визированием документа.

Утверждается план обычно решением руководителя организации, то есть заказчиком, выделяющим определенные средства на его реализацию, при этом указывается реквизит «Утверждаю», должность и, соответственно, фамилия ответственного лица, также указывается дата утверждения.

Сразу же после утверждения план становится документом, который будет регулировать административную, финансовую, хозяйственную, а также трудовую деятельность PR-специалиста.

Завершающим этапом процесса PR-планирования является детальное информирование конкретных специалистов для уточнения содержания деятельности каждого из них. Как правило, для этого необходимо провести ряд специальных мероприятий: совещания, семинары, презентации.

Резюмируем по пунктам параметры PR-плана:

- определение задач PR-деятельности и измеряемых параметров
- идентификация аудитории и целевых групп
- формулирование ключевых сообщений
- выбор способа идентификации заказчика и разных видов PR-продукции
- выбор каналов коммуникации и способов продвижения информации
- разработка форм обращения
- проведение мероприятий по консультированию участников PR-проекта

11.5. Требования к коммуникативной компетентности

Коммуникативная компетентность — это владение сложными коммуникативными навыками и умениями, формирование адекватных умений в новых социальных структурах, знание культурных норм и ограничений в общении, знание обычаев, традиций, этикета в сфере общения, соблюдение приличий, воспитанность, ориентация в коммуникативных средствах, присущих национальному, сословному менталитету и выражающихся в рамках данной профессии.

Коммуникативная компетентность складывается из способностей:

1. Давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, в которой предстоит общаться;
2. Социально-психологически программировать процесс общения, опираясь на своеобразие коммуникативной ситуации;
3. Осуществлять социально-психологическое управление процессами общения в коммуникативной ситуации

Коммуникативная компетентность выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и её специфические проявления в профессиональной деятельности. Одним из условий коммуникативной компетентности является выполнение определенных правил и требований. Наиболее значимые из этих правил состоят в следующем:

- Правило, согласно которому нельзя приступать к сообщению мысли, если она непонятна или не до конца понятна самому себе.
- Правило «постоянной готовности к пониманию». Существует большое количество семантических и личностных барьеров, которые часто приводят к неполному и неточному пониманию сообщений.
- Правило конкретности. Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, а без необходимости не пользоваться незнакомыми или узкоспециализированными терминами.
- Правило контроля над невербальными сигналами. Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходим также контроль над его формой в той части, которая касается его внешнего «сопровождения» — мимикой, жестами, интонацией, позой.
- Правило «собственной неправоты». При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной. Это часто предостерегает от серьезных ошибок.
- Правило «места и времени». Эффективность любого сообщения резко возрастает в случае его своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, в которой оно реализуется.
- Правило открытости означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.
- Правило активного и конструктивного слушания — одно из основных условий эффективных коммуникаций.
- Правило обратной связи. Именно это правило, в конечном счете, обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса — взаимопонимания.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Из каких этапов состоит менеджмент по PR-целям?
2. Как разработать успешную PR-концепцию?
3. Из каких этапов состоит планирование PR-кампании?
4. Охарактеризуйте основные этапы общего плана коммуникаций
5. Назовите главные критерии эффективного слогана.
6. Перечислите виды ключевых требований.
7. Что понимается под информационным поводом?
8. Какие требования предъявляются к каналам сообщения?
9. Что такое коммуникативная компетентность и какие требования предъявляются к ней?
10. Перечислите основные параметры PR-плана.

ГЛАВА 12. ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ PR-СЛУЖБЫ

12.1. Принципиальные особенности финансирования

Планирование и бюджетирование - единый процесс, т. к. на практике эти два вида деятельности тесно связаны и взаимозависимы: количество и масштаб запланированных мероприятий определяют размеры финансирования, а реально выделяемые средства – возможность практических действий.

На деятельность PR-службы у каждой организации обычно уходит огромная сумма денег. Руководителю при этом иногда совершенно не ясно, куда же они тратятся и как можно сократить общие расходы службы.

Вначале отметим, что PR-департамент никогда не заинтересован в экономии, в отличие от руководителя департамента он заинтересован в развитии положительного имиджа и его не волнует, во сколько это обойдется. Работа PR-департамента всегда связана с деньгами, которые куда-то пропадают. Многие PR-специалисты живут на суммы, которые удается неофициально сэкономить, и «комиссионные», которые выплачивают им СМИ.

Получателей спонсорской помощи волнует совершенно другое – как бы списать эту спонсорскую помощь якобы на «общественные нужды», а на самом деле присвоить большую часть денег. Для того, чтобы не разориться на Public relations, руководителю необходимо придерживаться принципов финансирования и материально-технического обеспечения (рисунок 49):

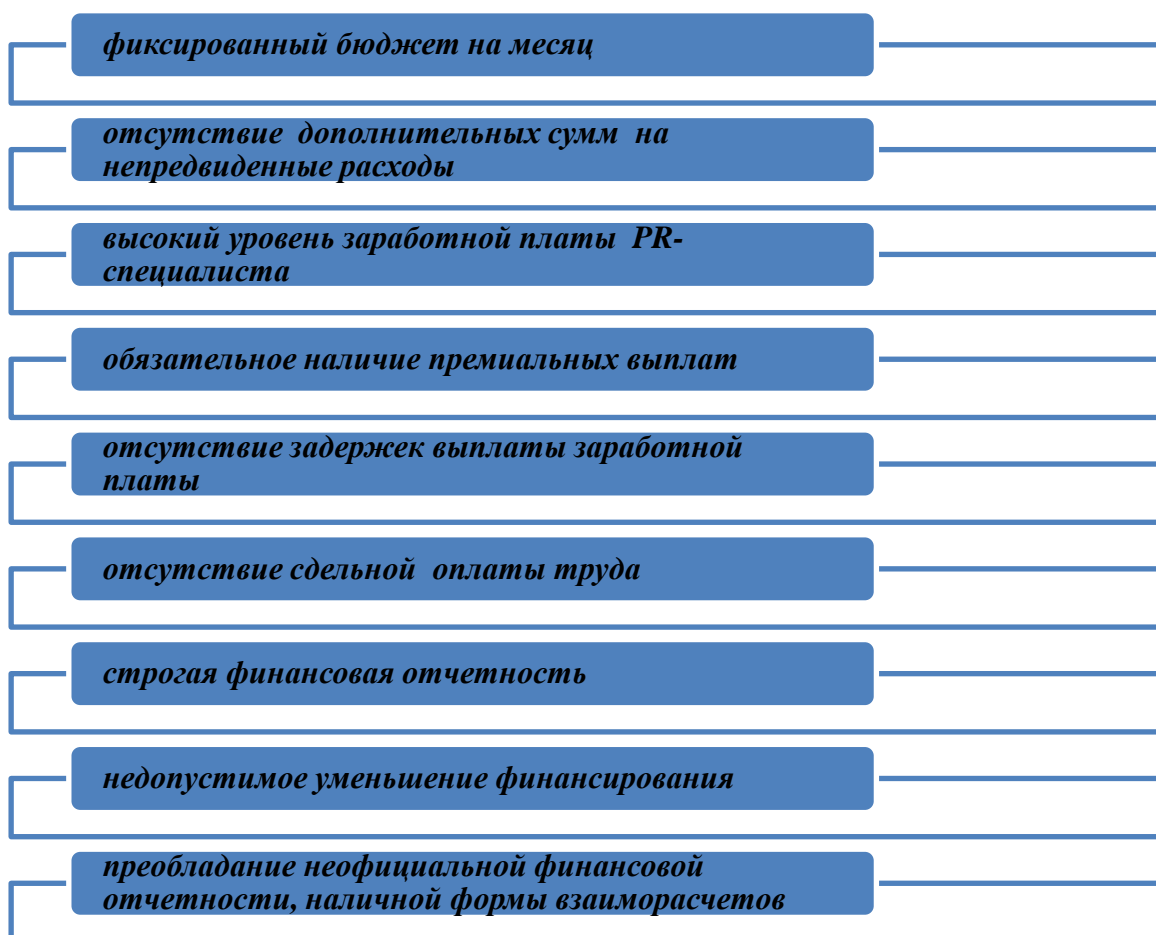


Рисунок 49 - Принципиальные особенности финансирования PR

1) Вполне определенный, фиксированный бюджет на месяц.

Так как прогнозировать затраты службы на год или даже квартал практически невозможно, всегда определяют затраты на более короткий период.

2) Отсутствие заложенных в бюджете дополнительных сумм непредвиденных расходов.

3) Высокий уровень заработной платы.

PR-специалисты обычно получают гораздо большую заработную плату, чем другие сотрудники организации. Такая позиция основана как на высоком профессионализме PR-щиков, так и на том принципе, что управлять имиджем руководителя и организации в целом может только тот специалист, у которого не болит голова из-за собственных материальных проблем.

4) Обязательное наличие премиальных выплат.

Именно бонусы, дополнительные денежные премии помогут руководителю компании обеспечить высокую эффективность работы PR-службы.

5) Отсутствие задержек выплаты заработной платы.

PR-служба должна быть тем отделом, выплата заработной платы и перечисление финансирования которого не должны задерживаться ни при каких условиях. Это связано с тем, что в ситуациях кризиса PR-специалисты работают больше всех, они выводят организацию из кризиса, а потому у них всегда должны быть средства к нормальному существованию.

6) Отсутствие сдельной оплаты труда. Стабильность – гарантия эффективной работы PR-службы. В сфере PR обычно используют 2 основных метода оплаты труда (рисунок 50):

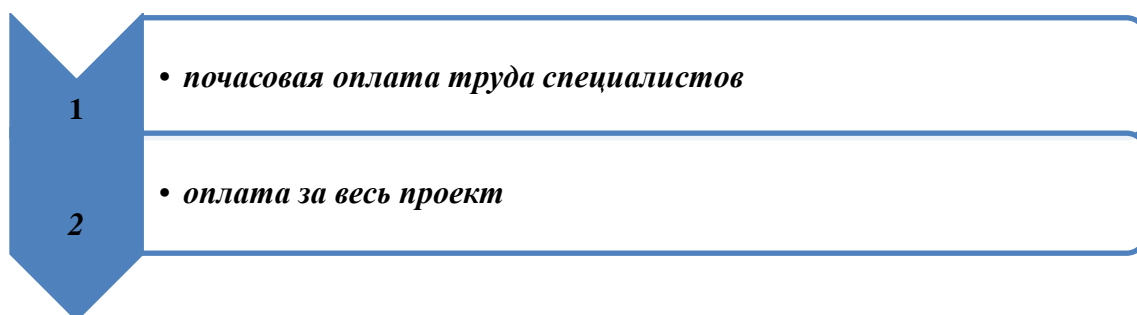


Рисунок 50 – Методы оплаты труда PR-специалистов

7) Преобладание неофициальной финансовой отчетности и наличной формы взаиморасчетов.

Так как сотрудник службы обычно налаживают неформальные связи, то им достаточно сложно подтверждать все свои расходы документально, а иногда не представляется возможным.

Если говорить о материально-техническом обеспечении работы PR-службы, то стоит упомянуть о двух важных принципах, от которых руководителю компании никогда не стоит отходить. Во-первых, PR-служба всегда должна быть самодостаточной. То есть в кабинетах сотрудников службы должна быть вся необходимая оргтехника, средства транспорта и отдельное помещение для переговоров. Во-вторых, любая PR-служба должна обладать приоритетом перед другими отделами компании.

В общем ракурсе маркетингового бюджета удельный вес на PR обычно не столь велик. Однако данный показатель растет по мере развития компании, но доля PR-бюджета в общем маркетинговом бюджете не будет подвержена существенным изменениям. Следует четко разграничить такие понятия, как собственно **PR** – использование значимых информационных поводов – и **advertorial** – использование материалов, размещаемых на платной основе.

Изначальное планирование бюджета PR-деятельности осложняется тем, что руководству компании достаточно сложно связать затраты на управление коммуникациями с доходами от основной деятельности. Это выражается в том, что достаточно часто результаты PR-деятельности не имеют собственных экономических показателей.

Например, ответим на вопрос: «Что первоочередное – объем продаж или прибыль?». Если учитывать то, что PR-мероприятия применяются для увеличения уже существующих экономических показателей, то корректнее в данном случае говорить не о доходе от инвестиций в коммуникации как таковые, а о непосредственном приросте дохода компании за счет PR-деятельности.

Вторую и еще большую сложность составляет определение дохода от управлениями коммуникациями в долгосрочной перспективе. Особенно в тех случаях, когда инвестиции, вложенные в коммуникацию, не приносят запланированных результатов в четко определенный для этого срок. Данный негативный казус может быть связан с так называемым «замедленным» эффектом. Под *замедленным эффектом* следует понимать степень социальной инертности, которая может быть такова, что потребителям понадобится значительно больший промежуток времени, чем планировалось. В этот отрезок времени происходит изменение отношения к конкурирующему предложению. Проще говоря, требуется больше времени и, соответственно затрат, чтобы управление коммуникациями оказало именно то воздействие на рынок, которое планировалось. Для коммуникационных программ с быстрой отдачей важное значение имеют такие факторы, как *общая экономическая ситуация* или *действия конкурентов*.

Кроме этого, практически всегда в работе с PR-специалистами возникают серьезные проблемы с правильным составлением бюджета и последующей оценки эффективности.

12.2. Методы составления PR-бюджета

Что дает и предполагает планирование бюджета:

- а) это дает возможность узнать, во что обойдется проведение PR-кампании;
- б) это позволяет понять, какую именно кампанию можно провести на имеющиеся средства;
- в) бюджет предполагает составление списка задач, которые должны быть выполнены. Этот список может быть представлен в виде расписания событий по времени;
- г) бюджет устанавливает порядок расходов и предусматривает случаи превышения расходов, т.к. необходимо не только контролировать соответствие расходов запланированным, но и регулировать превышение расходов;
- д) после завершения программы подводятся итоги и оценивается оптимальность затрат: слишком мало или много было потрачено, и были ли расходы каждого отдельного специалиста на конкретную акцию обоснованными.

Элементы бюджета PR-кампании представлены на рисунке 51.

1) Труд. Предполагается оплата труда не только тех, кто непосредственно занимается PR-кампанией, но также всего обслуживающего персонала: секретарей, клерков, бухгалтеров; тех, кто приглашает гостей и рассылает сообщения. Это относится как к PR-отделу внутри фирмы, так и к PR-агентству. И поскольку PR-кампания требует участия большого числа людей, то это будет значительная статья расходов в бюджете.

