

Серия
КЛАССИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТСКИЙ УЧЕБНИК
основана в 2002 году по инициативе ректора
МГУ им. М.В. Ломоносова
академика РАН В.А. Садовниченко
и посвящена
250-летию Московского университета



КЛАССИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТСКИЙ УЧЕБНИК

Редакционный совет серии:

Председатель совета
ректор Московского университета
В.А. Садовниченко

Члены совета:

Виханский О.С., Голиченков А.К., Гусев М.В.,
Аобреньков В.И., Донцов А.И., Засурский Я.Н.,
Зинченко Ю.П. (ответственный секретарь),
Камзолов А.И. (ответственный секретарь),
Карпов С.П., Касимов Н.С., Колесов В.П.,
Лободанов А.П., Лунин В.В., Лупанов О.Б.,
Мейер М.С., Миронов В.В. (заместитель председателя),
Михалев А.В., Моисеев Е.И., Пушаровский А.Ю.,
Раевская О.В., Ремнева М.Л., Розов Н.Х.,
Салецкий А.М. (заместитель председателя),
Сурин А.В., Тер-Минасова С.Г.,
Ткачук В.А., Третьяков Ю.А., Трухин В.И.,
Трофимов В.Т. (заместитель председателя), Шоба С.А.



Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Теория и практика

Рекомендовано Учебно-методическим
объединением вузов по образованию
в области международных отношений
в качестве учебного пособия
для студентов, обучающихся по специальности
"Связи с общественностью"



УДК 659.4(078.5) ББК 76.0я73 490

*Печатается
по решению Ученого совета
Московского университета*

Чумиков А.Н., Бочаров М.П.

490 Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2006. — 552 с, 48 с. вкл. — (Сер. «Классический университетский учебник»). ISBN 5-7749-0430-X

Книга представляет собой развернутый учебный курс по тематике «паб-лик рилейшнз» (связи с общественностью). Большое внимание уделяется творческому синтезу теории и эмпирического материала, разработке новых схем и концепций; анализу отечественного и зарубежного опыта в названной сфере. Приводится большое число первичных PR-документов, в том числе корпоративного и конфиденциального профиля, содержится около 150 цветных иллюстраций и таблиц.

Пособие предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей вузов, исследователей-теоретиков и практических специалистов, работающих в области связей с общественностью.

УДК 659.4(078.5) ББК76.0я73

ISBN 5-7749-0430-X

© Издательство «Дело», 2003

© Издательство «Дело», 2006, с изменениями © Художественное оформление. МГУ им. М.В. Ломоносова,

2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

О книге	14
Примеры «нормального» пиара	14
Вклад в развитие российского PR	15
Расширяя наши возможности.....	17
Предисловие	19
Откуда появилась эта книга	19
О целях учебного пособия.....	20
Благодарности партнерам.....	21
Раздел I «ПАБЛИКРИЛЕЙШНЗ»: ПОНЯТИЕ, ИСТОРИЧЕСКИЙ ОЧЕРК, МЕСТО В КОММУНИКАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ 23	
Глава 1. «ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ» - УПРАВЛЕНИЕ ВОСПРИЯТИЕМС ПОМОЩЬЮ СОЗНАТЕЛЬНО ОРГАНИЗОВАННЫХКОММУНИКАЦИЙ.....	23
Глава 2. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В XX И XXI ВЕКАХ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ 30	
PR в мире: исторический очерк	30
PR в современной России: хронология развития, статистика, тенденции	44
<i>Хронология развития и статистика</i>	44
<i>Некоторые тенденции</i>	47
6	
Глава 3. МЕСТО PR В РАЗЛИЧНЫХ КОММУНИКАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ	50
<i>RACE- ROSIE-</i> глобальный подход к PR.....	51
PR в системе ИМК	52
PR в универсальной коммуникационной системе	57
Раздел II ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ПЕРВЫЙ ЭТАП И СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ПОСТРОЕНИЯ ГАРМОНИЧНЫХ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ 61	
Глава 1. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....	64
Выборка.....	70
<i>Программные требования</i>	70
<i>Типы и виды выборок</i>	71
Методы сбора информации.....	75
<i>Социологическое наблюдение</i>	75
<i>Анализ документов</i>	78
<i>Опросы</i>	80
Повторный (мониторинговый, сравнительный) анализ	92
Глава 2. МЕДИАМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	94
Глава 3. ОБРАБОТКА ДАННЫХ ИССЛЕДОВАНИЯ	97
Глава 4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	101
Глава 5. ИНФОРМАЦИОННЫЙ АУДИТ И СОСТАВЛЕНИЕ МЕДИАПОРТРЕТА	107
Глава 6. ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ....	123
Раздел III УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ 130	
Глава 1. КОНСТРУИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА	130
Корпорация и корпоративное позиционирование	130
Имидж — корпоративный мир-дом и тотальная коммуникация ...	133
7	
«Подземный фундамент» корпоративного дома: миссия, видение, корпоративная философия	135
Надземный фундамент: история-легенда	144
Внешний облик: узнавание, надежность, стабильность.....	146
Кто и как в доме живет: корпоративные кодексы.....	147

Виртуальные персонажи дома: несколько слов о домовых, феях, Карлсонах, музыке и песнях	153
За воротами дома: флора и фауна, друзья, недруги и конкуренты	154
Другие территории: чтобы друзей стало больше	158
Слоган: еще одна скрепка корпоративной конструкции	161
Глава 2. БРЕНДИНГ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ	164
Брендинг в бизнесе: виртуальные конструкции в эпоху «исчезновения» товара	164
<i>Товар и бренд: кто есть кто</i>	164
<i>Куда «исчез» товар и почему необходимо различать товарное и брендинговое позиционирование</i>	167
<i>Брендировать можно не только товар. Брендировать можно все</i>	174
<i>Бренды за пределами цифры «7»</i>	181
Брендинг в политике: когда телега едет впереди лошади	185
<i>Политический товар накануне виртуального взрыва</i>	185
<i>Модели брендирования: развивать или замещать?</i>	186
<i>Параллельное позиционирование — работа с неформальными образами</i>	188
<i>Партийный брендинг: о том, как в лесу появились пчелы</i>	188
<i>Кобрендинг: приобщиться и вовлечь</i>	192
<i>Персональный брендинг в политической кампании: генерал и победа</i>	193
Социальный брендинг: мирный захват территорий и аудиторий ..	198
<i>Брендинг как режим «отсроченной покупки»</i>	198
<i>О брендах, которых нет в крупнейшем российском университете</i>	199
<i>...Икоторые есть на далекой Камчатке</i>	200
Региональный брендинг: Сталинград — Тамбов — Урюпинск, далее везде	202
<i>Мышка бежала — хвостиком махнула: модель «От названия»</i> ...	202
<i>Тамбовский волк — из товарища в господина: модель «От народной интерпретации»</i>	203
<i>Урюпинск — столица российской провинции: модель «Бренд-обоснование экономической эффективности»</i>	205
<i>Волгоград — Сталинград — Царицын: модель «Историко-современная бренд-композиция»</i>	208
8	
8	
<i>Баня, водка, гармонь и лосось: набросок модели «Имидж страны»</i>	211
<i>Бренд-программа «Российское лицо Британского совета»: набросок модели «Своя страна для граждан зарубежья»</i>	216
Медиабрендинг	217
<i>Хорошо забытое старое</i>	218
<i>Продукт для «западников»</i>	220
<i>Бренд автора или бренд СМИ: что важнее?</i>	220
Антибрендинг: смерть бренда или его второе рождение?	221
Глава 3. ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ: ПЛАНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМАЛЬНЫХ ИДЕНТИФИКАЦИОННЫХ ПРИЗНАКОВ	229
Фирменный стиль в общем контексте деятельности PR-специалиста	229
С чего начинать: минимальный пакет компонентов фирменного стиля	230
Как продолжить: разворачиваться в «ширину» и в «длину»	232
Вовремя остановиться или не останавливаться никогда: носители фирменного стиля	233
Глава 4. КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ОКРУЖАЮЩЕЕ ПРОСТРАНСТВО: КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ И ОРГАНИЧНЫЕ СОЧЕТАНИЯ	236
Глава 5. ПЛАНИРОВАНИЕ PR-МЕРОПРИЯТИЙ И ИХ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	243
От информационного аудита к информационной стратегии	243
Рабочие форматы PR-деятельности	257
Глава 6. ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА PR-АКЦИИ И PR-КАМПАНИИ	260
Как это делается у них: в теории	261

<i>Бюджет с позиций PR-агентства</i>	261
<i>Бюджет с точки зрения внутрифирменного PR-отдела</i>	264
Как это делается у них: на практике.....	265
Формирование стоимости PR-услуг на российском рынке	269
Глава 7. ТЕНДЕР: КОНКУРС ПЛАНОВ ПРОВЕДЕНИЯ PR-КАМПАНИИ	271
Организация тендера.....	271
Тендерная документация	273
Оценка предложений	278
Неформальные тендеры.....	281

9

Раздел IV ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА ИНФОРМАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТА В ХОДЕ ПРОВЕДЕНИЯ PR-КАМПАНИЙ 284