2) Расходы на обслуживание офиса. К ним относятся фиксированные платежи за аренду, налоги, страховка, центральное отопление, оплата электричества, уборка, а также различные платежи за телефон и другие виды связи.

3) Материалы. Сюда относятся затраты на все технические средства - такие, как бумага, стоимость почтовых тарифов, печать, наглядные материалы, выставочные стенды, фотографии, слайды, аудио- и видеоманитофоны.



Рисунок 51 – Основные элементы бюджета PR-кампании

4) Прочие расходы. Предполагаются расходы на оплату поездок, проживание в отеле; специальные расходы, связанные с организацией PR-событий, которые предполагают плату за использование микрофонов, видеокассет, телеэкранов, грузовиков, тентов, стульев, зонтов и т.д.

Когда PR-агентство рассчитывает свои почасовые или дневные тарифы (нормы), оно объединяет зарплату, стоимость обслуживания и доход; технические средства и мелкие расходы оцениваются отдельно.

В отличие от рекламных агентств, PR-агентства не делают надбавок к цене за материалы и мелкие расходы. Они следуют принципу, что доход они получают за счет времени, затраченного сотрудниками. Уровень навыков и профессионализма отражается в зарплате, и некоторые агентства устанавливают почасовые тарифы в соответствии с зарплатой каждого отдельного сотрудника. Таким образом, клиент платит за конкретный опыт и профессионализм.

В практике существует несколько методов составления упрощенного PR-бюджета (рисунок 52):

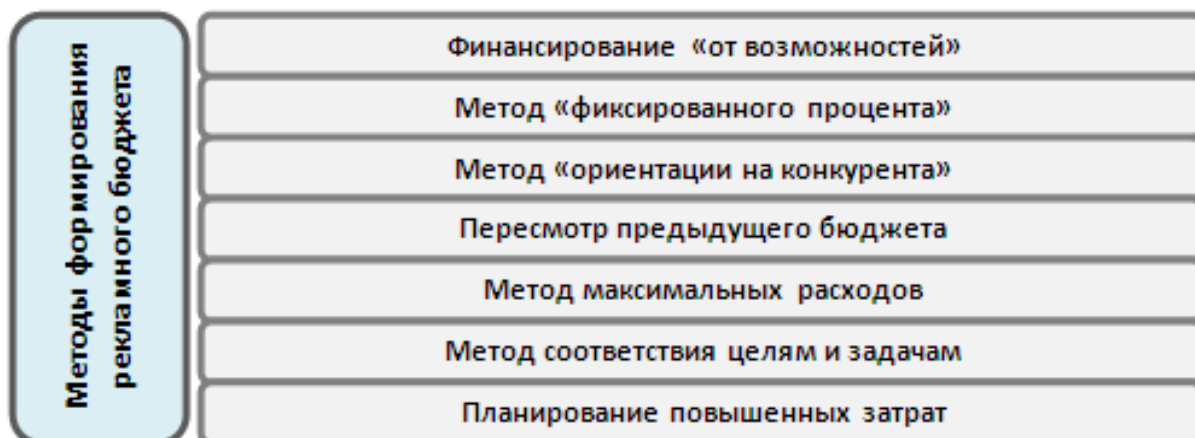


Рисунок 52 - Методы составления PR-бюджета

1) Финансирование «от возможностей» - фирма выделяет на рекламу столько средств, сколько, по мнению ее руководства, она может себе позволить. Самый простой, но не самый удачный метод составления бюджета.

2) Метод «фиксированного процента» основан на отчислении на рекламу определенного процента от суммы оборота или доходов предприятия. Различают методы:

- **процента от продаж** - рассчитывается ожидаемая от продаж прибыль в следующем временном периоде, определяется процент от этой суммы (процент будет фиксированный). При этом средняя стоимость единицы предложения умножается на планируемое количество реализации и затем умножается еще раз на произвольно установленный коэффициент, который не зафиксирован и может колебаться от 2% до 15%;

- **процента от прибыли** – при этом рассчитывается доход в следующем временном периоде с единицы предложения компании, которая так же, как и предыдущая величина, умножается сначала на планируемое количество реализации, а затем на установленный процент отчислений на PR-коммуникации. В качестве единицы предложения можно рассматривать любой показатель, например, количество специальных пакетов услуг или же количество упаковок товара;

- **процента от доли рынка** – основанием для этой величины является расчет расходов на коммуникации по всему рынку, на котором компания ведет конкурентную борьбу. Для этого нужно определить расходы всех участников рынка на управление коммуникациями, а затем рассчитать затраты на PR, которые пропорциональны процентной доле компании в общем объеме конкурирующих предложений. Для расчета общие расходы на коммуникации по всему рынку умножаются на процент доли рынка компании. Однако, если компания стремится к увеличению собственной доли рынка, то, соответственно, затраты на PR тоже будут увеличиваться. Считается, что для ощутимого роста затраты на PR должны в 1,5-2 раза превышать процентный показатель доли рынка компаний;

- **процент квотирования** – на финансирование PR-деятельности, как правило, отводится фиксированная сумма с каждой принятой единицы расчета. Данная сумма может выражаться в любом из планируемых показателей: количестве имеющихся или новых потребителей, торговых точек или партнерских соглашений.

Применение вышеперечисленных методик дает возможность достаточно быстро получить нужную для бюджета цифру. Однако у любой из данных ориентаций на упрощение есть один недостаток: если расчетные показатели со временем будут возрастать, то PR-бюджет также пропорционально будет увеличиваться. А если расчетные показатели будут снижаться, то PR-бюджет также пропорционально будет уменьшаться. Это является показателем того, что управление коммуникациями становится следствием изменения объема продаж, прибыли или доли рынка.

Следует отметить, что управление коммуникациями в правильном ракурсе должно быть показателем изменения планируемых показателей. Следовательно, требуется иной подход к составлению бюджета. Изменение экономических показателей в основной деятельности компании должно быть по сути не основанием, а следствием управления коммуникациями.

Первое, что всегда необходимо помнить – PR используется для увеличения уже сложившихся в компании экономических показателей. Как следствие этого, основным результатом инвестиций в PR являются так называемые **дополнительные возможности** – это добавленная стоимость и, в результате, дополнительная прибыль, а также дополнительное количество потребителей и, как правило, деловых предложений.

Кроме перечисленного, имеет место дополнительное внимание СМИ и влияние в тех сферах жизни общества, которые никак не связаны с основной деятельностью фирмы.

Такое дополнение и есть ключевая ценность инвестиций в коммуникации, которую компания не могла бы получить другим способом при отсутствии инвестиций в PR.

Второе, что нужно учитывать всегда, - PR используется *для сохранения уже достигнутых позиций* в условиях определенно высокой динамики изменений на рынке.

Динамика изменения рынка – это ситуация, когда конкуренты начинают действовать более активно, а порой агрессивно, применяя новые технологии (в том числе и новые PR-мероприятия) в конкурентной борьбе.

Потребители в связи с PR-мероприятиями быстро меняют стиль жизни и переключаются с одного бренда на другой, а многочисленные общественные и государственные организации начинают выдвигать все новые и более требования по совершенствованию рыночных отношений.

Следует отметить, что в таких условиях инвестиции в PR являются также и способом удержания прибыли на текущем уровне, но без ее увеличения в будущем, и соответственно, способом избежать снижения экономических показателей, связанных с основной деятельностью компании, что должно рассматриваться как результат инвестиций в PR.

3) Метод «ориентации на конкурента» - учет практики и уровня затрат на рекламу конкурирующих фирм. Он позволяет использовать коллективный опыт, однако не отличается устойчивой оптимальностью.

4) Методом формирования бюджета путем пересмотра предыдущего бюджета пользуются многие предприятия. При этом предыдущий бюджет корректируется в соответствии с изменившимися условиями, опасен тем, что ошибка, допущенная ранее при составлении бюджета, сохранится и будет перенесена в новый бюджет.

5) Метод максимальных расходов - предполагает необходимость использовать на рекламу как можно больше средств. При всей видимой прогрессивности слабость такого подхода - в пренебрежении способами оптимизации расходов.

6) Метод соответствия целям и задачам предприятия использует тогда, когда желаемые результаты обеспечиваются за счет реализации стратегии маркетинга. Применяя данный метод, необходимо:

- определить цели, стоящие перед фирмой (объемы сбыта и прибыли; долю рынка, которую предстоит завоевать; желаемую реакцию потребителей);
- выявить задачи, которые следует решить для достижения поставленных целей;
- установить задачи, которые должны быть решены благодаря рекламе;
- рассчитать требуемые для решения отдельных рекламных мероприятий средства.

12.3. Показатели доходов от проведения PR-кампании

Если рассматривать PR-деятельность как инвестиционный проект, то для планирования PR- бюджета требуются следующие данные:

1) Временный период компании (месяц, квартал, год).

Он зависит от срока окупаемости - момента, когда рост доходов позволит покрыть затраты. Определение временного периода важно тем, что фактор времени отражается в разной стоимости денежных средств, относящихся к различным периодам времени.

2) Затраты на PR-компанию по временным периодам.

Определение затрат производится из расчета нормы рентабельности инвестиций (максимально допустимый для заказчика уровень расходов, который может быть произведен при реализации PR-кампании). Но не стоит понимать это буквально, в данном контексте основной интерес не в том, сколько организация может позволить себе потратить, а то ради чего такие траты предпринимаются. Если на данный момент известна ценность, которую представляет тот или иной вид символического капитала,

без труда можно его будущую ценность и принять решение об уровне инвестиций в производство каждого из видов символического капитала.

3) Доходы от PR-кампании по тем же периодам.

Определение доходов является более тяжелым занятием, чем определение расходов. Это связано с особенностями инвестирования в PR – инвестиции используются и для создания дополнительных возможностей, и для минимизации снижения показателей основной деятельности, вплоть до полного исключения. Поэтому в данном случае нужно считать не только то, что прибавилось, но и то, что не убыло, то есть не только наличие положительных результатов, но и отсутствие отрицательных.

Показателями доходов от проведения PR-кампании могут быть:

- рост объема продаж за счет привлечения новых потребителей, выхода на новые рынки, принятия новых законодательных актов;
- увеличение деловых предложений, объема рынка, цены акции и акционерного капитала;
- повышение эффективности работы персонала и привлечение новых квалифицированных сотрудников;
- сокращение затрат на удовлетворение претензий потребителей, партнеров, персонала, госструктур;
- предотвращение ущерба от потери потребителей, квалифицированных сотрудников, партнеров;
- предотвращение ущерба от последствий кризисных ситуаций – забастовок, срыва поставок, брака, аварий, поглощений.

При расчете доходов от PR-кампании нужно определить – окупятся ли затраты на PR создаваемыми кампанией доходами и каково прогнозируемое превышение доходов над расходами.

Фактор временной стоимости денежных средств – дисконтная ставка, позволяющая учитывать инфляцию и риск планируемой деятельности.

12.4. Основные виды рисков при финансировании

Кроме инфляции, влияющей на временную стоимость денежных средств, составляющих доходы и расходы в рамках планируемого бюджета, влияние оказывает и другой существенный фактор, именуемый степенью риска.

Основные виды риска показаны на рисунке 53:



Рисунок 53 – Виды рисков при финансировании PR-кампании

- 1) риск финансовых потерь – недополучение прогнозируемого дохода;
- 2) риск материальных потерь – появление дополнительных затрат на реализацию;
- 3) риск трудовых потерь – снижение отдачи затраченных трудовых ресурсов;
- 4) риск потери времени – замедление в процессе реализации PR-кампании;
- 5) риск потери связей – незапланированное изменение качества субъектов (болезнь, переход к конкурентам, увольнение), включенных в реализацию PR-кампании;
- 6) риск потерь от воздействия незапланированных политических факторов.

Степень риска определяется экспертом, который рассчитывает понижающие коэффициенты (вероятность рассматриваемого денежного поступления). Существует следующее правило для его расчета – чем ниже вероятность денежного поступления, а значит вероятность потерь, тем выше коэффициент и, соответственно, наоборот.

Кроме того, на понижающий коэффициент напрямую влияет использование совершенно новых PR-решений и обращение к новым аудиториям. На практике используются определенные ставки дисконтирования, связанные непосредственно со степенью риска (таблица 6)

Таблица 6 - Ставки дисконтирования, связанные с уровнем риска

Уровень риска	Направление инвестирования	Ставка дисконтирования, %
Низкий	Типовые PR-акции	7
Средний	Обычные PR-проекты	16
Высокий	Новые PR-проекты на стабильном рынке	20
Очень высокий	Новые PR-технологии или PR-проекты на стабильном рынке	24

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. В чем заключаются принципиальные особенности финансирования PR?
2. Назовите основные элементы бюджета PR-кампании.
3. Дайте краткую характеристику основным методам составления PR-бюджета.
4. Перечислите показатели доходов от проведения PR-кампании.
5. Какие виды рисков следует учитывать при финансировании PR-кампании?

ГЛАВА 13. ОТЧЁТЫ О РЕЗУЛЬТАТАХ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

13.1. Ключевые документы для отчётности PR-служб

Управление любой деятельностью, в том числе и деятельностью PR-службы, со стороны руководителя организации на этапе непосредственной ее реализации осуществляется на основе пяти ключевых видов документов. Регламент и положения данных документов сформулированы с учетом всех требований Минимального стандарта качества в области связей с общественностью. Данные положения были разработаны Международным институтом качества в области связей с общественностью.