Глава 1. СМИ КАК ОСНОВНОЙ КАНАЛ ВОЗДЕЙСТВИЯ PR-ТЕХНОЛОГИЙ	284
СМИ как медиаполитическая система	285
СМИ с точки зрения их типологических особенностей и возможностей охвата целевых аудиторий	297
<i>Телевидение</i>	297
<i>Радио</i>	300
<i>Печатная пресса</i>	303
Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ И КОНСТРУИРОВАНИЕ НОВОСТЕЙ	306
Управление средствами массовой информации и информацией ..	306
PR как технология производства и смыслового позиционирования новостей для СМИ	308
Этапы, логика механизмы управления информацией.....	315
<i>Формирование собственного информационного потока</i>	316
<i>Сегментирование информационного потока, манипулирование информацией</i>	316
<i>Приоритетная поставка информации, информационное партнерство</i>	320
<i>Оптимизация формы и стиля подачи материалов</i>	320
Приемы создания и усиления новостей	321
Основной и дополнительный «вес» новости	329
Взаимодействие PR-специалиста и СМИ в процессе новостного производства: взгляде позиции журналиста.....	333
Глава 3. ФОРМЫ ПОДАЧИ НОВОСТНОЙ ИНФОРМАЦИИ: ТЕКСТЫ И МЕРОПРИЯТИЯ	341
Особенности PR-текстов и общие требования к их подготовке.....	341
<i>PR-тексты и журналистские материалы</i>	341
<i>PR-тексты и реклама</i>	343
<i>Общие правила подготовки PR-текстов</i>	344
Материалы для непосредственной публикации	346
<i>Информационные жанры</i>	346
10	
<i>Аналитические жанры</i>	350
<i>Художественно-публицистические жанры</i>	356
Материалы для распространения в процессе организации и проведения новостных событий	357
Новостные PR-мероприятия.....	363
<i>Пресс-конференция</i>	363
<i>Брифинг</i>	374
<i>Конференция</i>	374
<i>Презентация</i>	376
<i>Пресс-тур</i>	378
<i>Клубный вечер (party)</i>	383
Diana 4. PR-КАМПАНИЯ В ИНТЕРНЕТЕ И ТЕЛЕФОННЫХ СЕТЯХ	386

5

«Всемирная паутина» и Интернет в России	386
Типы коммуникации в Интернете	388
Модели интернет-присутствия	391
Особенности работы с целевыми аудиториями в Сети	398
Веб-сайт как пространство для реализации стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК)	401
Баннер как технология создания привлекательного имиджа	403
Использование <i>Internet-mail</i> в PR-кампании	406
Блоги — новая сетевая реальность и начало коммуникационной революции на традиционных товарных рынках	408
Некоторые возможности PR в телефонных сетях.....	410

Раздел У АНТИКРИЗИСНЫЙ PR 412

Глава 1. ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ 413

Кризис как чрезвычайное происшествие и подготовка к нему	413
Работа с целевыми аудиториями в условиях ЧП	416
Правила поведения в кризисной ситуации и исключения из них .	419
Кризис как сигнал к изменению тактики PR-обеспечения бизнеса	426
Версия — ключевой момент в нейтрализации последствий ЧП... ..	428
Некоторые особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях	433

11

Глава 2. КРИЗИС КАК КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: PR-ДЕЙСТВИЯ В ЦЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ 434

Конфликты «тлеющий» кризис — повседневная реальность	434
Комплексные циклы действий в конфликтной ситуации	436
Локальные приемы и механизмы управления конфликтами.....	441

Раздел VI ТЕХНОЛОГИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ PR-МЕТОДОВ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ, СОЦИАЛЬНЫХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИОННЫХ КАМПАНИЯХ 446

Глава 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КАМПАНИИ. PR КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ 446

Связи с общественностью на фондовом рынке, в реальном секторе экономики и их субъекты	446
Раскрытие информации о компании	448
Акценты в работе с финансовой (инвестиционной) информацией.....	450
Этапы динамической коммуникации инвестора и эмитента и сопутствующие им материалы	453

Инвестиции в «самое лучшее». Инвестиционная привлекательность компании «Самым лучшим» может быть каждый. Инвестиционная привлекательность региона	456
.....	457

Глава 2. СОЦИАЛЬНЫЕ КАМПАНИИ. СПОНСОРИНГ И ФАНД-РЕЙЗИНГ 464

Спонсоринг: преимущества	465
Спонсоринг: основания для выделения средств	467
Фанд-рейзинг: как мотивировать спонсора	471
Фанд-рейзинг: подготовка документов и моделей	472
<i>Спонсорский пакет</i>	473
<i>Письмо-запрос</i>	475
<i>Заявка</i>	475
Переговоры с потенциальным спонсором	477
Проблема разведения спонсоров	477

Глава 3. ПОЛИТИЧЕСКИЕ КАМПАНИИ. PR-ТЕХНОЛОГИИ НА ВЫБОРАХ 480

Избирательные технологии и PR-технологии в избирательной кампании: насколько идентичны эти понятия?	480
---	-----

R (<i>Research</i>) — исследование: что и зачем выясняем	481
A (<i>Action</i>) — планирование: концепция, рабочий план, акции	486
C (<i>Communication</i>) — коммуникация, которая опять служит созданию корпоративного контекста	489
E (<i>Evaluation</i>): необходимо подвести итоги — пусть даже заказчик этого и не требует	496
И еще немного о возможностях управления восприятием	498
Глава 4. ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ PR - НЕОБХОДИМЫЙ КОМПОНЕНТ РАЗВИТИЯ И СОХРАНЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ РЕГИОНОВ И МИРА В ЦЕЛОМ	502
Актуализация экологического фактора	502
<i>Green Extreme — Anti Green Extreme — Green Wash</i> : экстремалы и «отмывальщики»	504
<i>Green Social = Green Balanced = Green Responsibility</i> : социально ответственный «зеленый пиар»	506
Глава 5. МОДУЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РЕАЛИЗАЦИИ PR-ПРОЕКТОВ	513
Идея + Технологичное исполнение = Эффективный результат	513
Корпоративный контекст проекта	514
Комплект базовых материалов	515
Фирменный стиль.....	516
Пул информационной поддержки	517
Презентационная акция	518
Инициирование внимания ведущих государственных и общественных деятелей	520
Организация поездок журналистов	522
Встреча в формате «круглого стола»	524
Кульминационное действие	524
Раздел VII PR-СЛУЖБА И ФИРМА: СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ	526
Глава 1. PR В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ.....	526
Место PR в органах государственной власти: теоретическое обоснование	527
Государственная PR-служба: уровень минимальной достаточности	528
PR-подразделения в крупных государственных структурах	529
<i>Пресс-служба Президента РФ</i>	529
<i>Управление Президента РФ по связям с общественностью</i>	531
<i>Пресс-служба Государственной думы РФ</i>	532
<i>Управление Пресс-службы Совета Федерации</i>	534
<i>Центр общественных связей Министерства юстиции РФ</i>	535
<i>Информационно-аналитический отдел по связям с прессой и общественностью при Министерстве образования РФ</i>	536
<i>Управление по взаимодействию с законодательными, исполнительными и общественными организациями Министерства финансов РФ</i> ..	537
<i>Управление развития общественных связей ПА О «Газпром»</i>	537
Глава 2. PR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУРАХ	539
Глава 3. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ PR-ФИРМА	542
Заключение. КРЕАТИВНОСТЬ - ГЛАВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ PR-ПРАКТИКИ	545
Отношения, которые стоит поддерживать: Агентство «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг»: место на российском рынке услуг по связям с общественностью и роль в создании этой книги	548

О КНИГЕ

Примеры «нормального» пиара

Авторы предлагаемой вам книги — А. Чумиков и М. Бочаров — являются признанными авторитетами в области теории и практики PR. Достаточно напомнить, что предыдущая книга А. Чумикова «Связи с общественностью» выдержала два издания и удостоилась международного признания (специальная стипендия Госдепартамента США).

Очередной труд не просто дань моде. Это свидетельство того, что PR в России активно развивается и осмысливается, причем от компиляции зарубежных источников специалисты переходят к созданию таких теорий и технологий информационно-коммуникативных процессов, которые адекватно учитывают отечественную специфику.

Авторы не ограничились лишь теоретическими выкладками, но, что особенно ценно, сумели описать, обобщить опыт прикладной PR-деятельности.

В книге есть разделы, посвященные политическим, экономическим, социальным аспектам связей с общественностью. Однако основное внимание уделяется технологиям универсального характера, которые могут быть востребованы в различных сферах, в том числе корпоративного и государственного управления.

Заслуживает внимания анализ подходов к формированию эффективной системы связей с общественностью в органах государственной власти.

Изучение различных аспектов функционирования информационно-аналитических структур в Администрации Президента России, Государственной Думе, министерствах и ведомствах поможет их сотрудникам четче понять свое место в построении эффективных отношений с различными целевыми группами, оптимизировать формы и методы работы.

Книга конкретна. Все вещи названы своими именами без чрезмерного наукообразия, при помощи которого некоторые ученые, в том числе гума-

15

нитарии, порой затуманивают простые в общем факты и явления, камуфлируя подобным образом скудность мысли и совершенную оторванность от реальной практики.

Представляется, что книга по-хорошему прагматична. Она, с одной стороны, развенчивает представления о PR как о некоей демонической «вещи в себе», не поддающейся логическому объяснению, с другой, — вскрывая механизмы и технологии связей с общественностью, убедительно показывает, что PR необязательно должен быть «черным», «грязным» или окрашенным еще в какие-то негативные тона. Книга приводит примеры «нормального» пиара, осуществляемого в «световом режиме», в соответствии с нормами закона и морали и при этом не перестающего быть результативным.

Труд А. Чумикова и М. Бочарова рассчитан прежде всего на студенческую аудиторию, это учебное пособие. Однако подход ее авторов к материалу, обилие примеров, взятых не с потолка, а из жизни и практики PR, делают книгу весьма полезной для сложившихся специалистов, всех тех, кто интересуется этой сравнительно новой для России и очень перспективной сферой человеческой деятельности.

*Сергей Ястржембский,
помощник Президента России, кандидат исторических наук*

Вклад в развитие российского PR

Российская научная «копилка» пополнилась еще одним изданием, которое по объему и широте охваченных тем вряд ли уступает трудам мэтров зарубежной пиарологии.

Да и вообще традиционные сравнения российской PR-практики и науки с зарубежными образцами становятся сегодня все менее необходимыми. Российский PR, родившийся на стыке экономических и политических режимов, социальных реконструкций и всего того, чем принято характеризовать последние десятилетия, уже не так явно нуждается в сторонней опеке.'

Отечественная PR-коммуникация поражает обилием творческих форм и креативных находок, нестандартными решениями проблем, а самое главное — энтузиазмом и преданностью специалистов, работающих на нашем профессиональном поле. И все это происходит при практически полном отсутствии национальной истории и традиции PR, общественного признания профессии и осознания ее важной социальной роли, четких и гарантированных бюджетов и т.д.

16

Несмотря на типичные трудности переходного («подросткового») периода, ошибки и общественную нелюбовь, российские пиармены помогли стране войти в рыночные отношения, а участникам этих отношений — задуматься над такими понятиями, как «репутация», «позитивный имидж», «благотворительность», «согласие», «компромисс» и др. Наши зарубежные коллеги, приезжая в Россию, удивляются многообразию PR-практик, высокому профессиональному уровню наших пиарменов и их огромному интересу к делу. В итоге российская PR-коммуникация и обслуживающие ее специалисты совершенно неожиданно оказались не в хвосте мирового профессионального процесса, а в его ведущей части.

О науке особое слово. Отдав должное переработке, ревизии и адаптации лучшего зарубежного опыта, российские ученые пошли по пути создания серьезных теоретико-прикладных школ и направлений. Менее чем за 10—15 лет научный цех выдвинул своих корифеев, умело сочетающих базовые научные интересы (филологические, социологические, политологические, психологические и др.) с концептами пиарологии. К числу таких корифеев, знаковых фигур российской PR-науки я бы, без сомнения, отнесла и авторов новой книги — А. Чумикова и М. Бочарова.

Уверена, что новая книга станет настольной для тех, кто хочет изучить «паблик рилейшнз» не только как совокупность технологий и инструментов, но и как системную социальную деятельность, имеющую право на собственный теоретический и прикладной базис.

И это потому, во-первых, что практический опыт и научный авторитет авторов позволили им рассмотреть связи с общественностью как комплексный феномен, не являющийся прерогативой отдельных государств, сообществ и корпораций. Богатая российская действительность явилась уникальной площадкой для анализа современных коммуникаций, самоидентификации PR, очищения его от ложных смыслов и противозаконных технологий; и потому, во-вторых, что книга имеет важное учебное и методическое значение для огромной армии студентов и слушателей, обучающихся по нашей специальности, и ее можно назвать одним из главных учебников в этой сфере; и потому, в-третьих, что авторам хватило уверенности и знаний, чтобы уйти от традиционного бичевания профессии, выделить и доказать сущностную позитивную роль «паблик рилейшнз» как «универсального инструмента улучшения нашей жизни».

Хорошая книга всегда оставляет читателям место для сомнений и споров. Если разговор хочется продолжать — значит, работа состоялась и преодолена очередная ступень непростой научной дискуссии. У меня есть уверенность в том, что новая книга обладает этими свойствами. Я благо-

17

дарна авторам за их вклад в развитие российского PR, за их огромный энтузиазм, настойчивость и профессиональный интеллект.

Марина Шишкина,

президент Российской ассоциации по связям с общественностью,

доктор социологических наук, профессор

Расширяя наши возможности

Вхождение новой дисциплины всегда и везде сопряжено с множеством трудностей. В случае такого направления, как «паблик рилейшнз», эти трудности проистекали как из-за несформированности самого рынка PR, так и из-за отсутствия четких теоретических основ, от которых следует отталкиваться. К этому нужно добавить и то, что PR остается больше прикладной, чем теоретической, дисциплиной, больше искусством, чем наукой. Отсюда следует парадоксальный вывод: число учителей резко возрастает, поскольку любой тип опыта становится работающим. К счастью, эта модель «всезнаек»

начинает постепенно разрушаться. Образуется определенный базовый набор, без знания которого нет и не может быть успешной работы. И чем длительнее будет становиться история PR в России, тем больше будет объем этого обязательного набора знаний.

Книга А.Н. Чумикова и М.П. Бочарова интересна в первую очередь своей погруженностью в практику, тем, что точкой отсчета в ней избраны именно основы ведения бизнеса на территории России. Агентство «Международный пресс-клуб», которое они представляют, достаточно активно ведет PR-работу. И это очень важно для данной книги. Большой объем прикладных знаний (а именно такие знания лежат в основе PR) может прийти только из практики, которая позволяет отбирать для изложения одни темы и отбрасывать другие, образуя в результате совершенно другой тип текста.

Учебное пособие обладает рядом достоинств, которые вкратце можно сформулировать в следующем виде:

- наиболее полный охват тем,
- акцент на российском опыте,
- своевременное реагирование на новую тематику (например, включение главы по брендингу);
- раскрытие тем, которые не столь часты в наших учебниках, например по исследовательской тематике в PR.

Наиболее полно и интересно, на наш взгляд, построены разделы, связанные с управлением информацией и конструированием новостей. Здесь

18

А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров уже выходят за пределы чисто учебной литературы, представляя новую концепцию методов управления информационными потоками и их организации. Эти же слова можно сказать и об информационно-коммуникативном обеспечении в кризисных ситуациях. К примеру, четко фиксируется положение о том, что нужная версия событий является ключевым моментом в нейтрализации последствий ЧП.

И снова главной здесь оказывается другая точка зрения, не академическая, а практическая. Это четко видно в разделах, посвященных описанию пресс-конференций, презентаций и т.д., поскольку они выстроены в форме ответов на многочисленные вопросы практической направленности.

По этой же причине в книге много разборов конкретных случаев из практики, в первую очередь российской. Именно они являются во многом тем обучающим инструментарием, который может помочь студенту, поскольку это реальность соседнего города, соседней улицы.

Политический PR, государственный PR, планирование бюджета, проведение тендеров — все это темы, получившие развитие в данной книге. И именно подобная степень детализации является отражением профессионализма авторов, поскольку не может один-единственный курс PR, который часто представлен в наших университетских расписаниях, породить нужного уровня специалиста.

Учебное пособие является специфическим видом текста, оно необходимо совершенно разнородным типам читателей: студентам и преподавателям, практикам и ученым, профессионалам и любителям. Книга А.Н. Чумикова и М.П. Бочарова смогла пройти этот цикл апробации. Модель изложения, заложенная в ней, принесла успех авторам.

*Георгий Почепцов,
заведующий кафедрой информационной политики Национальной академии государственного
управления
при Президенте Украины,
заведующий кафедрой маркетинга
Международного Соломонова университета
доктор филологических наук, профессор*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Откуда появилась эта книга

Нам хочется, чтобы читатель знал, «откуда есть пошла» эта книга.

Существует вечная дилемма: теоретик пишет и учит, но... не знает, как сделать. Практик делает, но... не может написать и прочитать курс лекций.

Жизнь распорядилась так, что в 1996 году один из авторов этой книги после семи лет занятия медийным и PR-бизнесом стал профессором факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова и одновременно возглавил PR-агентство «Международный пресс-клуб» (с 2002 года — ЗАО «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг» - МПК).

Примерно в таком же статусе оказался и другой автор: доктор социологических наук, профессор того же факультета и одновременно практик — консультант МПК и исполнительный директор информационного агентства «СОЮЗ-ИНФО», а затем заместитель генерального директора МПК.

К этому стоит добавить, что мы оба имеем значительный опыт работы в журналистике, причем в разных ее сферах: первый — газетах и журналах, второй — на телевидении и в информационных агентствах.

В конце 1998 года появилась первая книга А.Н. Чумикова по связям с общественностью — «Креативные технологии паблик рилейшнз» (национальная премия «Серебряный лучник» за лучшую теоретическую работу в области PR), в 1999-м — еще одна; потом в издательстве «Дело» — учебное пособие «Связи с общественностью», выдержавшее в 2000—2001 годах два издания и удостоенное (страшно сказать) специальной стипендии Государственного департамента США.

Михаил Бочаров также «не сидел сложа руки»: его книга «История паблик рилейшнз: нравы, бизнес, наука» (М.: ИПО «Известия», 2000) получила диплом «Серебряного лучника».

20

На рубеже тысячелетий мы и решили соединить усилия. Работали очень напряженно на протяжении двух лет, чтобы на выходе получить книгу, которая могла бы конкурировать с лучшими мировыми образцами. Теперь перед вами ее третье издание, весьма существенно переработанное и дополненное.

Разумеется, в нее вошли некоторые части наших предыдущих трудов, но в целом она новая — и концептуально, и по структуре, и по уровню теоретических обобщений, и по набору фактов из практики.

А еще она авторская, адаптированная к российским условиям. Мы изучали западные источники, включая самые современные, но необходимость в их компиляции уже отпала. Более того, полагаем, что во многом мы продвинулись дальше коллег из США и других стран. Вообще-то говоря, это естественно — динамика жизни в нашей стране гораздо выше, чем за рубежом...

О целях учебного пособия

Какие цели мы ставили перед собой в данном учебном пособии? Во-первых, учебные. Наш многолетний опыт преподавания курса «Связи с общественностью» в МГУ им. М.В. Ломоносова и ряде других российских вузов показал, что при наличии большого количества литературы по PR, как зарубежных, так и российских авторов, студентам нужен сегодня универсальный учебник. Он должен помогать им самостоятельно осваивать профессию на основе общетеоретических установок, но прежде всего с помощью анализа российской PR-практики, которая с каждым годом становится все многообразнее и совершеннее.

Поэтому в своей работе мы постарались представить комплексный взгляд на PR (связи с общественностью), соединить существующие научные подходы в их трактовке, дать примеры из отечественной практики, к которой имеем самое непосредственное отношение.

Наряду с решением учебно-методических задач мы стремились внести вклад в формирование позитивных стереотипов общественного сознания вокруг профессии PR-специалиста. Возникшее на заре российской демократии чудо-средство — PR, призванное внести в нашу экономическую, социальную, политическую жизнь долгожданные мир и согласие, на определенных этапах становилось синонимом неэтичного манипулирования сознанием, способом разжигания информационных войн, средством выдавать «черное» за «белое». «Грязные технологии», обман, лицемерие, неискренность, жонглирование фактами или в соответствии с терминологией одноименного американского фильма «плутовство» — та-

21

кой ореол иногда складывался вокруг вполне жизненной и необходимой в сфере рыночных отношений дисциплины.

Но связи с общественностью — это технология, призванная работать на позитив. PR помогает выживать, процветать, осуществлять коммуникации и хозяйствующим субъектам, и политическим партиям, и просто людям. «Изучение общественного мнения», «медиаметрия», «имиджелогия», «спонсорство» не просто профессиональные термины, а универсальные инструментальные методики, овладение которыми помогает улучшить нашу жизнь.