Наличие, а также использование таких документов в организации и реализации PR-деятельности позволяет согласовывать, контролировать и объективно оценивать работу PR-специалиста. Основные документы, необходимые для отчетности PR-службы, представлены на рисунке 54:

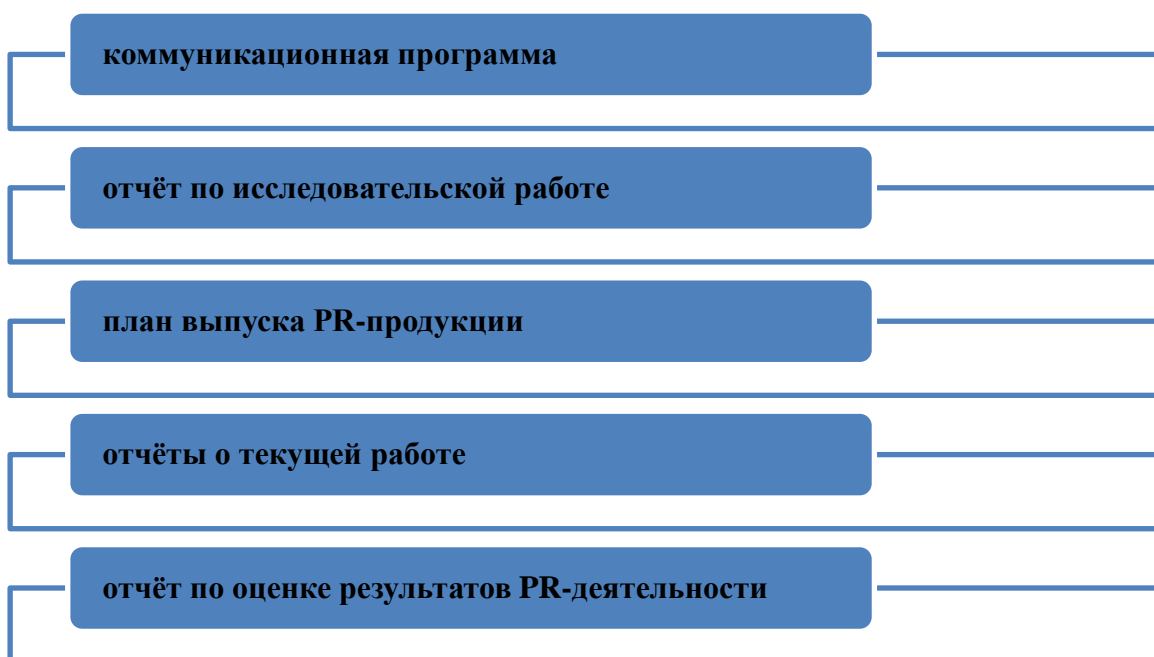


Рисунок 54 – Ключевые документы для отчетности PR-службы.

Коммуникационная программа разрабатывается на основании уже утверждённого (подписанного обеими сторонами) предварительного PR-плана. Данная коммуникационная программа определяется следующим перечнем параметров:

- описание непосредственно ситуации заказчика (в нашем случае компании);
- формулирование цели и задач всей PR-кампании;
- определение PR-стратегии на основании поставленных целей и возможностей компании;
- обзор и анализ целевых аудиторий;
- описание всех действий по организации PR-обращения;
- определение точной PR-тактики как варианта действий в изменяющихся условиях PR-обращения и, прежде всего, в условиях противодействия со стороны конкурентов;
- указание всех организационных структур по управлению разработанной PR-кампанией;
- график выполнения работ в сочетании с планом координации и контролем над исполнением заказа в целом;

- указание всех PR-специалистов, занятой в этой PR-кампании;
- определение необходимых критериев оценки результатов и методов их измерения;
- точный расчёт бюджета предстоящей PR-кампании и определение способов контроля расходов;
- обязательное наличие согласования программы с руководством.

13.2. Основные требования к коммуникационной программе

Коммуникационная программа играет роль «карты маршрута» при реализации PR-деятельности. Она является основным документом по реализации всего PR-проекта в целом. При разработке предварительного PR-плана PR-специалисты являются «продавцами» целей и проектов, а при разработке коммуникационной программы – они определяют точное «местонахождение» организации в настоящий момент на основе необходимого анализа различных показателей и, соответственно, предлагают вполне определенные действия, которые помогут достичь желаемого результата.

Требования к коммуникационной программе представлены на рисунке 55:

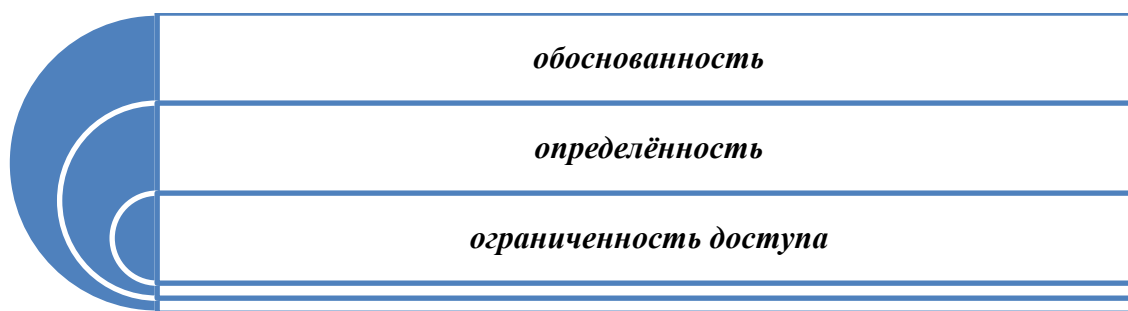


Рисунок 55 - Требования к коммуникационной программе

Обоснованность – это объяснение выбора определенной стратегии, представленной в коммуникационной программе. Стратегия выбирается из целого ряда альтернатив, создаваемых при разработке необходимой технологии для каждой конкретной ситуации, сложившейся в компании. Объяснение выбора стратегии должно опираться на конкретные результаты исследования и аналитического конструирования окружения PR-объекта, поскольку именно они предоставляют нужные сведения о реально существующих потребностях, настроениях и ценностных ориентациях основной аудитории. Обычно такой выбор проходит при обсуждении такого вопроса как внутри группы PR-специалистов, так и между PR-специалистами (или же только руководителем PR-службы) и непосредственно самим руководителем компании. Соблюдать это требование необходимо всегда потому, что вырабатываемая система объяснения делает наиболее понятным для всех участников PR-кампании зафиксированный в программе выбор задач и средств, что приводит к исключению недопонимания в дальнейшей работе, что является важным фактором для комфортной рабочей обстановки.

Разработка коммуникационной программы обязательно должно включать в себя решение следующих задач:

- сбор информации об аудитории в целом;
- сбор информации о конкурентах.
- анализ состояния общества в целом;
- оценка «расстановки сил» как на политическом, так и экономическом рынке;
- четкая формулировка основной и вспомогательных тем PR-кампании;

- определение необходимых действий по отношению к конкурентам.

Определенность – в программу не нужно включать описание малозначимых деталей и рассуждений, необходимо указать только то, что нужно сделать, в какой последовательности и взаимосвязи. Кроме того, можно добавить представление о промежуточных и итоговых результатах. Также необходимо лаконично определить основные направления и этапы коммуникативного воздействия, указать ключевые средства и технологии в рамках выделенных направлений и этапов и оговорить создание структур управления PR-кампанией.

Ограниченность доступа – коммуникационная программа является документом для «внутреннего пользования», так как содержит конфиденциальную информацию которая не подлежит огласке. Содержание программы – это планы конкурентной борьбы, знание которых намного упрощает работу конкурентов по противодействию. Именно поэтому разработка программы осуществляется ограниченным кругом лиц, а ее содержание тщательно защищается от посторонних глаз. Однако, несмотря на это, следует информировать исполнителей о стратегии PR-кампании, при этом появляется риск – чем больше людей знает о стратегии, тем больше возрастает вероятность утечки информации к конкурентам. Для решения этой проблемы требуются специальные усилия, направленные на то, чтобы при чтении отдельной части не раскрывался главный замысел программы.

13.3. Отчёт по исследовательской работе

Он содержит анализ факторов, способных повлиять на достижение планируемых результатов PR-деятельности. Полученные в результате анализа сведения позволяют оценить значимость каждого из факторов, определить степень позитивного или негативного влияния данных факторов на организуемое коммуникативное воздействие, а также адаптировать всю разработанную коммуникационную программ к условиям конкретной ситуации.

Основные составляющие отчёта по исследовательской работе представлены на рисунке 56:

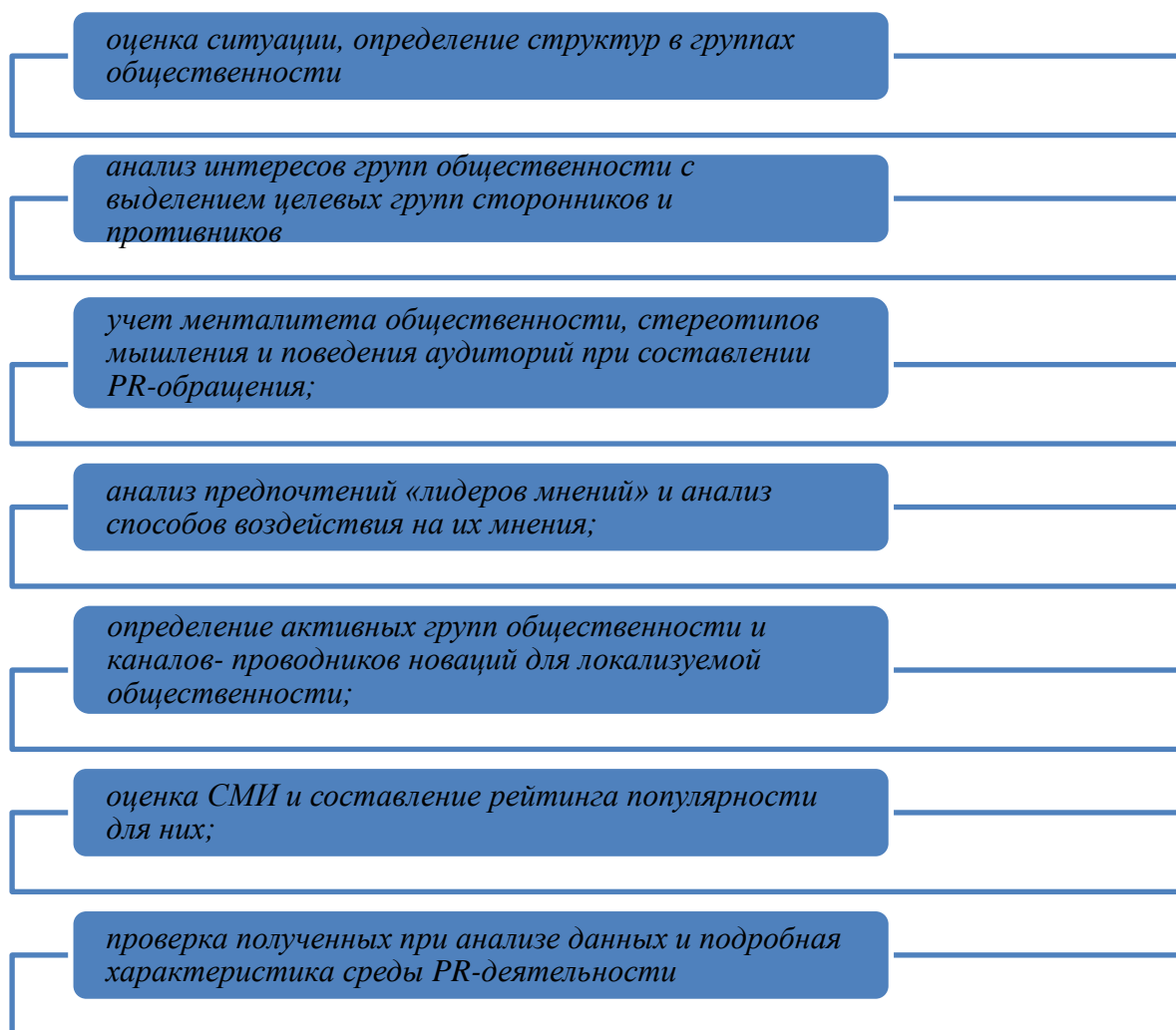


Рисунок 5б – Составляющие отчета по исследовательской работе

13.4. План выпуска PR-продукции

Он является основой и для изготовления коммуникационных материалов, и для налаживания взаимодействия между различными специалистами, организациями и добровольцами. План выпуска PR-продукции - важный показатель результативности PR-деятельности, а также инструмент для внесения различного рода корректив.

При составлении плана следует учитывать ряд требований и особенностей:

1. обратный порядок планирования выпуска PR-продукции, начиная от даты планируемого распространения PR-продукта и до настоящего времени;
2. наличие расчёта количественных показателей по необходимой PR-продукции;
3. составление отдельного плана для решения каждой из поставленных задач по отдельности с указанием ответственных лиц и лиц, которые будут являться исполнителями.

В данном плане должна быть указана следующая информация:

- обязательное обоснование самой необходимости выпуска PR-продукции;
- определение непосредственных способов её использования;
- определение формата и содержания отдельных деталей PR-продукции;
- расчёт всех затрат на производство и, если есть необходимость, определение субподрядчиков;

- составление графика самого производства и соотнесение его с временной шкалой;
- согласование плана с самим руководством компании.

13.5. Отчеты о текущей работе, по оценке результатов PR-деятельности, отчет-анализ применения PR-технологий

В отчётах о текущей работе необходимо сделать определенный акцент на достигнутых соглашениях с субподрядчиками и тех изменениях в планах, которые будут наверняка возникать уже в ходе самой реализации. Обычно изменения в планах можно объяснить тем, что при планировании PR-кампании, как правило, невозможно просчитать все факторы, определяющие условия реализации коммуникативного воздействия. Данная особенность имеет место потому, что невозможно предусмотреть варианты противодействия со стороны всех конкурентов.

Кроме того, в отчет о текущей работе относятся и сведения о контроле над исполнением графика работ. Следует отметить, что недостатки координации и контроля достаточно сильно снижают эффективность PR-кампании, а также задерживают динамику ее разворачивания, при этом в конечном итоге повышая затраты фирмы.

В отчётах о текущей работе освещается следующая информация:

- о заключённых договорах и иных соглашениях в ходе реализации кампании;
- о ходе работ в сравнении фактических показателей и запланированных показателей;
- об обосновании всех тактических изменений в процессе реализации программы;
- об оценке уже реализованных акций и мероприятий;
- о любых отклонениях от начального плана и их причинах.

Следует помнить, что качество исполнения напрямую зависит от качества планирования, поэтому если PR-планирование выполнено на должном уровне, то при реализации разработанного плана не должно возникать проблем, связанных с необходимостью корректировок принятых решений.

Текущие отчеты являются формой дополнительного контроля за использованием всех ресурсов, можно сказать, что они являются способом самопроверки PR-специалиста.

Отчёты по оценке результатов PR-деятельности – это, с одной стороны, количественный и качественные методы оценки, а с другой – это оценка PR-специалистом всех предпринятых им действий, оценка этих действий руководством компании. Поэтому следует различать несколько параметров оценки.

1. *Отчёт по оценке собственной работы* составляют PR-специалисты. В нём они обычно указывают:

- выявленные изменения, обусловленные реализацией PR-деятельности;
- определение степени достижения поставленной перед ними цели;
- оценку эффективности планирования и реализации проекта;
- рекомендации по любым, имеющим место, корректирующим действиям;
- определение дальнейших перспектив для PR-деятельности.

2. *Оценка результатов со стороны руководства* обычно включает в себя следующие параметры:

- оценку подготовленной PR-продукции;
- оценку эффективности по организации PR-процесса и использованию выделенных ресурсов компании;
- оценку качественных и количественных результатов всей PR-деятельности.

Отчёт-анализ применения PR-технологий включает:

- оценку опыта применения PR-технологий: подробное описание, выводы по результатам применения, рекомендации по улучшению результата;
- предложения по совершенствованию PR-технологий и методики разработки технологических решений.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Перечислите ключевые документы для отчетности PR-службы
2. Назовите основные требования к коммуникационной программе.
3. Из каких составляющих состоит отчет по исследовательской работе?
4. Что представляет собой план выпуска PR-продукции?
5. Как составляется отчет о текущей работе?
6. Из чего состоит отчет по оценке собственной работы?
7. По каким параметрам осуществляется оценка результатов со стороны руководства?
8. Что включает в себя отчет-анализ применения PR-технологий?

ГЛАВА 14. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

14.1. Понятие эффективности работы PR-службы

Так как PR-служба не занимается зарабатыванием денег, то всегда очень сложно определить степень эффективности ее работы. В целом методы оценки эффективности PR тождественны методам оценки эффективности рекламы. Однако, если говорить не о продвижении каких-либо продуктов, а о реализации социальной программы, то возрастает роль качественных исследований с большим количеством критериев оценки эффективности, проводимых как самостоятельно, так и с привлечением специализированных организаций.

Чтобы PR-служба могла всегда доказать руководству, что получает большие средства не зря, необходимо доказать эффективность своей работы, а для этого необходимо разобраться в том, что такое эффективность, какова ее структура и т.д.

Существуют два таких близких понятия, как эффективность и эффект, но близки они только по звучанию. На самом деле в их основании лежит глубинное различие. Оно состоит в том, что эффективность всегда величина относительная, она зависит от того, какие показатели с какими сравниваются. Эффект всегда абсолютен, он выражает определенный явный результат.

При оценке эффективности работы PR-специалистов компании обычно выделяют три ее вида (рисунок 56).



Рисунок 56 – Показатели эффективности работы PR-специалистов

Под экономичностью понимают отношение полученных после проведенной работы результатов к затратам на ее осуществление. Такое отношение можно выразить простой формулой:

$$\mathcal{E}_1 = P/Z \quad (1)$$

где:

P – результат;

Z – затраты.

Чем больший результат достигается при наименьших затратах, тем выше эффективность (экономичность).

Второй вид эффективности – результативность. Под результативностью обычно понимают отношение результата к намеченным целям, которое выражает степень

реализации целей деятельности. Эффективность (результативность) рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_2 = P / Ц \quad (2)$$

где:

P – результат;

Ц – намеченные цели.

Эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям.

Третий вид эффективности – целесообразность. Под целесообразностью обычно рассматривают отношение целей к реальным потребностям, проблемам, которое выражает степень рациональности поставленных целей. Эффективность (целесообразность) рассчитывают по формуле:

$$\mathcal{E}_3 = Ц / П \quad (3)$$

где:

П – реальные потребности и проблемы.

Эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

В итоге мы получаем совмещенную формулу расчета общей эффективности работы службы:

$$\mathcal{E} = Ц / П * 3 / Ц * P / 3 \quad (4)$$

которая преобразуется до формулы:

$$\mathcal{E} = P / П * P / 3 \quad (5)$$

Но даже и такая формула не всегда подходит для оценки эффективности, особенно в управленческом контексте, где цели играют первостепенную роль.

Легче всего в работе PR-службы оценить эффективность политического PR. Так как цель избирательной компании каждого кандидата заключается в победе на выборах и результата по итогам голосования более чем очевиден, то по итогам выборов и уровню занимаемых позиций можно посчитать затраты и сравнить их с результатом.

Не просто оценить эффективность работы PR-специалистов в бизнесе. В этой сфере обычно рассчитывают экономичность, так как можно определить отношение затрат и достигнутого результата. Но и не всегда это получается, так измерить результат не всегда получается. Каждый из видов эффективности деятельности PR-службы обычно рассматривается на нескольких уровнях анализа (рисунок 57):

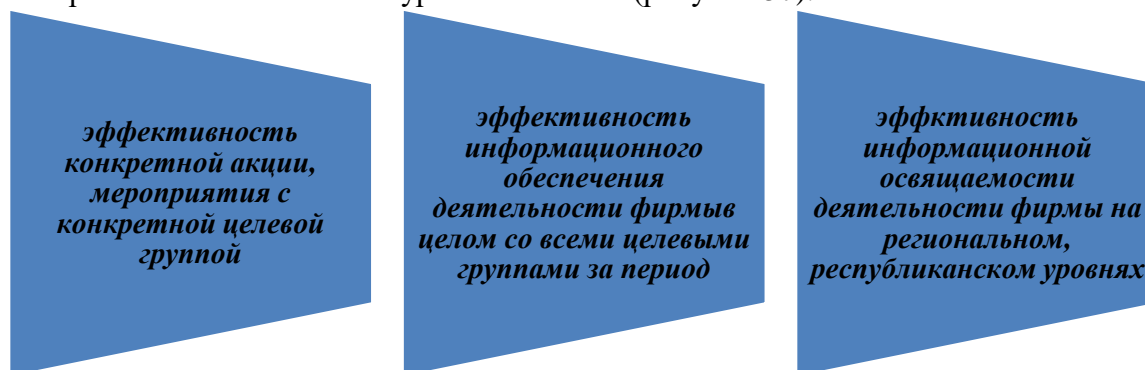


Рисунок 57 – Виды эффективности деятельности PR-службы

PR-служба компании должна осуществлять свою деятельность таким образом, чтобы характеристики эффективности всех уровней дополняли друг друга. Так, например, выполнение срочно и важного задания не должно негативно влиять на долгосрочные проекты.

На каждом уровне каждая характеристика должна выражаться конкретными показателями. Проще всего определить характеристики затрат, так как их легко представить в количественном виде. Труднее разобраться с такими показателями, как показатели проблем, целей, результатов деятельности, но им тоже можно придать количественные характеристики.

Анализ эффективности PR помогает решить ряд задач:

- оценить вклад целенаправленных усилий службы по связям с общественностью в укрепление имиджа объекта;
- выявить сильные и слабые стороны работы PR-службы, существующие информационные возможности и угрозы;
- формировать основу для корректировки коммуникационной стратегии;
- оценить ключевые результаты деятельности (KPI) всей PR-службы и вклад каждого ее сотрудника.

14.2. Параметры анализа эффективности PR-деятельности

При анализе эффективности работы PR-службы необходимо учитывать ряд параметров:

- повышение уровня информированности общества обо всех видах деятельности организации;
- информирование общества, которое способствует продвижению новых идей;
- уровень обеспеченности руководителя важной прогностической и аналитической информацией о состоянии общественного мнения;
- налаживание понимания между организацией и окружающей ее средой, которое способно исключить все возможные неприятные моменты;
- уровень удовлетворенности общества работой организации и ее руководства;
- постоянные контакты со СМИ, включая проблемные и чрезвычайные ситуации;
- освоение новых сфер деятельности и налаживание новых контактов, поиск и проработка новых идей и проектов, которые откроют фирме новые направления работы;
- преодоление «закрытости» менеджмента;
- развитие социального партнерства и социальной ответственности;
- налаживание корпоративных взаимоотношений между различными отделами организации, которое может способствовать их сплоченности и проявлению духа коллективизма;
- уровень удовлетворенности других отделов организации тем, как PR-служба обеспечивает их информацией и осуществляет полезные связи со СМИ.

Все перечисленные параметры можно свести в три более конкретные группы: показателей информированности, отношения и поведения. Все приведенные показатели дифференцируются по компонентам социальной среды (контактным целевым группам, адресатам), с которыми PR-служба проводит определенную информационную работу. Для удобства восприятия все параметры сведены в таблицу 7:

Благодаря приведенной таблице можно вывести определенные зависимости, характеризующие эффективность работы PR-службы.

Все показатели работы PR-специалистов компании состоят из определенных индикаторов объема и качества, а также показателей эффективности их работы, которые рассчитываются на их основе. Для того, чтобы систематизировать все показатели и с легкостью проводить сравнения и расчеты, можно использовать определенные формы.

Таблица 7 – Дифференциация показателей эффективности PR-службы по компонентам социальной среды

Критерии	Компоненты социальной среды (адресаты)			
	Население	СМИ	Деловой мир	Органы власти
Информированность				
Отношение				
Поведение				
Примечание – источник [1]				

Благодаря такой системе показателей можно оценить эффективность работы PR-службы. С этой целью для каждого показателя составляется специальная матрица, которое содержит следующие данные (рисунок 58):

The diagram consists of seven horizontal rows, each representing a criterion. Each row has a blue header box on the left containing the criterion name and a white rectangular box on the right for input. The criteria are:

- название (ясное, короткое, запоминающееся)**
- определение , разъясняющее сушность индикатора**
- цели, определяющие назначение индикатора**
- метод, разъясняющий способы сбора данных об индикаторе**
- интерпретации индикатора**
- предельные значения индикатора**
- варианты использования полученных результатов**

Рисунок 58 – Индикаторы эффективности работы PR-службы

Чтобы верно оценить работу PR-службы компании, всем ее сотрудникам следует собирать всю необходимую для качественной оценки информацию по итогам каждого месяца, для чего оформляется соответствующая учетная документация. Анализ собранного материала должен проводиться независимым экспертом.

14.3. Методы оценки эффективности PR-службы

Оценка эффективности PR - это комплекс исследований, позволяющих сделать как качественные, так и количественные выводы о реализуемых PR мероприятиях и выбранной стратегии коммуникационной и позиционной политики. Методология

оценки эффективности разрабатывается индивидуально для каждого клиента, при этом используются как широко распространенные инструменты анализа эффективности, так и собственные наработки.

Очень часто для оценки работы службы прибегают к помощи профессиональных экспертов. Для этой цели используется единовременное обращение к услугам сторонних PR-консультантов. Еще лучше, когда в организации параллельно с PR-службой действует и система персонального антикризисного консалтинга. В любом случае профессиональный эксперт способен оценить уровень эффективности деятельности PR-службы и дать определенные советы по решению выявленных им проблем, если таковые имеются.

Также можно оценить эффективность PR-деятельности, используя внутренние ресурсы компании. С разными аудиториями PR работает по-разному, применяя разные технологии воздействия. В каждом случае эффективность определяется по-разному.

Специалисты организации самостоятельно могут оценить эффективность таких PR-акций, как рассылка пресс-релизов и пресс-конференции. Также они могут оценивать эффективность PR-работы с партнерами организации, с ее акционерами, инвесторами.

Эффективность работы, оцениваемая экспертом, в первую очередь базируется на изменениях имиджевых характеристик организации, а также развитии имиджа ее руководителя, на оценке прироста политического капитала.

Кроме первого метода используется метод социологический. Такой метод состоит в обследовании общественного мнения за определенный период работы PR-службы и дальнейшей оценке изменений рейтингов организации и ее лидеров.

Наряду с этим, применяют и количественный метод, который можно использовать в сочетании с другими. Этот простой метод состоит в определении количества положительных упоминаний организации и ее руководителя в средствах массовой информации, а также определении прироста клиентской базы, числа новых партнеров и т.д.

Самый простой, но и самый неэффективный – простой отчетный метод. Он основывается на ежемесячных подробных отчетах, которые руководители PR-службы обязаны предоставлять руководителю организации. По его содержанию и определяется относительный показатель выполненной полезной работы. Близким к этому методу является плано-отчетный метод, который является более показательным и эффективным, так как показывает в сравнении все. Что было запланировано и результат выполнения плана. Но и у этого метода есть недостаток - так как внешняя среда постоянно меняется, перед PR-службой может возникнуть более сложная проблема, которая сорвет весь разработанный план.

Многие PR-специалисты сходятся во мнении, что PR самодостаточен, его не нужно как-то оценивать и измерять. Но такого мнения в условиях рынка могут придерживаться только исполнители. Заказчикам всегда нужно подтверждение того, что работа службы выполнена добросовестно и с успехом.

Поэтому все заказчики сходятся на мысли о том, что эффективность работы PR-службы можно оценивать по показателям конечных результатов. Хотя и такой подход не всегда правилен, ведь PR-служба может в определенный кризисный момент отлично выполнить свою работу, а другой отдел компании – ухудшить своими действиями все результаты работы.

Есть и другой вариант оценки эффективности работы службы, который основан на объемах выполненной работы за определенный период (например, месяц, квартал, год). Объем работы будет основываться на количестве публикаций в СМИ, количестве организованных мероприятий и акций и т.д. Но такой метод не показателен, ведь объем проводимых работ не всегда говорит о высоком результате, так как хороший PR-

специалист может за неделю перевыполнить любой месячный план, придумав оригинальный и успешный проект.

Возможен и другой, более качественный метод оценки работы PR-службы. Эффективность PR работы определяется в первую очередь тем, как изменяется отношение к самой компании населения, организованной общественности, бизнес-сообществ, СМИ и других компонентов внешнего окружения фирмы. Но есть несколько моментов, которые затрудняют оценку PR-специалистов со СМИ:

- практически всегда возникает сложность определения прямой зависимости между проведенными СМИ мероприятиями и результатами развития бизнеса;
- проблему создает множественность критериев оценки работы административных органов власти и неоднозначность факторов, влияющих на принятие управленческих решений;
- быстрая и практически непредсказуемая смена проблемных ситуаций и ограниченность времени принятия верных управленческих решений;
- существование множества многофункциональных и разнопрофильных подразделений, закрытый стиль руководства организацией.

Наряду с этим, существуют внутриорганизационные факторы:

- наличие множества правил и инструкций, которые лишают свободы действий PR-службы;
- постоянная перегрузка PR-специалистов;
- отсутствие стимулирующих работников механизмов.

Можно также использовать контент-анализ, который измеряет тональность публикаций, рейтинг СМИ. Основной недостаток данного метода заключается в том, что не измеряет эффективность достижения целей.

Иногда применяется метод сравнения со стоимостью соответствующего рекламного эквивалента. Минус – неэффективный метод с точки зрения осведомленности.

На практике при оценке эффективности PR-деятельности часто используют следующие способы:

1. Оценка по степени выполнения задач, стоящих перед PR-деятельностью.