Речь идет не о догмах, а о направлениях творческого поиска для каждого, кто хочет научиться неординарно мыслить и предлагать свои PR-рецепты в разных обстоятельствах.

По нашему мнению, специалист в области коммуникаций, который хочет стать подлинным профессионалом, должен совершенствовать знания и навыки не только в пределах, которые обозначены в данной книге, но и, дай Бог, за этими пределами. Мы попытались создать фундамент для последующих разработок, посвященных стратегии и тактике решения различных проблем средствами связей с общественностью.

Благодарности партнерам

Российской ассоциации по связям с общественностью и ее президентам — Александру Борисову, Сергею Беленкову, Марине Шишкиной, а также исполнительному директору РАСО Наталье Орловой — за сотрудничество.

Союзу журналистов России и его председателю Всеволоду Богданову — за порядочность, поддержку и понимание.

Факультету государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова и его декану Алексею Сурину — за возможность творческого проявления.

Журналу «Советник» и его издателю Владимиру Ганину.

Руководителям и ведущим специалистам государственных учреждений — Администрации Президента России (Михаилу Островскому, Алексею Чеснакову); Аппарата Общественной палаты РФ (Игорю Федорову); Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям (Андрею Романченко, Владимиру Козлову, Владимиру Григорьеву, Юрию Пуле, Александру Гагаркину); Федеральной службы по труду и занятости (Юрию Герцию, Юрию Лугинову, Вячеславу Скородумову); Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (Ирине Андриановой, Наталье Новиковой); Правительства Москвы (Евгению

²²

Муравьеву); Администрации Волгоградской области (Николаю Максютину), Администрации Камчатской области (Михаилу Машковцеву), Самарской губернской думы (Виктору Сазонову, Светлане Агранович) — за сотрудничество в рамках реализации значимых государственных проектов.

Руководителю экологического отдела Программы развития ООН (ПРООН) Елене Арманд; директору фонда «Здоровая Россия» Елене Дмитриевой — за опыт интересного и плодотворного сотрудничества в международных программах.

Руководителям бизнес-структур, успеху которых мы старались способствовать своей работой, — группы компаний «Универс» (Борису Воропаеву, Олегу Иванову, Игорю Емельянову, Наталье Галкиной), компании «Техинвест» (Павлу Фуксу, Александру Тер-Аванесову, Анастасии Белявской), компании «Ведис девелопмент» (Игорю Евтушевскому); Московской ассоциации предпринимателей (Сергею Алексеенкову).

Членам команды МПК — Александру Тамирову, Алексею Токареву, Людмиле Щеколдиной, Наталье Хлопаевой и др. — за совместное творчество.

Художникам-дизайнерам, которые работали вместе с нами и внесли креативный вклад в наши бренд-проекты, — Юрию Матвееву, Анатолию Гольшеву, Татьяне Михайлиной.

Бывшим студентам, а ныне опытным специалистам в области коммуникаций Артему Минаеву, Полине Ермолаевой, Анастасии Демкиной, Марии Рутковской, Петру Овчинникову, Михаилу Медведеву: их креативные разработки использованы в книге.

Авторы

Раздел I
«ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ»:
ПОНЯТИЕ, ИСТОРИЧЕСКИЙ ОЧЕРК,
МЕСТО В КОММУНИКАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ

Глава 1

**«ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ»-УПРАВЛЕНИЕ ВОСПРИЯТИЕМ
С ПОМОЩЬЮ СОЗНАТЕЛЬНО ОРГАНИЗОВАННЫХ
КОММУНИКАЦИЙ**

«Паблик рилейшнз» (PR; *Public relations* — связи с общественностью) — весьма богатое по числу данных ему «имен» понятие. Когда в 1975 году один из американских фондов (*Foundation for Public Relations Research and Education*) предпринял глубокое исследование данной темы, было выявлено около 500 определений PR. Участники исследования не ограничились простыми подсчетами, а тщательно проанализировали собранные материалы и вывели свое, синтезированное определение, которое заключалось в следующем:

«Паблик рилейшнз» — это особая функция 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, быть готовым к любым переменам и использовать их наиболее эффективно; определяет главную задачу руководства — служить интересам общественности — и делает на ней особый упор; 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.

Достаточно ли этого определения для понимания сути PR? Разумеется, нет. Но вовсе не потому, что 65 ученых, привлеченных к участию в упомянутом исследовании, чего-то недопонимали. Просто «паблик рилейшнз» — это постоянно развивающаяся система, а разнообразие ее описаний свидетельствует лишь о возникновении или доминировании ка-

24
ких-либо тенденций в определенные периоды либо у определенных групп исследователей и практиков. Именно с этой точки зрения целесообразно сделать краткий анализ ряда трактовок PR.

Возвращаясь к приведенной выше дефиниции, заметим, что при всей многоплановости в ней ясно прослеживается ведущий акцент: PR — некая деятельность по организации всеобщего сотрудничества во им., служения интересам общественности». Такого рода подход, который >слов-но можно назвать альтруистическим, присутствует и в десятках других определений PR, как более ранних, так и появившихся позднее.

Например, Институт общественных отношений (*IPR*), созданный в Великобритании в 1948 году, принял следующую трактовку:

«Паблик рилейшнз» — это планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.

Столь же «альтруистическое» определение, отражающее направленность PR на достижение абстрактной общественной гармонии, предлагает известный английский PR-специалист Сэм Блэк:

«Паблик рилейшнз» — это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности.

«Альтруистический» подход к PR закреплен в довольно популярном словаре Уэбстера (*Webster. New International Dictionary*):

«Паблик рилейшнз» — это содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом посредством распространения разъяснительного материала, развития обмена (информацией) и оценки общественной реакции.

Однако существует и другой подход (назовем его **компромиссным**), делающий упор на иных факторах: во-первых, речь идет вовсе не об абстракции, а об удовлетворении конкретных интересов; во-вторых, организация учитывает интересы общественности для того, чтобы и ее интересы были адекватно восприняты. Такое понимание PR еще в первые десятилетия XX века предлагал один из «отцов» «связей с общественностью» — Эдвард Бернэйз, который писал:

«Паблик рилейнз» — это усилия, направленные на то, чтобы убедить общественность изменить свой подход или свои действия, а также усилия, направленные на гармонизацию деятельности организации в соответствии с интересами общественности, и наоборот.

Вполне естественно, что количество сторонников такого, на наш взгляд, более жизненного подхода с течением времени сохранялось и множилось. Скажем, авторитетный форум представителей более чем 30 национальных и

25

региональных ассоциаций PR, собравшихся в 1978 году в Мехико на первую Всемирную ассамблею ассоциаций PR, предложил такую трактовку:

Практика «паблик рилейнз» — 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.

Стоит, наконец, выделить и сугубо **прагматический** подход, лишенный какого бы то ни было «библейского» налета. Так, еще Джон Рокфеллер говорил, что умение общаться с людьми — это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе, и подчеркивал, что готов заплатить за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете. Понятно, что под словом «общаться» американский миллионер имел в виду управление с помощью общения.

На этот же подход указывали спустя много десятилетий ученые-политологи Российской академии государственной службы при Президенте РФ. В соответствии с их определением, зафиксированным в изданной в 1997 году книге «Связь с общественностью — "паблик рилейнз" — государственной власти и управления», PR — это *«специализированная, профессионально организованная деятельность управления, но управления особого рода. Это адресное управление состоянием общественного мнения в определенной сфере, корпоративными отношениями, осуществляемое ненасильственными (а не административно-командными) средствами».*

Прагматиками оказались и авторы подготовленного в 1995 году учеными МГУ Словаря новых иностранных слов, где PR понимается как *«организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования предприятия (учреждения, фирмы) и повышения его репутации. Осуществляется разными путями, но прежде всего через СМИ. Искусство взаимодействия между государственными (управленческими), общественными структурами и гражданами в интересах всего общества».*

К прагматическому подходу склоняются и авторы настоящей книги. Согласно нашей трактовке, PR — это система информационно-аналитических и процедурно-технологических действий, предполагающих создание и распространение посланий, направленных на гармонизацию взаимоотношений внутри некоторого проекта, а также между участниками проекта и его внешним окружением в целях успешной реализации данного проекта.

Обобщенно все перечисленные определения могут быть охарактеризованы как **содержательные (смысловые)**. В дополнение к ним существует группа **инструментальных** определений, т.е. таких, которые отвечают на вопрос о том, с помощью каких методов, приемов, инструментов осуществляется PR-деятельность.

26

Например, изданный в США еще в 1944 году Словарь социологии (*Dictionary of Sociology*) подчеркивает, что теория и методы PR *«предполагают использование социологии, социальной психологии, экономики, политических наук, а также специальных навыков журналиста, артиста, организатора, специалиста по рекламе и т.п. для решения специфических проблем в области связей с общественностью».*

Е.Л. Блажное в изданной в 1994 году книге «Паблик рилейнз» указывает, что PR *«тесно связаны с особенностями формирования и функционирования общественного мнения, с механизмом публицити, т.е. с приемами создания известности, популярности, привлекательности определенным личностям в связи с их деятельностью — общественно-политической, производственной, коммерческой, в сфере культуры».*

Возможно, новые грани понимания термина «паблик рилейнз» дает попытка подыскать для него **синонимы**. Ряд исследователей употребляют в качестве синонима PR понятие «коммуникационный менеджмент» (так, например, называется вышедшая в 1997 году книга А.Б. Зверинцева), расшифровывая его как *«профессиональную деятельность, направленную на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой».*

14

Сходное определение предлагает А. Ф. Векслер. В ее диссертации, подготовленной в 1998 году, "*паблик рилейшнз*" — это управление всей совокупностью коммуникативных процессов организации в отношениях с общественностью с целью достижения взаимопонимания и поддержки».

PR как теорию коммуникации рассматривает в своей книге Ф.И. Шарков¹.

К этому следует добавить, что на рубеже второго и третьего тысячелетий не только индивидуальные исследователи, но и мировое PR-сообщество в целом вновь озаботились анализом определений рассматриваемого вида деятельности. Так, в 1999 году по решению Европейской конфедерации «паблик рилейшнз» (CERP) была создана терминологическая рабочая группа во главе с Т. Баратом (Венгрия), которая подготовила доклад о трактовках PR, применяемых в европейских странах. На основе этого доклада Генеральная ассамблея CERP в июне 2000 года рекомендовала всем практикам в Европе использовать следующее определение: «PR — это сознательная организация коммуникации. PR — одна из функций менеджмента. Цель PR — достичь взаимопонимания и установить плодотворные отношения между организацией и ее аудиториями путем двусторонней коммуникации».

Действительно, PR — это в конечном счете построение системы гармоничных (а потому и эффективных) коммуникаций, способствующих

¹ Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации. М., 2002.

27

достижению требуемого результата. Однако здесь мы подходим к очень важному вопросу, с которым будем сталкиваться не раз на протяжении всей книги. Если PR — вид управленческой деятельности, то чем именно мы управляем? Строительством домов, производством потребительских товаров, формированием заработной платы? Нет! Функция PR — управление исключительно восприятием. Отсюда дом, потребительский товар и зарплату PR-специалист должен воспринимать исключительно как данность. Не в его компетенции советовать, как лучше строить, производить, начислять. Задача PR — изменение отношения к товару (проекту, акции, объекту, руководителю) без изменения реальной сути, т.е. **PR — это управление восприятием с помощью сознательно организованных коммуникаций.**

В лекции, прочитанной на Международной конференции *The Baltic PR Weekends* Санкт-Петербурге в 2005 году, один из старейших в мире PR-специалистов, основатель и председатель совета директоров Агентства *Burson MarstellerX*. Берсон определял PR как методологию воздействия на общественное мнение и поведение. Говоря о специфике этого воздействия, Х. Берсон называл три возможных варианта:

- создать несуществующее мнение (установку),
- усилить имеющееся мнение (установку),
- изменить некоторое мнение (установку).

Добавим к этому, что речь идет о создании/ усилении/изменении именно *мнения*, но не *товара* (проекта, акции, объекта, руководителя) как такового, производственная сущность которого в каждом из перечисленных случаев лежит вне компетенции PR-специалиста и может оставаться неизменной.

В то же время и целый ряд других видов деятельности представляет собой построение системы коммуникаций и управление ею. Поэтому имеет смысл сопоставить и выявить **отличие определений «паблик рилейшнз» от пересекающихся по ряду моментов понятий.**

Одним из таких понятий является «лоббизм». Первоначально (в XVII веке) и в буквальном переводе слово *lobby* означало коридор, куда члены английской парламента выходили для прогулок или голосования; кулуары. Позже лоббистами стали называть лиц — завсегдаев кулуаров, обрабатывающих членов парламента или конгресса в пользу того или иного законопроекта.

В XIX веке в США термин «лоббизм» начал обозначать покупку голосов за деньги в коридорах конгресса.

Сегодня закулисный подкуп лишь часть данного явления, в целом же современный лоббизм — многоступенчатый коммуникационный процесс, включающий систему аргументации и механизм подготовки и принятия

нормативных актов в пользу тех или иных социально-политических сил. Однако во всех случаях речь идет о продвижении интересов (и соответственно о построении коммуникации) *через органы государственной власти*.

Еще один термин, не имеющий русского эквивалента, но широко известный на Западе, — *advocacy* (от *advocate* — отстаивание, поддержка, пропаганда взглядов и интересов) также означает организацию коммуникации в целях продвижения интересов, но в отличие от *lobby* речь идет о коммуникации и продвижении интересов не только через органы государственной власти, но и через любые другие структуры: отечественные и международные общественные организации, коммерческие фирмы, политические партии, через влиятельных личностей и т.д. Иными словами, понятие *advocacy* более широкое по сравнению с *lobby*.

Отличие PR от *lobby* и *advocacy* состоит в большей широте понятия. К коммуникационным субъектам PR причисляются уже и собственный персонал, и масса населения, имеющая отношение к некоторому профилю деятельности. Что же касается цели коммуникации, то она заключается не только в продвижении определенного интереса, но и в подготовке почвы, дополнительных условий для такого продвижения.

Имеет смысл разобраться и с такими коммуникационно-инструментальными «родственниками» **PR**, как **пропаганда** и **реклама**. Относительно пропаганды 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 PR-менов, к которым принадлежат и авторы настоящей книги, считают, 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 они этого или нет; PR носят более мягкий характер и лишь предлагают людям воспользоваться некоторой информацией, а затем добровольно принять (отвергнуть) те или иные мнения и идеи;

— наконец, пропаганда делает упор на одностороннее воздействие на индивида или группу; PR в обязательном порядке предполагают налаживание механизма двусторонней связи, получение и учет встречного сигнала со стороны аудитории.

Переходя к паре «**PR** — **реклама**», следует отметить: сходство между ними выражается в том, что в период разработки информационных кам-

29

паний PR-фирмы и рекламные агентства используют аналогичные этапы и методики, имеющие целью определить целевые аудитории и сформулировать основные сообщения. В дальнейшем для проведения этих сообщений применяются зачастую одинаковые инструменты — устные беседы, прямая рассылка текстовых посланий, средства массовой информации. Но тут и начинаются различия.

Если основной механизм рекламы — это платное использование газетных площадей и эфирного времени для размещения информации клиента, то задача PR-специалиста — добиться того, чтобы исходящая от клиента информация размещалась исключительно благодаря ее актуальности как для самих журналистов, так и для их читателей, зрителей и слушателей.

Далее. Если реклама — это открыто оплачиваемые продавцом товара или услуги отношения между ним и покупателем, имеющие к тому же формальные признаки (например, рубрику «реклама») и регулируемые специальным законом (в отечественной ситуации это Закон РФ «О рекламе»), то связи с общественностью конкретизированы значительно меньше. В то время как реклама поддается учету и контролю в плане охвата и полученного эффекта, деятельность по связям с общественностью не так легко распознать, а тем более измерить на предмет эффективности. По образному выражению Е. Блажнова, «PR — это особая реклама, это реклама *отсроченного* приобретения, реклама предстоящей покупки». Другими словами, если реклама прямо ориентирована на конкретный результат, то PR — на создание косвенных благоприятных условий для его достижения.

Следующее различие заключается в том, что 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.

В заключение параграфа, резюмируя сказанное выше, попробуем определить смысл слов, составляющих термин «связи с общественностью». Итак, что же такое **«общественность»**? Это внутренняя и внешняя среда некоторой организации или проекта. Данная среда разбивается на такие категории, как персонал фирмы, члены общественного формирования, партнеры и оппоненты, реальные и потенциальные потребители товаров и услуг некоторой организации; причем эти товары и услуги могут выступать в виде как материализованных предметов, так и лидеров, программ, идей и т.д.

Действия, направленные на построение коммуникаций и гармонизацию взаимоотношений между элементами среды, составляют смысл по-

30

нятия **«связи»**. Следует подчеркнуть, что эти связи, реализуемые в первую очередь через средства массовой информации (СМИ), призваны оказывать целенаправленное влияние на общественное мнение в заданных и часто разных целях. В одном случае такое влияние имеет целью получение поддержки публики, в другом — достижение общественного понимания или нейтралитета, в третьем — смягчение последствий кризисных и конфликтных ситуаций.

Глава 2

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В XX И XXI ВЕКАХ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

PR в мире: исторический очерк

Как бы мы ни определяли связи с общественностью, в любом случае придется признать, что это не столько изобретенная кем-то наука и технология, сколько объективно и постоянно присутствующая в обществе функция, направленная на создание благоприятного (нейтрализацию неблагоприятного) фона вокруг и внутри некоторого объекта в некоторое время и в некотором объеме. Другое дело, что средства и методы реализации данной функции могут применяться с большей или меньшей степенью осознанности, базироваться на отрывочных эмпирических сведениях или стройной системе научной информации, мотивироваться различными факторами и т.д.

С древнейших времен по мере социализации человек утверждался в обществе как деятельная личность — с помощью не только силы, но и убеждения. Он стремился к признанию в обществе, демонстрируя свои способности и возможности окружающим как деятельный работник, состоятельный человек, лидер, воин, начальник, политик, властелин, вождь, король, царь, президент, руководитель, босс. Убеждение словом, личным примером, высокой репутацией, привлекательным имиджем, производимое впечатление способствовали привлекательности и доверию, формировали доброжелательное отношение в обществе.

Попадая в мир, человек уже по рождению принадлежал к каким-то общностям (нациям, народностям, языковым группам, стратам, классам, общинам и т.п.). Для удобства добывания себе хлеба насущного и выживания он в процессе жизнедеятельности объединялся с другими в коллективы-корпорации — артели, цеха, семейные товарищества, кооперативы, акционерные общества, гильдии, холдинги, конгломераты.

31

Продукцию жизнедеятельности нужно было приносить на рынок. В процессе обмена — натурального, бартерного, товарно-денежного, в условиях расширения рынка, разнообразия товаров и услуг развивалась конкуренция производителей и продавцов, которая требовала эффективного убеждения покупателей в пользу того или иного товара, а значит, в пользу того или иного производителя, что они самые лучшие. Эти усилия по созданию необходимого общественного мнения, убеждению в том, что ты самый лучший профессионал, а твое предприятие самое эффективное, адекватно вписываются в обоснование технологии связей с общественностью.

История PR тесно связана с историей культуры человечества и сама по себе очень увлекательна, так как затрагивает такие аспекты человеческой деятельности, как искусство, политика, экономика, система общественных отношений.

Итак, изучать историю PR нужно для того, чтобы:

глубже понять функции PR, их слабые и сильные стороны;

с помощью осознания исторических корней увидеть место и назначение PR в современном обществе;

уяснить сущность исторического контекста, который чрезвычайно важен для дальнейшей профессионализации современной PR-практики;

найти в прошлом интересные примеры креативных ходов, которые могут быть использованы для современных маркетинговых коммуникаций.

Рассматривая PR в исторической ретроспективе, можно говорить о нескольких хронологических этапах их развития, в каждом из которых (проТоPR древних времен, PR в Средние века и эпоху Возрождения, PR в галантный XVII век, PR в эпоху Просвещения и великих революций, PR индустриального общества) выделяются в соответствии с особенностями эпохи характерные черты и примеры.