При помощи внутренних мер можно оценить эффективность большинства PR-задач. Точно сформулированные задачи и оценки при наличии практического опыта способствуют количественному измерению эффективности PR.

2. Оценка при помощи измерения фактических результатов, достигнутых PR-деятельностью.

3. Оценка путем анализа итогов PR-деятельности. Например, изменилось ли мнение о компании после проведения PR-мероприятий.

14.4. Показатели эффективности PR-проектов

Как для внутреннего, так и для внешнего контроля над работой PR-службы, рассчитывается *коэффициент эффективности PR-деятельности компании*. При подсчете коэффициента эффективности учитываются качественные оценки материалов, степень присутствия объекта исследования в публикации, а также значимость средств массовой информации, разместивших данные материалы.

Подсчет *коэффициента эквивалентных рекламных затрат (Advertising Value Equivalent (AVE))*. Оценка рекламного эквивалента стоимости публикаций проводится по тарифам рекламных площадей СМИ. Методикой расчета является определение совокупного объема всех вышедших позитивных и нейтральных публикаций о компании (с учетом степени ее присутствия в каждом материале) и подсчет стоимости размещения

рекламы такого же объема. AVE демонстрирует экономичность как один из показателей эффективности PR-деятельности.

Коэффициент EAV не оценивает эффективность всей PR-кампании, он отражает эффективность затрат на производство определенного продукта (который, может быть, никто не станет покупать). Поэтому EAV может эффективно применяться для оценки в тех моделях PR, целью которых является достижение известности, публичности или «упоминание в прессе» и в комплексном исследовании публикаций (media coverage), на основе которого делаются выводы о результативности кампании.

Количественный, качественный и тематический анализ материалов СМИ.

Экспертные интервью ключевых целевых аудиторий Заказчика (представители власти, игроки рынка, журналисты, эксперты, потребители услуг).

Периодичность проведения оценки эффективности PR-проектов (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) позволяет оценить динамику эффективности PR-работ, скорректировать стратегию и оптимизировать работу по позиционированию компании в СМИ.

14. 5. Составляющие оценки эффективности PR-деятельности

Сама организация проведения оценки предполагает разрешение нескольких задач (рисунок 59):



Рисунок 59 – Задачи проведения оценки эффективности PR-деятельности

Чтобы точно определить показатели индикаторов, необходимо провести некоторые специальные мероприятия – социологические исследования. Для получения соответствующих реальности результатов проводить их следует не реже одного раза в полугодие. Сбор информации проводится с применением нескольких методик исследования. К ним относятся: оценка публикаций, телефонные интервью с представителями различных редакций СМИ, опросы аудитории, входящих в конкретную, составленную самими специалистами базу, фокус-группы, опросы тех, кто присутствовал на мероприятиях, организованных службой и т.д.

Анкеты для проведения подобных исследований должны быть составлены самими PR-специалистами либо при их участии.

Так как понятие эффективности относительно и определить ее не так-то просто, то при оценке работы PR-службы необходимо всегда опираться на некую исходную базу оценивания. Под ней обычно представляют какой-то предшествующий период работы службы (предыдущий месяц, квартал, год) или же состояние дел на начальном этапе работы с конкретным бизнес-проектом.

В самом процессе PR-оценки выделяют четыре основных элемента (рисунок 60):

1. Установление специфицированных и измеримых PR-целей и задач.

Определяя PR-цели и задачи важно осознавать, что оценка PR-эффективности сама по себе является трудно выполнимой задачей до тех пор, пока четко не определены все элементы и составляющие компоненты PR-программы. Вместо того, чтобы пытаться измерить и оценить сразу всю совокупность PR-акций как единое целое, нужно проводить оценку эффективности отдельных шагов, т.е. конкретных, PR-действий, которые впоследствии и формируют единое целое.

2. Оценка промежуточных PR-результатов.

Промежуточные PR-результаты можно определить как краткосрочные, текущие итоги конкретных PR-программ или акций, которые обычно видимы для окружения. PR-результаты показывают, насколько эффективно организация преподносит себя окружающим, и количественно определяет суммарное внимание и публичность, которую получает организация.

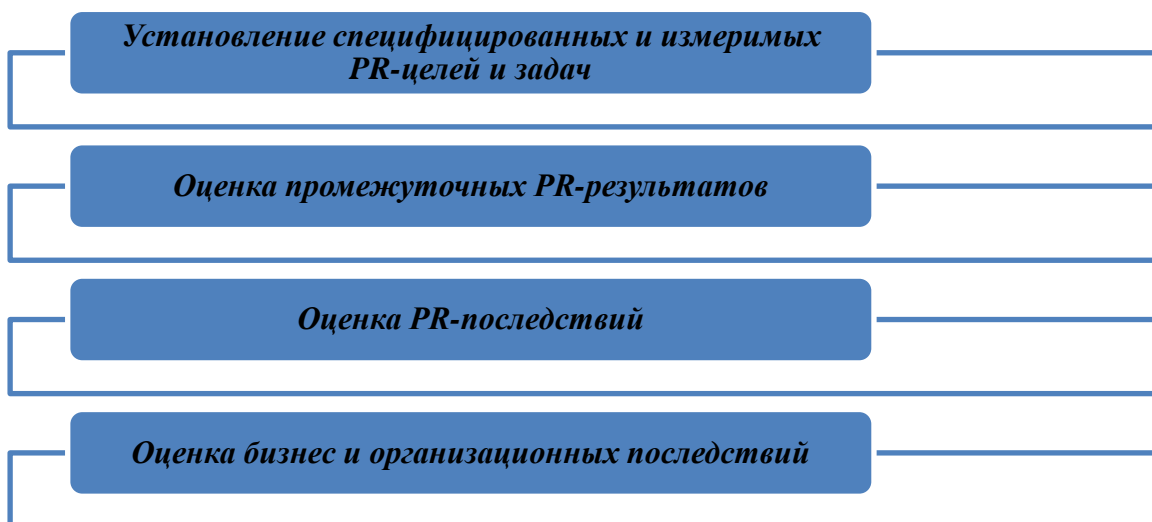


Рисунок 60 – Процесс оценки эффективности PR-службы

3. Оценка PR-последствий.

В данном случае оценивается, получила ли целевая аудитория направленные ей сообщения, обратила ли на них должное внимание, поняла ли смысл сообщений, сохранила ли необходимую информацию в любой форме в сознании. Также PR-последствия показывают, смогла или нет сознательно распространяемая информация повлиять и изменить мнение, отношение и поведение той части аудитории, для кого предназначались распространяемые сообщения.

4. Оценка бизнес и организационных последствий.

Необходимо соотносить PR-последствия (конечные итоги) с желаемыми бизнес и организационными итогами, например, расширение сектора проникновения на рынок, увеличение доли рынка и объема продаж, увеличение прибыли организации, повышение рентабельности. Нужно осознавать, что данные цели достаточно трудно достичь, они требуют четкого определения и очерчивание того, что должно быть достигнуто посредством PR-программ во взаимосвязи с тем, что хочет достигнуть организация в

целом. Такой подход также требует четкого понимания, как и почему эти два процесса должны проходить в тесной взаимосвязи. Когда мы осознаем важность и влияние данной взаимосвязи и поймем, как на самом деле она проявляется, тогда у нас появится возможность использовать эффективные инструменты для точной оценки данного влияния.

Большинство современных организаций и многие некоммерческие группы пришли к выводу о том, что задачи PR не имеют никакой ценности до тех пор, пока они лежат за пределами общих целей всей организации, поэтому очень важно интегрировать PR-программы и цели с общим бизнес-планом и маркетинговой стратегией организации. Более того, менеджеры должны понимать, что именно является наиболее важным для всей организации в целом и для осуществления отдельных бизнес стратегий и планов.

После проведения оценки эффективности работы службы в определенный период на все последующие периоды должны быть продуманы направления деятельности по повышению эффективности, которые необходимо выразить в количественных значениях (увеличить на ..., уменьшить на ...).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Охарактеризуйте понятие эффективности работы PR-службы.
2. Какие параметры учитывают при анализе эффективности PR-деятельности?
3. Перечислите эффективность работы PR-службы.
4. Какие задачи ставятся при проведении оценки эффективности PR-деятельности?
5. Назовите этапы процесса оценки эффективности PR-службы.

ГЛАВА 15. АНТИКРИЗИСНЫЙ PR

15.1. Сущность и параметры кризисов в контексте PR-деятельности

Кризис – это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организации, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации (М. Реджестер).

Важность рассмотрения темы кризисов в контексте PR-деятельности и продвижения обусловлена тем, что всякие кризисы обладают потенциалом внезапно разрушить или серьезно повредить репутацию компании, являющуюся одним из главных PR-продуктов. В коммерческой и маркетинговой деятельности наиболее часто встречаются следующие конфликтные события:

- утечка информации;
- проблемы, созданные людьми;
- юридические проблемы;
- экологические проблемы;
- поведение руководящего состава компании;
- неточное информирование прессы.

Надо заметить, что в кризисной ситуации огромна роль СМИ, ибо критическая ситуация еще больше ужесточает взаимоотношения с прессой. Именно поэтому так важно заранее выстроить с ней дружественные отношения, что в дальнейшем принесет существенную пользу при разрешении конфликтной ситуации.

Кризисный PR – это одно из основных направлений работы в сфере связей с общественностью. Специалисты по PR стараются максимально подготовить компанию к любым возможным кризисам, что заставляет PR-профессионала в первую очередь быть специалистом по кризисам. Дж.Уайт и Л.Мазур определяют кризисную ситуацию по следующим трем параметрам:

1. большая степень угрозы жизни, безопасности и самому существованию организации;
2. отсутствие времени;
3. стресс у тех людей, которые отвечают за управление в данной ситуации.

Важным параметром кризисной ситуации является многократное усиление информационного давления на организацию, а именно, на ее руководителей и PR-службу со стороны общественности и СМИ.

Кризисы бывают самыми разными по содержанию и форме. PR-деятели имеют дело преимущественно с социальными последствиями природных кризисов и с кризисами социального происхождения. Последствия кризиса также могут быть достаточно разнообразными (например, в коммерческой структуре), от необходимости уплаты штрафных санкций до смены руководства компании или ее собственника, массовых увольнений работающих, отзыва продукции с рынка, остановки производства, ликвидации (закрытия) предприятия или поглощения предприятия фирмой-конкурентом и т.д. Социальные кризисы в основном поддаются определенному предвидению и позволяют управлять их протеканием, т.к. они, в основном, вызываются действием человеческого фактора.

15.2. Виды кризисов в PR

Существуют различные подходы к классификации кризисов. Авторы книги «Это PR» - одной из наиболее популярных в США по данной специальности - Ньюс, Скотт и Турк предложили матричную систему определения кризисов, исходя из источника возникновения и последствий кризиса (рисунок 61):



Рисунок 61- Матричная система определения кризисов

Под непредвиденными обстоятельствами, которые упоминались ранее, может подразумеваться и любое изменение в компании, даже, как это не странно, рост ее доходов или количества филиалов. Любое изменение – в лучшую или худшую сторону – это уже кризис, поскольку требуются разъяснения для общественности – внутренней или внешней. Такие кризисы получили название «обыкновенных», они составляют львиную долю кризисов любой компании. И, к сожалению, именно на «обыкновенные» кризисы компании, как правило, вообще не реагируют.

Известные специалисты Скотт М.Катлип, Аллен Х.Центер и Глен М. Брум исходя из длительности развития кризисов, выделяют следующие возможные сценарии (рисунок 62):

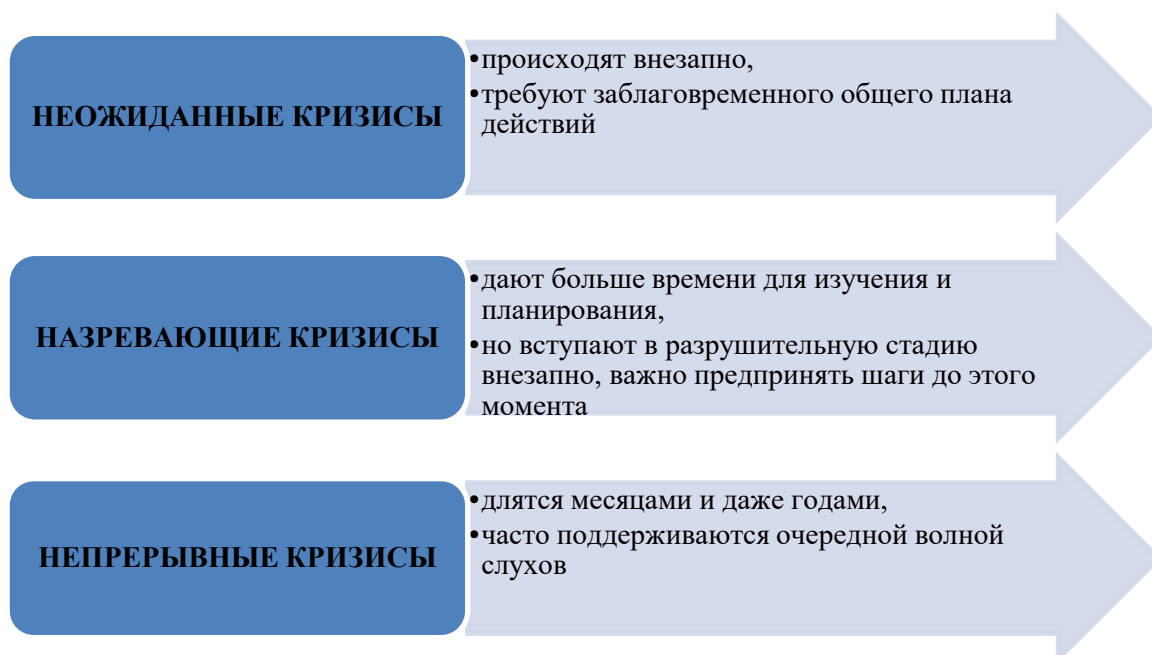


Рисунок 62- Типология кризисов по С.Катлипу, Сентеру и Бруму

Большинство кризисов, на поверку дня являются назревающими, а неожиданными для компании или организации они «кажутся».

Попытка подойти к типологизации кризисов с точки зрения их длительности предоставляет пиэрменам дополнительные возможности подготовиться к различным сценариям их развертывания и более целенаправленно и основательно действовать, чтобы нейтрализовать опасные для организации последствия. В условиях любого кризиса фактор времени всегда остается ключевым. Поэтому классификация кризисных ситуаций именно по этому признаку переводит кризисное управление из состояния шока от обвального развития событий в плоскость некоторой возможности разработки плана последовательных логических действий пиэрменов с учетом различной длительности кризисов.