На различных этапах развития человечества исследователи фиксируют **четыре содержательные модели PR-деятельности**¹:

I. «Манипуляция», «пропаганда», «паблисити» (характеристика этапов от проТоPR до PR галантного века, а также тоталитарных и авторитарных государств наших дней).

Характерные черты'

любые средства используются для привлечения внимания общественности, давления на нее;

потребитель-жертва;

¹ Характерные примеры, раскрывающие на практике особенности реализации этих моделей, подробнее см.: Бочаров М.Л. История публичных отношений: нравы, бизнес, наука. М.: Известия, 2000.

32

правдивость и объективность информации — необязательные условия, этические аспекты игнорируются; главный проводник — СМИ.

II. «Информирование», «информирование общественности», «общественная осведомленность». Все это может быть приравнено к понятию «журналистика» (возникает одновременно с этапом развития «государственной журналистики» и развивается по мере конкуренции в корпоративных изданиях в период промышленного переворота XIX века, имеет развитие в период индустриального общества).

Характерные черты:

регулярная работа со СМИ, цель — распространение информации; информация точна и правдива, только позитивна (негативные факты и события замалчиваются);

исследование обратной связи не предполагается; технология «*journalists-in-residence*» (журналист на фирме).

III. «Двусторонняя асимметричная коммуникация» (возникает в начале XX века, связана с именами А. Ли, Э. Бернэйза, А. Пейджа).

Характерные черты:

использование исследовательских методов (для определения, какая информация вызовет положительную реакцию общественности, поэтому — «двусторонность», диалог);

результат асимметричен — выигрывает только организация, а не общественность;

PR носят прагматический характер, организация преследует цель — получение выгоды.

IV. «Двусторонняя симметричная коммуникация» (появляется в ситуации регулируемого бизнеса).

Характерные черты:

полное осознание субъектом PR-деятельности необходимости взаимопонимания и учета взаимовлияния среды и организации;

PR-деятельность направлена на достижение взаимной пользы фирмы и общественности («симметричность»);

проведение переговоров, заключение договоров, разрешение конфликтов, что ведет к изменениям во взглядах, мнениях и поведении общественности и организации;

переход от журналистских и рекламных функций PR-специалистов к исследовательским и консультативным;

законченность, выражающаяся в прямом влиянии PR-технологий на экономические показатели и социальные аспекты («нематериальные активы»);

идеологичность (идеальная модель):

а) механизм взаимодействия организации и среды — партнерство;

Если говорить о так называемом системном PR, то первой страной, где он появился, стали Соединенные Штаты Америки. Считается, что и сам термин «паблик рилейшнз» родился в США, а его автором стал Томас Джефферсон, третий американский президент, который употребил это словосочетание в 1807 году в черновике своего «Седьмого обращения к конгрессу». Под активизацией связей с общественностью он понимал наращивание усилий политических институтов для создания климата доверия в национальном масштабе.

Первые PR-акции в Америке носили ярко выраженный политический характер и разрабатывались как технологии давления на правительство Великобритании.

Чтобы подтолкнуть общественность к открытому выражению недовольства, использовались следующие PR-методы:

создание специальных общественных организаций для проведения агитации и организации событий («Сыны свободы» в Бостоне — 1766 г.; «Корреспондентские комитеты» в Бостоне — 1772 г.);

использование легкоопознающихся и эмоциональных символов (например, «Дерево свободы»);

формирование имиджа «героев нации» Д. Вашингтону, Э. Аллену и создание легенд;

использование лозунгов как запоминающихся слоганов (например, «Дайте мне свободу или смерть», «Налогообложение без представительства — это тирания»);

организация специальных мероприятий для привлечения общественного внимания и формирования общественного мнения в поддержку идеи («Бостонское чаепитие» в 1773 г.);

доведение до сведения общественности специально интерпретированной информации как форма агитации (например, С. Адаме представил перестрелку между группой британских солдат и бандой портовых хулиганов как знаменитую «бостонскую резню», которая стала эмоциональным символом грубости Великобритании и угнетения ею колоний);

использование газет для агитации (37 наименований):

а) радикальный характер материалов;

б) манипулирование «эмоциональными» темами для большего воздействия на читателей (например, ужасающие условия жизни негритянских индийских колоний);

в) издание памфлетов (1500), использовавших сатиру, иронию, аллегория, даже ругательства для эмоционального восприятия уже опубликованных рациональных аргументов;

г) листовки и воззвания (прообраз ньюс-релизов).

34

Итогом работы революционеров с прессой было то, что более 2/3 американских газет приветствовали революцию, во многом сформировав общественное мнение.

Таким образом, в период борьбы за независимость США отработывались простейшие PR-технологии, получившие в дальнейшем широкое распространение.

Если говорить об экономических и социальных связях с общественностью, то они соединялись с рекламой в Европе преимуществ и дешевизны незаселенных американских земель с целью привлечения новых колонистов и средств в Америку и формирования привлекательного имиджа колоний путем манипулирования общественным сознанием. PR-технологии были тесно связаны с первыми попытками привлечь благотворителей, спонсоров и потенциальных инвесторов для строительства новых американских учебных заведений.

Технологии продвижения индивидуального имиджа лидера формировались вокруг сторонников американской независимости А. Гамильтона, Т. Джефферсона, Д. Адамса, Б. Франклина, П. Пейджа. Перед отцами-основателями США в годы подготовки и хода революции стояла сложная задача: позиционировать не слишком популярную идею независимости колоний в условиях продолжавшейся 14 лет войны, когда у большей части населения, особенно в начальный период борьбы, не было четкой позиции в отношении независимости.

Значительную роль в развитии политических связей с общественностью сыграли PR-технологии президента А. Линкольна. Он не только использовал традиционные средства агитации (памфлеты, публикации, письма протеста, петиции, организация новых газет), но и

разработал новые приемы для завоевания общественных симпатий через СМИ: свободный доступ репортеров в Белый дом для получения информации из первых рук — через секретаря президента, публикация президентских обращений, их адресная рассылка по штатам, налаживание связей с европейскими движениями, например, за отмену рабства, организация корреспондентской сети непосредственно в районах боевых действий Севера и Юга.

Освоение земель сопровождалось их популяризацией с помощью публикаций в СМИ, слоганов, кейс-историй о Диком Западе. Первой суперзвездой Америки стал Баффало Билл, превратившийся из героя борьбы с индейцами в пресс-агента и шоумена.

В XIX веке в США PR-технологии начинают проникать во все сферы жизни — банковскую, на транспорт, в вооруженные силы, в правительственную и социальную, и даже в шоу-бизнес, где одним из «пионеров PR» стал владелец цирка Пинеас Т. Барнум. Последний вызвал ажиотаж во-

35

круг Джойс Хет, старой негритянки, утверждавшей, что она 100 лет назад нянчила Джорджа Вашингтона. Об этом факте Барнум писал под вымышленными именами письма в газеты, и, чтобы посмотреть на феномен, доверчивые ньюйоркцы приносили авантюристу по полторы тысячи долларов в неделю. Правда, когда старуха умерла, анализы показали, что ей лет 80—85, но никак не 160, как утверждал Барнум. Но «пиарщик» сказал, что его ввели в заблуждение...

В XIX веке появляется фигура первого профессионального пресс-секретаря, которым стал помощник президента Э. Джексона А. Кендалл: он готовил публичные выступления президента, писал за него речи, памфлеты, разрабатывал PR-стратегии, изучал общественное мнение и формировал имидж.

Начало XX века открыло историю прародителей современных PR-агентств и отделов — *Publicity Bureaus* (бюро публицити). Они появились в Бостоне в 1900 году и в ближайшее десятилетие стали необходимым инструментом для многих сфер бизнеса, проводили PR-консультирование в разных областях жизни, отработывали новейшие PR-технологии и во многом вытеснили юристов из традиционной сферы — лоббирования интересов компаний, показав значимость работы с общественным мнением и общественностью.

В это время появляется «знаковая» фигура в истории PR — Айви Ли, который способствовал проникновению в PR передовых для того времени общественных теорий и концепций, был автором крупных работ, таких, как «Декларация о принципах» (1907), «Публицити» (1925) и др. Ли работал репортером в изданиях Дж. Пулитцера и У.Р. Херста. Профессиональный путь в PR он начал в сфере политики, возглавив в 1903 году кампанию по перевыборам мэра Нью-Йорка. Далее его активность переходит из сферы политики в сферу бизнеса: он работал с крупной железнодорожной компанией, с Дж. Рокфеллером, с компаниями «Стандард ойл», «Крайслер», везде добивался успеха, популяризируя тем самым возможности профессионального PR.

Ли развивал «внутренний PR»: работая на Рокфеллера, он организовал комитет жалоб для работников, заставил мультимиллионера объехать все рудники, встречаться с рабочими. К концу этой кампании Рокфеллер стал не только героем в глазах шахтеров, но и популярным человеком для общественности. В соответствии с идеей Ли о придании лидерам бизнеса и политики «человеческого облика» Рокфеллер и его семья были показаны публике играющими в гольф, посещающими церковь, отмечающими день рождения. Это дало результаты — общественность признала Рокфеллеров самыми выдающимися филантропами нации.

36

Ли можно считать основателем и такого направления PR, как «коммуникации в условиях кризисов». Широко известны его PR-акции в связи с забастовками, железнодорожными авариями, повышением тарифов. Ему принадлежит заслуга в доказательстве больших, чем у прямого лоббирования, возможностей PR — его честное информирование общественности о проблемах Пенсильванской железной дороги и необходимости повышения в связи с этим тарифов оказалось эффективнее предшествующей работы лоббистов.

Ли первым из PR-специалистов занял место одного из ведущих менеджеров крупной компании. Именно он впервые продемонстрировал возможности PR в Европе, руководя в 1910 году филиалом американского банка в Лондоне.

Методы PR, опробованные Ли во время работы в годы Первой мировой войны в Обществе Красного Креста, вызвали большой приток спонсорских средств на счет этой организации и до сих пор копируются современными благотворительными институтами.

Ли возрождает сам термин «PR» и формулирует новые принципы профессиональной деятельности в сфере PR.

Исходя из предложенных нами в начале главы классификаций PR-моделей, профессиональную деятельность Ли можно отнести к модели «информирование», а в отдельных технологиях закладывались основы «симметричной коммуникации».

В годы Первой мировой войны пропагандистская кампания приобрела национальные масштабы и показала некоторые новые возможности PR, связанные с созданием в мае 1917 года Комитета общественной информации (Си-ти-ай) при правительстве В. Вильсона. Вводились такие PR-методы, как пропаганда позиции США в войне за границей, выступления видных деятелей страны в программах Комитета, предоставление бесплатных площадей для популяризации военных действий (пробораз социальной рекламы), прямая цензура информации военного характера.

В эти годы начинается деятельность еще одного патриарха американского и мирового PR — Эдварда Бернэйза, который является автором терминов «советник по PR» и «специалист по PR» («инженер согласия»). Именно ему принадлежит инициатива превращения PR из технологии и практики в науку. Чтение Бернэйзом первого курса по практике и этике PR в 1923 году в Нью-Йоркском университете оказало значительное влияние на преподавание дисциплин данного цикла во всем мире. Из его работ, таких, как, например, «Кристаллизация общественного мнения» (1923), американские специалисты узнавали о европейских социальных школах и направлениях.

37

После войны PR-технологии демонстрируют возможности психологического воздействия на общественность, что раскрывается в работах У. Липпманна «Свобода и новость» (1920) и «Общественное мнение» (1922). Первая книга показывает, что в журналистских сообщениях «очень мало поля точного знания» и во избежание фальсификации нужна обязательная идентификация источника новостей. В другой книге дано развернутое обоснование психологического подхода к процессу формирования общественного мнения.

Заметное влияние на развитие PR в 20—30-х годах XX века оказал А. Пейдж, бывший эксперт PR и вице-президент AT&T. Он был автором идеи о социальной ответственности бизнеса, что важно для предпринимателей и общественности. Руководство корпораций должно удовлетворять потребностям общественности и быть ответственным перед ней. В этом отношении PR-подразделения при фирмах должны оказывать реальное влияние на руководство.

Несмотря на период Великой депрессии и его последствия, именно в 30-е годы начинается интенсивная профессионализация и институционализация PR: в 1936 году основывается *The National Association of Accredited Publicity Directors*, в 1938-м — *The American Association of Industrial Editors*, в 1939-м — *The American Council on Public Relations*. Параллельно перед Второй мировой войной начинается формирование основ теории PR.

Годы Второй мировой войны придали новый импульс развитию PR как профессиональной деятельности. В это время прежде всего активно развивался правительственный PR. Принятие мер по жесткому государственному регулированию отношений между трудом и капиталом (признание юридического статуса профсоюзов), достигнутое взаимное обязательство рабочих (избегать забастовок) и предпринимателей (не прибегать к увольнениям), соглашение правительства со СМИ о введении некоторых элементов цензуры, осуществление программы ленд-лиза — все это требовало серьезной работы по информированию общественности и разрешению конкретных ситуаций с весьма разнообразными целевыми группами.

Важную роль в этом сыграла деятельность созданного в США Военного рекламного совета, в задачи которого входили информирование общественности обо всех аспектах военной деятельности, поддержка действий правительства и его положительного имиджа внутри страны и за границей, сотрудничества индустриального сектора и общественности, создание «единого потока» военной информации под контролем правительства. Первым директором Комитета военной информации назначается Э. Дэвис, весьма известная фигура в истории PR и журналистики. В 1943 году военные открывают собственное Армейское агентство новостей.

38

Войны вообще, и в первую очередь Вторая мировая, являются, по мнению некоторых исследователей, главным стимулом быстрого развития PR — причем не только в США, но и в Великобритании, Германии, Франции, других странах.

Например, С. Блэк считает, что именно работа в армейских службах и Министерстве военной информации подготовила для Великобритании множество PR-специалистов, которые после войны решили делать карьеру в данной сфере. В частности, *NALGO* (Британская национальная ассоциация муниципальных и правительственных чиновников), муниципальные власти очень заинтересовались бывшими пропагандистами, их технологиями и принялись перемещать их в новую сферу, создавая отделы «паблик рилейшнз».

Первые службы «внешних отношений» появились после войны во французских госструктурах и частных компаниях, несмотря на то что термин «паблик рилейшнз» (*les relations publiques*) еще не был введен в оборот.

Хотя развивающаяся в Европе PR-деятельность находилась под сильным влиянием американских подходов, после Второй мировой войны начали постепенно формироваться собственные научные школы «паблик рилейшнз». Так, в период «немецкого экономического чуда» 50-х годов усилилось внимание к PR немецких специалистов. В Германии складывалась особая концепция «паблик рилейшнз», трактованная связи с общественностью как инструмент интерпретации и интеграции, с помощью которого можно обеспечить постоянное взаимодействие в политической, экономической и социальной сферах и сдерживать так называемый эффект отчужденности людей.

По мнению одного из пионеров «паблик рилейшнз» в Германии — А. Оэкла, основные задачи PR заключались в том, чтобы помочь отдельным субъектам ориентироваться в обществе, получать правильную информацию и формировать собственное мнение. Это направление продолжает развиваться в трудах М. Кунчика, Ф. Богнера и Г. Бентеле.

Представители французской школы PR послевоенного периода также стремились выработать свои принципы и технологии в данной сфере и весьма осторожно относились к американской концепции «связей с общественностью», где доминировал принцип продвижения корпоративного интереса. Как констатировал, в частности, М. Крозье, американские PR-эксперты продают в конце концов гражданам то общественное мнение, которое заказывают монополии.

Фактическому распространению PR в международном пространстве в послевоенный период сопутствует и ряд значимых формальных событий в сфере связей с общественностью:

39

Р. Харлоу основывает *Public Relation Journal* (1945);

в результате слияния региональных PR-ассоциаций образуется *Public Relations Society of America (PRSA; 1948)*;

Международная торговая палата учреждает Комиссию по PR (1953);

PRSA разрабатывает первый этический кодекс PR (1954);

в Лондоне создается Международная ассоциация PR (*IPRA*), официально принимается ее устав, избирается Совет *IPRA* (1955);

IPRA принимает Кодекс профессионального поведения и этики PR (1961).

Происходит дальнейшая профессионализация и институционализация PR-деятельности. К 1980 году высшие учебные заведения США выпускали около 4 тысяч дипломированных PR-специалистов.

В это время имела место «автономизация» американского общества, когда казалось, что единая нация распадается на многие составляющие, каждая из которых настаивает на собственных интересах и выражает их в протестных формах (движения за гражданские права, женщин, потребителей, фермеров, антивоенные движения). От PR-специалистов потребовалась помощь в организации социальных взаимоотношений руководителей бизнеса и общественности. По этому общественному запросу были организованы многочисленные

семинары по менеджменту, PR-технологиям на темы: как общаться с различными целевыми группами общественности, как использовать СМИ и другие каналы информирования, как подготовиться к кризису и выйти из него с наименьшими потерями.

Разрасталась научная дискуссия о роли PR и дальнейшем расширении их влияния и сфер деятельности. Известное утверждение Ф. Котлера о том, что к традиционным четырем «пи» маркетинга необходимо добавить пятую составляющую — *Public Relations*, вызвало немедленную негативную реакцию таких специалистов по связям с общественностью, как Дж. Грюниг, Дж. Уайт, У. Элинг.

Эта творческая дискуссия продолжалась и в более современный период развития PR — после 1980 года. Для него характерны следующие тенденции:

разработка комплекса мер, которые позволят контролировать развитие и применение PR:

- а) дополнение и изменение кодексов профессиональной этики, прежде всего *PRSA* и *IPRA*, принятие новых национальных и международных документов (Европейского Лиссабонского кодекса профессионального поведения в области PR);

- б) попытки лицензировать PR-практику;

ухудшение отношений с традиционным основным каналом коммуникации с общественностью — СМИ («манипулирование новостями PR-методами», «метод сложных манипуляций PR-вниманием», «PR-уловки»);

40

новая экспансия рекламы и маркетинга в PR, идеи «интегрированного маркетинга» и «маркетинговых коммуникаций»;

переход от внешнего консультирования к принятию самостоятельных решений в организации, ко все большему объединению PR с менеджментом, отнесение их к одной функции управления;

интернационализация и глобализация PR, выход его за национальные рамки (увеличение членов Международной ассоциации PR (*IPRA*), Международной организации консультантов по связям с общественностью (*ICCO*), создание национальных ассоциаций, институционализация этой деятельности практически во всех средних и крупных компаниях развитых стран, развитие международных сетевых агентств, таких, как *Burson-Marsteller*, *Schandwicke Europe*, *EPIC*, *Porter Novelli Intern*, *Hill&Knowlton*, *GCI Europe* и др.).

На рубеже XX и XXI столетий сформировался зрелый, насыщенный рынок PR-услуг. Так, в США более 5 тысяч фирм занимаются PR-консультированием. Прибыль некоторых из них достигает сотен миллионов долларов ежегодно. Практически во всех крупных фирмах действуют службы, осуществляющие функции PR. В этой сфере занято свыше 250 тысяч рекламистов и более 130 тысяч журналистов. Более 200 университетов и колледжей готовят соответствующих специалистов. При средней зарплате по сфере около 50 тысяч долларов в год зарплата ведущих специалистов PR достигает 100—350 тысяч. Американский PR в наши дни — мощный многомиллиардный бизнес с большими перспективами развития.

Примером современного развития европейского PR может служить Франция. О самобытности французской школы PR дают представление переведенные и опубликованные в России труды ее представителей. Так, в серии «Современные консалтинговые технологии» в начале 2000-х годов вышло два перевода работ знаковых в этой сфере авторов. Первая книга, «Управление имиджем компании», написана Жаном-Пьером Бо-дуаном, профессором Сорбонны и президентом — генеральным директором одной из крупнейших PR-групп Франции — *Information et Entreprise*. Это агентство создано в начале 60-х годов легендарной личностью в сфере «публик рилейшнз», бывшим директором отдела коммуникации в кабинете генерала Де Голля в Лондоне, а затем в Алжире Жаком Ку де Фре-жаком, считающимся одним из основателей «публик рилейшнз» в Западной Европе. Среди клиентов *Information et Entreprise* — *IBM*, *Coca-Cola*, *Nasdaq*, Евросовет, *McDonalds*, *Mars*, американские, английские и французские финансовые, страховые и патентные компании, немецкие производители одежды «высокой моды».