Сэм Блэк, один из основоположников института PR в Великобритании предлагает еще один подход к типологизации кризисов с учетом тех неприятностей, которые они способны причинить конкретной организации. Он в определенной степени делает попытку перейти от общей типологизации кризисов по родовому признаку к такой их классификации, которая непосредственно приближена к содержанию и сфере деятельности организации. С.Блэк делит кризисы на "известное неизвестное" и "неизвестное неизвестное" (рисунок 63):

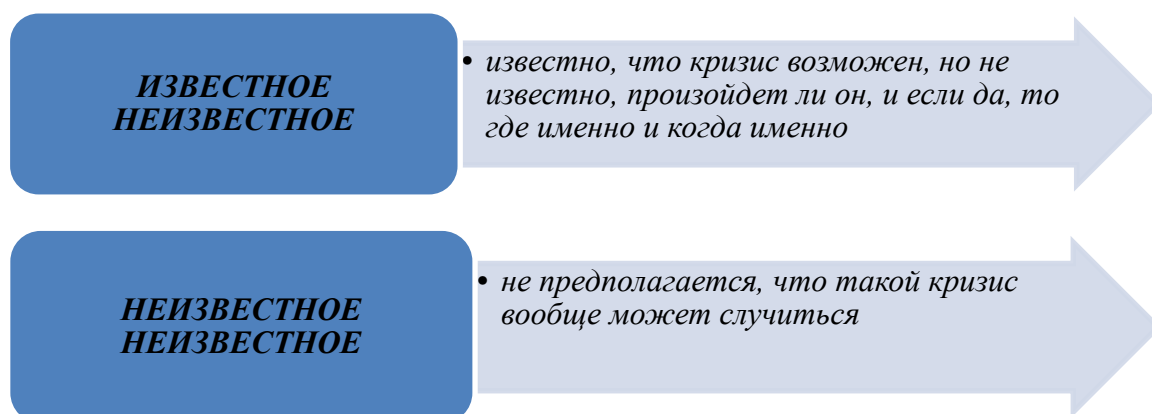


Рисунок 63 – Классификация кризисов по С.Блэку

Говоря о первом типе кризисов, он подчеркивает, что если компания, к примеру, производит автомобили или техническое оборудование, она в любой момент может столкнуться с необходимостью отзыва продукции. В химической промышленности и производстве радиоактивных веществ постоянно присутствует опасность утечки химических или радиоактивных элементов. Морские, железнодорожные и авиационные перевозки имеют свои специфические и широко известные формы вероятной опасности. С.Блэк делает вывод: "Во всех этих и множестве подобных им случаях известно, что авария может произойти, но неизвестно, произойдет ли она, и если да, то когда".

Что касается второго типа кризисов, то случаются катастрофы и аварии, которые никто не способен предусмотреть. Это может быть порча продукции, нарушение технологии, несущее угрозу отравления и человеческих жертв. Но в основном "наша работа, - пишет Сэм Блэк, - предсказуема и поддается планированию. Экстремальные PR - явление довольно редкое, и большинство из нас с такими ситуациями вообще никогда не встретятся, но если вы работаете в потенциально опасной области, вам необходимо иметь план мероприятий на такой случай".

Следует отметить, что абсолютное большинство кризисов, с которыми сталкиваются компании, предприятия, организации, страны принадлежат к категории «известное неизвестное» – они в принципе прогнозируемы и известны. Однако в последнее время увеличилось количество кризисов второго типа. К ним можно отнести взрыв здания Торгового Центра в Нью-Йорке в 2011 году, наводнение в Таиланде в 2017 году, а также всевозможные террористические акты, которые происходят в различных странах мира.

Американский профессор Отто Лербингер очертил следующий набор кризисов, с которыми может встретиться любая организация (рисунок 64):



Рисунок 64 – Классификация кризисов по О.Лербингеру

Примером *технологического кризиса* является авария на Чернобыльской АЭС.

Конфронтационные кризисы возникают тогда, когда определённые общественные группы критикуют корпорации, что иногда может приводить к бойкоту их продуктов.

К кризисам злонамеренного поведения относится размещение террористами бомб в жилых кварталах.

Кризисы менеджмента возникают тогда, когда нарушается работа подразделений и организация становится неуправляемой.

Также различают *кризисы, включающие другие угрозы организации*.

Следует отметить, что кризисы бывают прямыми (или реальными) и опосредованными (или виртуальными). Если, например, в газетах написали, что компания производит некачественный йогурт (скажем, в нем при независимом тестировании были обнаружены болезнетворные бактерии), то это кризис реальный.

А вот если конкуренты инициировали появление в СМИ информации, что синтетический витамин В, в соответствии с данными последних медицинских исследований, повышает у курильщиков вероятность заболевания раком легких, а компания рекламирует свой новый продукт под слоганом «Йогурт с витамином В — для вашего здоровья», то тогда кризис можно считать опосредованным. От этого, конечно, кризисная ситуация не менее остра, но поле для маневра в данном случае намного шире.

Главная сложность кризисной ситуации состоит в ее новизне и внезапности. Это всегда неожиданная неведомая ситуация, к которой компания чаще всего оказывается неподготовленной. Именно поэтому необходимо помнить, что главным правилом работы в момент кризиса должна быть предварительная подготовка к нему, тогда он перестает быть столь внезапным и неожиданным. Когда руководитель следует заранее разработанному PR-специалистом службы продвижения компании сценарию поведения, он чувствует себя уверенно, что позволяет эффективно сотрудничать с ним при разрешении кризисной ситуации.

Возникновение кризисных ситуаций на предприятии или в организации обусловлено самыми разнообразными причинами, которые могут быть разделены на:

- экономические и финансовые (связаны с курсами валют, биржами);
- технические (вызваны изношенностью техники или ошибками в производственных процессах);
- управленческие (связаны с организацией производства и управлением людскими ресурсами);
- социальные (забастовки, акции протеста);
- политические и правительственные (смена кабинетов, отставка министра, импичмент президента со всеми вытекающими для экономики последствиями).

При этом отдельно рассматриваются *внутренние и внешние* по отношению к предприятию или организации причины, а сами кризисы разделяются на *прогнозируемые и непрогнозируемые*.

Итак, кризис не рассматривается как однозначно негативное явление, хотя большинство кризисов являются таковыми. В информационном пространстве кризис представляет собой событие или группу событий, ставящих компанию в центр внимания СМИ и общественного мнения.

Позитивные кризисы возникают, когда успешная деятельность компании или отдельные позитивные события неожиданно становятся объектом освещения в СМИ и привлекают внимание общественного мнения. Умелое управление коммуникациями при таком кризисе укрепляют позитивный имидж компании. При отсутствии эффективного управления позитивный кризис может трансформироваться в негативный.

Негативные кризисы являются следствием продуманных действий конкурентов, СМИ, направленных на дискредитацию и подрыв имиджа компании. Негативные кризисы могут также являться следствием чрезвычайных происшествий: аварий, пожаров, неожиданных финансовых проблем и т. п.

Принято считать, что существует семь основных предупреждающих сигналов развития кризиса (Ф. Зейтель):

- 1) удивление (кризис приходит, как правило, неожиданно, поэтому часто PR-специалист узнает о кризисе, получив звонок от журналиста с требованием информации);
- 2) недостаточность информации (одновременно начинается ряд событий, за которыми уже трудно уследить);
- 3) эскалация событий (становится трудно отслеживать события и выдавать информацию в естественной манере);
- 4) потеря контроля (происходит массовое наложение информационных ситуаций, и контроль за информацией становится практически невозможен);
- 5) возрастающая внешняя проверка (все вокруг наполнено слухами, и общественность требует ответа);
- 6) осада (общественность и журналисты становятся настроенными против компании);
- 7) паника (возникает состояние паники, во время которой трудно убедить кого-либо из руководителей или специалистов компании предпринять действие, рассказать о том, что происходит).

15.3. Диагностика кризиса

Ни для кого не секрет, что сегодня жизнь любого казахстанского руководителя, бизнесмена, политика и функционирование компании — это череда неминуемо возникающих проблем, зачастую имеющих характер кризисных. Преодолевать кризисы приходится постоянно, как и нести ощутимые потери, и отнюдь не во всех случаях это приводит к полному краху. Но с каждым таким кризисом теряется то, что в современном обществе значит больше всего, — положительный имидж; а это ведет и к другим потерям, зачастую фатальным для компании. Понятно, что прежде всего это становится профессиональной проблемой PR-специалиста, которую он должен решать в тесном сотрудничестве с руководством и сотрудниками компании. При всей опасности кризисной ситуации пути разрешения ее есть, причем известные и не слишком сложные в исполнении. Прежде всего, PR-специалисту надо понимать и уметь донести до сведения руководства, что руководитель является частью больного организма, поэтому ни в коем случае не должен управлять процессом выхода из кризиса; этим в первую очередь должен заниматься соответствующий специалист по антикризисному PR.

Важнейшим условием создания антикризисной стратегии является диагностика — определение вида кризиса, его причин, а также его текущей стадии. Именно успешная диагностика помогает подобрать эффективные меры, оперативно разрешить ситуацию.

Диагностика кризиса и действия PR-специалиста на разных этапах его развития таковы.

1. На самом первом этапе кризис диагностировать сложнее всего, а иногда и невозможно. Для того чтобы повысить вероятность выявления проблем, используется мощная система внутрикорпоративного PR, внутренней и внешней информации. Нередко потенциальная возможность кризиса может быть обнаружена при анализе сведений о значимых фигурах, способных повлиять на положение организации, при сборе более подробных сведений о собственных сотрудниках или, допустим, при проведении регулярных бесед с руководителями подразделений.

2. Гораздо проще обнаружить опасность на втором этапе кризиса (обсуждение и планирование). Для этой цели PR-департамент обычно использует собственную неформальную информационную сеть, своего рода «разведку», позволяющую получать последние данные из органов власти, СМИ, политических и общественных объединений, собственного коллектива, а также систематизировать распространяемые среди обывателей слухи и выявлять их источники.

3. На третьем этапе диагностика ставит перед собой несколько другую задачу — оценить потенциальную опасность происходящего, выявить источники проблем и разработать эффективную стратегию действий для четвертой стадии. Если удастся принять меры на стадиях с первой по третью включительно, то есть возможность полностью исключить воздействие проблем на имидж организации, локализовать кризис до мелкого конфликта интересов и исключить его дальнейшее развитие.

4. Если диагностика проводится на четвертом этапе, когда уже успели отреагировать на возникшие проблемы, целью становится поиск путей нейтрализации воздействия на имидж и его небольших корректировок. Нередко эффективными оказываются проведение мощных рекламных и спонсорских акций, отвлекающих общественное внимание от сложностей, возникших в компании, коррекция имиджа через его усиление.

5. Если к PR-консультантам обратились только на пятом этапе, когда уже начались вторичные воздействия на организацию, необходимо выяснить, с помощью каких мер удастся исключить переход кризиса в стадию борьбы, и сделать для этого все возможное. Обычно здесь используются наиболее сильные лоббистские технологии в сочетании с некоторыми негативными методиками.

6. На шестом этапе применение относительно нейтральных методик уже не в состоянии решить проблему, поэтому возможен переход ситуации в плоскость информационной войны с использованием неформальных коммуникативных каналов, СМИ, имиджевых судебных исков, управления слухами. Особого внимания в этот период требует и организация внутрикорпоративного PR.

7. На седьмом этапе целью диагностики становится поиск возможностей «сохранения лица», минимизации потерь, отвлечения внимания от падения авторитета компании. Здесь уже главное — всеми силами сохранить инициативу, постараться создать видимость, что все негативные изменения положения — это не результат кризиса, а часть некой долгосрочной стратегии развития.

8. Последний этап кризиса ставит перед PR-специалистами наиболее сложную задачу — по сути, это уже реанимация политического или экономического «трупца», в который превратились компания или ее руководитель. Здесь на первое место выходит нейтрализация всего, что осталось от предыдущего имиджа, и формирование чего-то нового, причем с учетом положительных моментов реальной истории и биографии субъекта.

15.4. Особенности использования информации во время кризисов

Интересную модель предложил профессор М. Ламбарди. Развитие кризиса во времени можно представить в виде «кривой вопроса», отражающей, например, поступление пораженных людей в больницы в количественном выражении. Тогда реакцию общества можно изобразить в виде «кривой ответа», показывающей, например, возможность больниц оказать помощь в форс-мажорной ситуации, выражающуюся в койко-местах. Площадь S_1 будет являться показателем меры уязвимости общества, выразившейся, например, в раненых, которым не смогли оказать помощь из-за нехватки ресурсов (койко-мест в больницах), а площадь S_2 будет отражать незадействованный потенциал общества в борьбе с кризисом.

Ситуация, представленная на рисунке 6б, не адаптирована к кризисным ситуациям. Здесь мы можем говорить о нехватке ресурсов: недостатке еды, питья, проблемах с эвакуацией и т. д. Один из способов защитить себя - проводить учения. В системном подходе при подготовке к кризисным ситуациям осуществляются прогноз кривой вопроса и проектирование механизмов обеспечения минимизации уязвимости общества (S_1 -min).

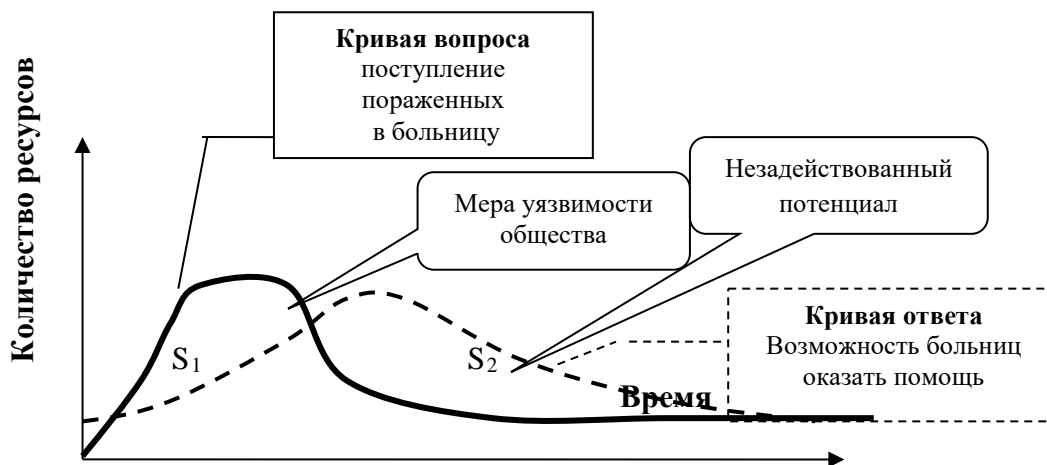


Рисунок 66- Кривые вопроса, ответа и мера уязвимости общества в результате возникновения кризиса

На первом этапе выясняется потребность в совокупности ресурсов, затребованных в результате наступления кризиса (люди, продукты, медикаменты, спасательные средства, средства передвижения, применимые для данной ситуации, информация и др.), и по каждому ресурсу строится своя кривая вопроса. От того, насколько быстро общество сможет обеспечить наличие данного ресурса, зависит положение кривой ответа и, соответственно, мера уязвимости общества по данному ресурсу.

Совокупность кривых вопроса и кривых ответа дает общую модель картины прогнозируемого кризиса. С математической точки зрения, с учетом ограниченных возможностей (ресурсов) общества задача подготовки к кризису заключается в минимизации совокупной меры уязвимости общества, т. е.

$$\sum_n^{i=1} S_{1i} \rightarrow \min \quad (6)$$

Заметим, однако, что минимизация площади S_1 достигается не только наращиванием потенциально необходимого ресурса (т. е. возможности одномоментного ответа), но и сдвигом кривой ответа по оси времени или увеличением угла наклона кривой ответа (ускорением реагирования). Кроме того, общество может нести значительные издержки, накапливая ресурсы для подготовки к кризису, который неизвестно когда произойдет, если и произойдет вообще. Задача заключается в возможности мобилизации ресурсов в первые часы после наступления кризиса и использования их по мере стабилизации обстановки. Таким образом, реакцию на кризис можно разделить на составные части (по ключевым ресурсам), и для каждой части можно решать вопрос: а) о количестве привлекаемого ресурса, б) о сдвиге кривой ответа по времени. Выявленная закономерность не для всех ресурсов проявляется одинаково. Исключение представляет информационный ресурс. В ситуации кризиса мерой уязвимости общества выступает как недостаток (S_1), так и избыток (S_2) информации (рисунок 67).

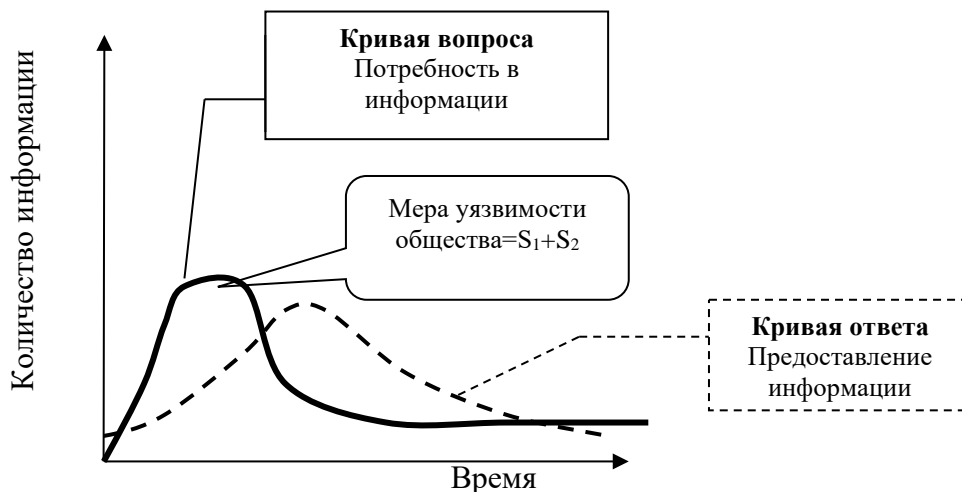


Рисунок 67 - Роль информационного ресурса в развитии кризисной ситуации

Реагирование на кризисную ситуацию является важной составляющей PR. В настоящее время существуют специальные группы, которые готовят людей к действиям в условиях кризисной ситуации, принимая следующие решения:

1. Как и что сказать людям, если они знают или догадываются о предстоящем кризисе?
2. Когда осуществить коммуникации по поводу произошедшего кризиса (до, во время, после - в зависимости от типа кризиса: известное неизвестное или неизвестное неизвестное).

3. Содержание коммуникаций: *Когнитивная составляющая* (понимание того, что происходит). Необходимо быстро донести до общественности суть и интерпретацию события. Коммуникационными каналами выступают телевидение, радио, листовки. Их использование продиктовано широтой охвата аудитории и возможностью скорейшей коммуникации. *Адаптивная составляющая* (что нужно делать?). В условиях кризиса для человека нужна стратегия перестройки картины события, новый механизм сортировки и отбора нужной информации.

Необходимо помочь людям воспринять информацию с новой точки зрения (на основе предоставленного PR-службами готового базиса, основанного на имеющихся способах поведения), что ведет к узнаванию знакомой ситуации и рациональным действиям в этой ситуации. Источники такого рода информации: книги, комиксы, учения МЧС, статьи в газетах, сообщения и тематические передачи по ТВ и радио, рассказывающие о возникающих кризисах и способах противодействия им.

Практика показывает, что следует тратить средства на превентивные антикризисные программы, нежели ожидать растерянности, хаоса и паники, когда, кризис уже разразился.

Одной из важнейших задач в условиях кризиса является определение целевых аудиторий, то есть тех, кому будет направляться необходимая в период кризиса информация.

Существует следующая стратегия информирования целевых аудиторий и СМИ в условиях кризиса (Х. Д. Баркерио Кабрери, Г. Г. Почепцов, Н. И. Архипова, В. В. Кульба):

- предложен проект, предусматривающий значительные улучшения;
- приняты необходимые решения, по которым отслеживается исполнение работы;
- по этому поводу организованы специальные общественные мероприятия;
- видные деятели и широкие слои общественности высказались в поддержку компании;
- существуют аналитические разработки, указывающие на процесс нормализации;
- планы компании на перспективу существенно обновлены;

- создан антикризисный комитет для защиты интересов потерпевших (если таковые имеются);
- действуют программы поддержки потерпевших.

Такого рода стратегия позволяет уменьшить негативную реакцию, сохранить и укрепить позитивный имидж компании в глазах персонала, партнеров и потребителей товаров/услуг.

15.5. Управление проблемами с целью предотвращения кризисных ситуаций

Проблема – это еще не кризис, но она может им стать в любой момент. Поэтому организации необходимо постоянно проводить упреждающую работу еще на стадии зарождения проблемы. Эта деятельность относится к области «управления проблемами». Управление проблемами – это способность понять, мобилизовать, координировать и подчинять все функции планирования стратегии и тактики, все мастерство public relations достижению единственной цели – активному участию в разработке политики по отношению к общественности, от которой зависит судьба людей и института (Говард Чейс).

Процесс управления проблемами охватывает пять последовательных шагов (рисунок 68):

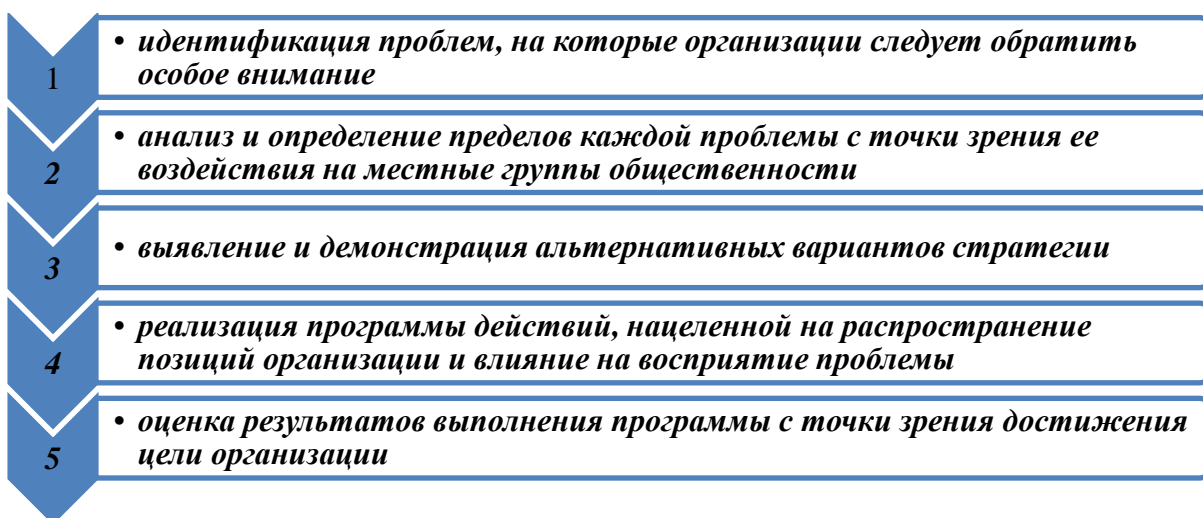


Рисунок 68 – Этапы процесса управления проблемами

Эти шаги содержат следующие элементы деятельности:

1) Предвидение проблем. Процесс управления проблемами требует их предвидения за 1,5-3 года до возможного перерастания в кризис. Это и есть предкризисное планирование. - Селективная идентификация проблем. В центре внимания организации должно быть от 5 до 10 приоритетных проблем, т.к. все проблемы решить невозможно. - Внимание к сильным и слабым местам. Большинство прогнозируемых проблем могут предоставить организации шансы для своего укрепления, но могут и содержать серьезные угрозы.

2) Планирование в направлении «извне вовнутрь». Селекция приоритетных проблем зависит от внешней среды, а стратегическое планирование определяется внутренними проблемами и задачами организации.

3) Ориентация на получение пользы. Цель управления проблемами – защита организации от воздействия внешних факторов и усиление ее деловой активности за счет нейтрализации представляющих угрозу факторов. - Составление графика действий.

Идентификация, упорядочение, программа, график разрешения проблем – составляющие эффективного управления проблемами.

4) Поддержка со стороны руководства. Без санкций основного руководителя одобрение и осуществление управления проблемами в пределах организации невозможно.

Управления проблемами начинается с определения проблемы с помощью разных методов исследования. Затем оцениваются последствия, определяются приоритеты. Ревизия уязвимых мест заканчивается заявлением для общественности о позиции организации по конкретным проблемам и составлением плана действий реагирования на проблему и плана преодоления кризиса в случае перерастания проблемы в кризис.

Антикризисные планы могут сосредотачиваться в специальном Руководстве по преодолению кризисов. Руководство по преодолению кризисных ситуаций может включать следующие разделы:

- Роль коммуникации в период кризиса.
- Обзор плана кризисных коммуникаций.
- Истолкование понятия «кризис».
- Универсальная схема распространения информации в кризисной ситуации.
- Сценарии развития 10 возможных кризисных ситуаций (природные катаклизмы, аварии, похищения, ограбления, срыв специальных мероприятий, вопросы общественного здоровья, терроризм, экологические катастрофы, уголовные преступления, инциденты с животными, забастовки) и подробный коммуникационный план по каждой из них.
- Идентификация «неотложных» целевых аудиторий (СМИ, гостиницы, туроператоры), которым потребуются информация.
- Принципы взаимоотношений со СМИ.
- Правила и типичные ошибки при общении с журналистами.
- Список ответственных лиц по каждому кризису.
- Список «враждебных» вопросов для каждой кризисной ситуации.
- Инструменты PR (образцы пресс-релизов, внутренних коммюнике).
- Списки членов команд кризисного управления и контроля с указанием их телефонов.
- Перечень фактов об организации, необходимых для удовлетворения запросов СМИ.
- План действий в кризисной ситуации. План, сформированный на случай кризиса, может быть испытан в условиях инсценированной кризисной ситуации. Конфликт, как и проблема, еще не является кризисом, хотя очень приближен к последнему и может легко перерасти в серьезный кризис.

Конфликт – это динамический тип социальных взаимоотношений при потенциально возможном или реальном столкновении субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей, постоянно присутствующий и не поддающийся устранению. Противодействие конфликтам особо стало актуально в последнее время, когда к традиционным проблемам добавились новые – обвинения компаний в расовой и другой дискриминации, должностные преступления, нарушения трудового и торгового законодательства, проблемы сексуальных притязаний и т.д.

Действия по управлению конфликтом начинают с установления его составляющих, а так же норм и правил разрешения конфликта (институционализация).

Второй этап – легитимизация – это выяснение, присутствует ли у большинства участников конфликта добровольная готовность соблюдать предложенные нормы и правила, а затем соблюдать процедуру разрешения проблемы в соответствии с уровнем легитимности.

Третий этап – структурирование конфликтующих групп предполагает выявление и закрепления индивидуальных и коллективных субъектов – носителей имеющих проблем.

Четвертый этап – редукция конфликта, или его постепенного ослабления за счет перевода на другой уровень.

В процессе реализации практически любого проекта – политического, экономического, культурного и т.д. важно учитывать: прогнозируемые сложности (исследование, формирование баз данных по проблемам, вокруг которых в перспективе возможен конфликт), тестирование опасности (проверка конфликтных гипотез), нейтрализация конфликтного потенциала (разработка коммуникационной стратегии, создание и распределение соответствующих информационных потоков).

Для регулирования конфликтных ситуации можно использовать псевдоконфликты. Они специально инициируются для того, чтобы:

- а) ослабить какой-то другой, более важный и опасный конфликт;
- б) набрать дополнительный «вес» в конкурентной борьбе.

В деятельности некоторых организаций всегда существует определенный риск возникновения кризисной ситуации. Отсюда, наряду с вышеперечисленными мероприятиями им необходимо отдельное внимание уделить информированию общественности об этих рисках. Подготовленная общественность не так остро и негативно может воспринять неожиданно возникшую кризисную ситуацию. При планировании программы информирования о риске нужно уделить внимание следующим моментам:

1. Информирование о риске должно стать составной частью более широкой программы управления риском.
2. Руководство должно присоединиться к системе коммуникаций, уметь эффективно пользоваться СМИ.
3. Важно иметь за пределами организации авторитетных экспертов, которые служили бы источником новостей для журналистов.
4. PR-мену необходимо стать внутренним экспертом по определенному вопросу риска и пользоваться доверием у журналистов.
5. На СМИ необходимо выходить лично с солидными достоверными фактами и данными, не дожидаясь инициативы со стороны журналистов.
6. Необходимо анализировать восприятие организации СМИ и группами общественности для установления уровня доверия к ней и проверки того, пользуются ли доверием ее сообщения.
7. Необходимо понимать целевые аудитории и знать, каким образом СМИ способны помочь эффективнее общаться с ними. Как и во всякой другой сфере public relations, коммуникация по вопросам риска зависит в основном от действий организации. Как и везде, тут в конечном итоге срабатывают дела, а не слова.

15.6. Управление в условиях кризиса

Цели овладения кризисной ситуацией просты - как можно более быстрое окончание кризиса; сведение к минимуму убытков; восстановление доверия к организации. От того, как организация поведет себя в условиях кризиса, будет зависеть отношение к ней в будущем. Существует ряд факторов, которые должна принимать во внимание организация, оказавшаяся в кризисной ситуации:

- 1) Внезапность. Кризис всегда внезапен. Организация узнает о неприятностях из обращений СМИ с требованиями дать пояснения.
- 2) Недостаточность информации. Многие неожиданные события разворачиваются одновременно. Трудно сразу разобраться во всем, что происходит.
- 3) Эскалация событий. Организация стремится реагировать на все аккуратно, но события могут разворачиваться чересчур быстро.

4) Потеря контроля. Нарастание эскалации неприятно тем, что многое происходит одновременно.

5) Нарастание вмешательства внешних сил. Комментаторы всех мастей высказывают свою точку зрения относительно событий. Одновременно все хотят знать, что реально происходит.

6) Ментальность загнанного в угол. Организация чувствует себя, как в осаде. Как правило, советы юристов – это «...все, что мы говорим, может быть использовано против нас». Но смысла в молчании нет.

7) Паника. В такой ситуации очень важно убедить руководство прибегнуть к решительным действиям и сообщить, что происходит (рисунок 69).



Рисунок 69 – Факторы кризисной ситуации

В своем развитии кризис проходит несколько стадий жизненного цикла:

- созревание предпосылок,
- обнаружение,
- развитие,
- зрелость,
- спад,
- затухание.

Для характеристики стадии зрелости кризиса некоторые авторы используют так называемый «банановый показатель»:

- зелёный (незрелый) – новые проблемы;
- желтый – существующий и продолжающийся определенный период, «зрелый» кризис;
- коричневый – застарелый, заплесневелый, затухающий кризис.

Назовем типичные ошибки, которые обычно совершают организации в условиях кризиса:

- колебания, порождающие у общественности впечатление о нерешительности, некомпетентности или отсутствии подготовки.
- затуманивание, приводящее к мысли о неискренности и бесчувственности.
- лесть, увеличивающая напряжение и нагнетающая эмоции вместо того, чтобы успокоить общественность.
- ложь или уклонение, порождающие еще большие проблемы, поскольку ничто не может заменить правды.

- разглагольствования, порождающие раздражение своей бесосновательной высокопарностью.
- конфронтация, дающая повод другим раздувать проблему и нагнетать обстановку.
- судебное оспаривание, которое неизбежно делает кризис еще более очевидным и способно привести к менее разумной развязке.

В первые часы кризиса первоочередными являются вопросы: что делать и что говорить. Что бы на них ответить, организация должна быстро проанализировать ситуацию, составить программу по опережению и преодолению кризиса. Затем необходимо приступить к практическим действиям. В первую очередь это следующие шаги:

1. Занять четкую, недвусмысленную позицию. Но организация должна быть достаточно гибкой и реагировать на изменения в развитии событий и в то же время придерживаться своей принципиальной позиции.
2. Привлечь к активным действиям высшее руководство. Оно должно показывать другим свое участие в преодолении кризиса, ему нужно бывать в критических местах, появляться на публике.
3. Активизировать поддержку со стороны «третьей партии». Поддержка от известных аналитиков, ведущих каналов информации, авторитетных независимых ученых или специалистов может помочь.
4. Организовать присутствие на месте событий. Руководители обязаны появляться там, где ситуация наиболее критическая.
5. Централизовать коммуникации. Отвечать за распространение информации, выступать с заявлениями от имени организации должен один человек, ему должна помогать команда специалистов.
6. Наладить сотрудничество со СМИ. Журналисты могут вести себя вызывающе, но нужно воспринимать их как друзей-оппонентов и разъяснять им свою точку зрения относительно кризиса.
7. Не игнорировать своих служащих. Держа сотрудников в курсе дела, можно тем самым обеспечить нормальное функционирование организации.
8. Смотреть на кризис широко. Низкая активность в начале кризиса и чрезмерная реакция при его усилении может дорого стоить.
9. Заранее думать о позиционировании организации после преодоления кризиса. Нужно взять вину на себя, если это необходимо, но потом быстро сконцентрировать внимание на том, что делается, а не на ошибках.
10. Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса. Изучение общественного мнения должно быть всеобщим. Нужно проверять, срабатывают ли информационные сообщения и вносить соответствующие коррективы.

Более широко известны правила поведения в кризисных ситуациях, получившие название «Правила «Тайленола». Тайленол – лекарство фирмы «Джонсон и Джонсон». В результате несовершенства упаковки таблетки кто-то заменил на ядовитые вещества. В результате несколько человек погибло. Грамотные действия руководства и специалистов по связям с общественностью фирмы позволили не только с честью выйти из кризиса, но и упрочить свои позиции. Действия руководства «Джонсон и Джонсон» получили название «Правила «Тайленола». Они достаточно просты:

- 1) Сделайте все, чтобы глава компании стал доступен для прессы.
- 2) Попросите прощения, выразите сожаление о случившемся.
- 3) Отзовите продукт.

Игнорирование их может подорвать репутацию компании больше, чем урон, нанесенный кризисной ситуацией. Ведь журналисты обычно оценивают не столько масштаб кризиса, сколько то, как компания справляется с его урегулированием. Тем не

менее, в каждой конкретной ситуации могут быть исключения из правил. Некоторые пункты вполне могут быть проигнорированы, но только после точного анализа последствий этого шага.

В основе антикризисного пиар лежит *разработка Антикризисной программы* для компании, предприятия или организации. Антикризисная программа представляет собой стратегический документ, который, упрощенно говоря, является «планом действий» на случай возникновения различных кризисных ситуаций. Но Антикризисная программа трактует кризис стратегически – то есть нацелена не только на его преодоление, а и на профилактику, а также на грамотное пост-кризисное реагирование. То есть, Антикризисная программа – это программа действий компании до, во время и после кризиса. Как правило, выделяются несколько наиболее типичных для данного предприятия и данной отрасли деятельности кризисов, которые закладываются в программу.

П. Грин называет четыре основных *составляющих программы* по управлению кризисами (рисунок 70):

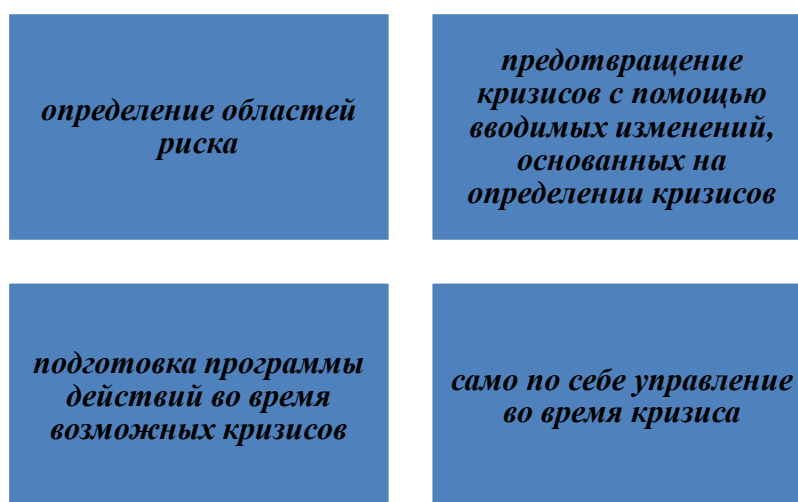


Рисунок 70 – Составляющие программы по управлению кризисом

Он же предлагает свое правило по восстановлению репутации во время кризиса: самыми критическими являются первые двадцать четыре часа, поэтому следует добиться восстановления инициативы как можно ранее. И решение по такого рода поводу принимается не внутри PR-отдела, это решение самого высшего руководства.

Подготовка к преодолению кризиса должна начинаться до его наступления. Задача специалистов компании (в том числе внутрифирменной службы по связям с общественностью) – выявлять и анализировать наиболее уязвимые стороны предприятия или организации, а также исследовать возможные угрозы, исходящие из внешней и внутренней среды функционирования компании.

Специалисты внутрифирменных служб по связям с общественностью, участвующие в освещении кризисной ситуации, должны иметь достаточно надежные (а в отдельных случаях - продублированные) средства оперативной связи и все необходимое оборудование для передачи информации в различных видах (устном, печатном, электронном).

Во избежание несогласованности и неточности в передаче информации при осуществлении связей с общественностью в условиях кризиса целесообразно обеспечить централизацию всех коммуникаций в одном подразделении компании (например, в пресс-центре внутрифирменной службы по связям с общественностью).

К кризисам готовиться трудно. Обычно до наступления кризиса любая подготовка рассматривается как пустая трата времени и денег. Но поскольку во время кризиса не будет времени для повторов и репетиций, все должно быть выверено заранее.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какими параметрами характеризуется кризисная ситуация?
2. Перечислите кризисы, с которыми сталкивается любая фирма?
3. Какие типы кризисов с точки зрения PR выделяет С. Блэк?
4. Как классифицируют кризисы Скотт М.Катлип, Аллен Х.Центер и Глен М. Брум
5. Приведите несколько примеров «позитивных» и «негативных» кризисов.
6. Перечислите этапы процесса управления проблемами
Назовите факторы кризисной ситуации
7. Перечислите стадии развития кризиса
8. Что делать в первые часы наступления кризиса?
9. Назовите составляющие программы по управлению кризисом.
10. Как сохранить и восстановить репутацию во время кризиса?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Грачев А.С. PR-служба компании. Практическое пособие / А.С. Грачев, С. А. Грачева, Е.Г. Спирина – 2 изд. – М.: «Дашков и К», 2012.
2. Райхман И. Практика медиа измерений: аудит, отчетность, оценка эффективности PR. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
3. Душкина М.Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология / учебное пособие. - СПб.: Питер, 2010.
4. Управление общественными отношениями: Учеб. пособие / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: «Дашков и К»; Ростов н/Д: Академцентр, 2010.
5. Тимофеев М.И. Связи с общественностью (публик рилейшнз): Учеб. пособие. М., 2009.
6. Бердников И.П. PR-коммуникации: Практическое пособие. М., 2010.
7. Ильин А.С. Теория и практика связей с общественностью. Курс лекций. М., 2009.
8. Комаровский В.С. Общественное мнение в управлении общественными отношениями: лекция. М., 2009.
9. Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н. Связи с общественностью: учебное пособие для высшей школы / Под общ.ред. С.Д.Резника. М., 2008.
10. Чумиков А. Н. Актуальные связи с общественностью / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. – М.: ВО, 2009.
11. Иванова К.А. Копирайтинг: секреты составления рекламных и PR-текстов. – СПб., 2010.
12. Кривоносов А.Д. PR-текст в системе публичных коммуникаций. – СПб.: Петербургское Востоковедение, 2008.
13. Малькевич А. А., Барезhev В. А. Организация и проведение PR-кампаний. Краткий курс– Издательский дом Питер, 2009.
14. Варакута С.А., Егоров Ю.Н. Связи с общественностью: Учебн. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 246 с
15. Емельянов С.М. Теория и практика связей с общественностью. Вводный курс. – СПб.: Питер, 2005. – 240с.
16. Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н. Связи с общественностью. Учебное пособие для высшей школы/ Под общ.ред. С.Д.Резника.- М.: Академический Проект, 2003. – 416с.
17. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга: Учеб. пособие/ Пер. с англ. под ред. проф. Л.Ф. Никулина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415с.
18. Чумиков А.Н. Реклама и связи с общественностью: имидж, репутация, бренд. – М.: Аспект Пресс – 2016. – 160с.
19. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Теория и практика. Учебник. – М.: Дело, 2014. – 608с.
20. Шомова С.А., Эркенова Ф.С. и др. Связи с общественностью. Теория и практика, коммуникационные стратегии. – М.: Аспект Пресс – 2011. – 200с.
21. Почепцов Г.Г. Публик рилейшнз для профессионалов. - М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000.-624 с.
22. Шарков Ф.И. Интегрированные PR-коммуникации. – М.: «РИП-Холдинг», 2004. – 272с.
23. Юдина Е.Н. Креативное мышление в PR (в системе формирования социокультурных связей и отношений). – М.: РИП-Холдинг, 2005. – 272с.
24. Марков А.А. Теория и практика связей с общественностью: учеб. Пособие / А.А. Марков. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 163 с.

25. Чумиков, А. Н. Кризис вообще или кризис для PR-специалиста: почувствуйте разницу [Текст] / А. Н. Чумиков // Управление информацией в условиях кризиса. – 2001.
26. Утюгова, Т. В. Использование PR-текстов как инструмента влияния на социально-политическую ситуацию в условиях кризиса. [Текст] : : автореф.дис. ... канд. ист. наук : 23.00.02 / М., 2008. – 20с.
27. Кризисный PR [Электронный ресурс]. – Электронные текстовые данные (1800 байт). – Режим доступа : <www.rusarticles.com>.
28. Скотт М. Катлип, Аллен Х. Центер, Глен М. Брум. Паблик рилейшнз. Теория и практика. Восьмое издание – М., 2003.
29. Кривонос А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. Субъекты и объекты PR. Информационные основы. Результаты PR-деятельности. - СПб., 2010.
30. PR-менеджмент: технологические основы / <http://management-rus.ru/management/pr-management.php>
31. Современный менеджмент и PR / <http://bbest.ru/PRFirm/management/>
32. Менеджмент в PR /<http://stanlykajurov.narod.ru/management.htm>
33. Имидж организации <https://studme.org/>
34. Королько Г. Основы паблик рилейшнз/
http://polbu.ru/korolko_pr/ch55_all.html

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

КУЛУМБЕТОВА Л.Б., СОКИРА Т.С.

PR-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Подписано в печать 24.04.2017 г.

Формат 60x84, 1/16.

Плотность 80 г/м².

Усл.печ.л. 11,16.

Тираж 1000 шт.

Отпечатано в ТОО «ColorCity».

Наурызбай батыра, 9.

Тел. +7 727 329 24 40