Автором второй книги, «Публик рилейшнз, или Стратегия доверия», является Филипп Буари, основатель одного из первых PR-агентств Западной Европы и Высшего института «публик рилейшнз».

41

В интерпретации Буари легенда гласит: когда во время исхода евреев из Египта Моисей объявил, что взмахом посоха он заставит воды Красного моря расступиться, чтобы народ Израиля мог посуху пересечь море, а затем море сомкнется и утопит преследователей, один мальчик воскликнул: «Моисей, если ты это сделаешь, обещаю тебе целую страницу в Библии».

Если исходить из того, что море действительно расступилось, мальчика можно назвать первым профессиональным пиарщиком.

Если говорить серьезно, то в области связей с общественностью французская школа одна из самых сильных в Европе, при этом французы считаются законодателями моды в такой тонкой сфере PR, как этика профессии.

Одним из главных авторов этических кодексов является Ж.-П. Бодуан, они занимают значительное место в его книгах. Это, в частности, Профессиональный кодекс Французской ассоциации «паблик рилейшнз» (*AFREP*, 1954), Афинский кодекс Генеральной ассамблеи Международной ассоциации «паблик рилейшнз» (*IPRA*, 1965), Кодекс национального объединения пресс-атташе — профессионалов в области коммуникаций (*UNAPC*, 1976), Справочные материалы Синдиката консалтинговых компаний в сфере «паблик рилейшнз» и Союза рекламодателей (*Syntec PR & UDA*, 1989), Международная профессиональная хартия Международного комитета ассоциаций компаний — консультантов в сфере «паблик рилейшнз» (*ICO*, 1991).

Приведем две цитаты из Профессионального кодекса *AFREP*, определяющие отношения представителей прессы и PR-специалистов: «Информация для СМИ... не должна нести в себе ни скрытого смысла, ни какой-либо компенсации»; «Специалист по "паблик рилейшнз" обязан соблюдать право независимости и инициативы средств массовой информации. Когда группе необходимо сохранять инициативу при распространении какой-либо информации, специалист по "паблик рилейшнз" закупает печатные площади и эфир».

Продолжая эту тему, Ф. Буари рассматривает взаимоотношения профессиональных PR-специалистов и представителей средств массовой информации, ведущих друг с другом позиционные войны. По его мнению, причина этих войн определяется следующими обстоятельствами: за редким исключением, вся печатная пресса (имеются в виду газеты и журналы) состоит из редакционных и рекламных площадей. Своего рода разделение полномочий устанавливается, таким образом, между редактором, отвечающим за редакционную часть издания, и руководством издательского предприятия, ответственным за экономическое существование и процветание печатного органа. Главную роль в обеспечении экономического процветания играют рекламные полосы, за которые можно взимать

42

плату. Вместе с тем, за редким исключением, всякая компания желает минимизировать строку своего бюджета «маркетинг, PR и реклама» — но эта общая статья («отвратительный термин»), которую уже давно пора разбить на три отдельные строки, все еще имеет хождение.

Озабочен данным вопросом и Бодуан. Сравнивая две сферы деятельности — рекламу и «паблик рилейшнз», — он предлагает PR-специалистам придумать в своей области эквивалент рекламному медиаплану.

Бодуан описывает системные модели PR-деятельности, формулирует и раскрывает ее основные категории. Его взгляд на «паблик рилейшнз» — это взгляд профессионала, который полагает, что главное в PR — осмыслить, как функционирует общественное мнение, вычислить, какие его сегменты исполняют ролевую функцию, определить механизмы управления ими. Понятие «целевая аудитория» — одно из ключевых в «паблик рилейшнз» — рассматривается им в ракурсе «нужные аудитории», с которыми следует строить «эффективные», или «результативные», отношения.

Базовыми являются также понятия «легитимность», «индивидуальность», «близость», «комплицидность» — ключевые слова в современной западной PR-практике. Разрабатывая концепцию «близости», Бодуан противопоставляет ее концепции так называемой дистанцированной коммуникации.

Любопытен его взгляд на проблему открытости в «паблик рилейшнз». От специалистов в области «паблик рилейшнз» требуется определять, что именно открывать и каким целевым аудиториям в зависимости от их ценностей, интересов и потребностей.

Заслуживает внимания рассматриваемый Бодуаном и весьма популярный на Западе термин «комплицидность» («причастность») в контексте связки «сообщить/приобщить», так как

целью PR-деятельности является не столько передать какое-либо корпоративное или иное сообщение, сколько вызвать определенный эффект, включить в процесс.

Кроме того, следует обратить внимание на термины «корпоративный», «институциональный». Последний используется для замены первого и обозначает все, что связано с имиджем компании или организации, рассматриваемой как институт.

В современной PR-деятельности все более актуальной становится проблема политики марки и проведения PR-кампаний на зарубежных рынках. В связи с этим интересны мысли Бодуана о том, что, несмотря на глобализацию, общественное мнение не единообразно и по-прежнему аудитории различных стран воспринимают марки *Renault* и *Perrier*, *IKEA* и *Volvo* по-разному, что сказывается на характере, моделях и интенсивности PR-кампаний. В этом смысле и возможно говорить о национальных школах связей с общественностью.

43

Однако ни в коей мере не отвергаются и универсальные подходы, системные модели «публик рилейшнз», которые каждый может адаптировать к профессиональным задачам и национальной специфике¹.

Завершая краткий очерк развития мирового (а точнее, американского и европейского в качестве преобладающих) PR, заметим: в конце XX - начале XXI века PR-деятельность во все меньшей степени оставалась некоторым общим и для всех ясным понятием; во все большей степени здесь выделялось и постоянно увеличивалось число направлений, имеющих специальные маркеры-обозначения. Так,

работа по связям с государственными учреждениями получила название «*government relations*» (GR),

управление корпоративным имиджем — «*corporate affairs*»,
создание благоприятного образа личности — «*image making*»,
построение отношений со СМИ — «*media relations*»,
закрепление кадров, создание хороших отношений с персоналом — «*employee communications*»,
работа с общественными организациями, стратегии вовлечения — «*public involvement*»,
взаимоотношения с инвесторами — «*investor relations*»,
отношения с потребителями товаров или услуг — «*consumer relations*»,
проведение мобилизационных (конкурсы, чемпионаты, лотереи) и презентационных мероприятий — «*special events*»,
управление кризисными ситуациями — «*crisis management*»,
управление процессом адекватного восприятия аудиторией сообщений — «*message management*» и т.д.

В то же время фиксировались и обобщающие для всех названных направлений глобальные функции PR. Так, уже упомянутый Х. Берсон предлагал следующую периодизацию развития связей с общественностью:

1) Начало XX века - 60-е годы. КАК СКАЗАТЬ.

Имелось в виду, что тенденцией периода было предоставление некоторыми руководителями своих «готовых» мыслей PR-специалистам. От последних требовалось выразить их различными способами и разместить в различных коммуникационных каналах.

2) 60-е годы XX века - начало XXI века. ЧТО СКАЗАТЬ.

В этот период, когда все более интенсивно формировались системы правового и общественного контроля за ведением бизнеса, стали остро востребованы не только «передаточные» действия, но и смыслы посла-

¹ Подробнее см.: Бодуан Ж.-П. Управление имиджем компании. Публик рилейшнз: предмет и мастерство. М.: Имидж контакт, 2002; Буари Ф. А. Публик рилейшнз, или Стратегия доверия. М.: Имидж контакт, 2001.

44

ний. Проблема заключается в том-то, а вот что сказать по этому поводу общественности - задача PR-специалиста.

3) XXI век. ЧТО ДЕЛАТЬ.

Произошло признание тотальности информационно-коммуникативной функции. Общественное мнение стало значительно быстрее реагировать на происходящие события, чем раньше. Расстояние от послания до поведения стало существенно короче. Отсюда и PR-специалисты стали полноправными игроками за столом, где определялась большая политика. По данным журнала *Fortune*, в 100 крупнейших компаниях мира они входили в состав топ-менеджмента. Произошло переосмысление баланса между «исполнительской» и стратегической частями PR в сторону увеличения роли последней. Первый вопрос, который задается PR-специалисту в XXI веке, - В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ПРОБЛЕМА

И ЧТО С НЕЙ ДЕЛАТЬ? Из него вытекает второй - ЧТО СКАЗАТЬ ОБЩЕСТВЕННОСТИ ПО ЭТОМУ ПОВОДУ? И завершает проектный цикл вопрос о том, В КАКОЙ ФОРМЕ ЭТО СДЕЛАТЬ?

PR в современной России: хронология развития, статистика, тенденции

Хронология развития и статистика

Возникновение PR-рынка. Формирование российской PR-отрасли началось на рубеже 80—90-х годов XX века. Она вбирала в себя, с одной стороны, особенности агитации и пропаганды советского периода, с другой — современные PR-теории и технологии, которые демонстрировали работавшие в то время в России зарубежные PR-структуры.

В конце 80-х — начале 90-х годов создаются первые отечественные PR-агентства (точнее, их прообразы), среди них «Никколо М», «Имидж-ленд PR», «Имидж-контакт» и некоторые другие.

В 1991 году была образована Российская ассоциация по связям с общественностью (РАСО) в качестве общественной некоммерческой организации с правами юридического лица.

Ее учредителями выступили Союз журналистов СССР, Ассоциация работников рекламы, Торгово-промышленная палата РСФСР, Российская товарно-сырьевая биржа, Росвнешторг, Управление информации МИД СССР, МГИМО МИД СССР, Агентство экономических новостей и ряд других организаций.

Первым президентом РАСО стал декан факультета международной информации Московского государственного института международных отношений (МГИМО — Университет МИД РФ), доктор исторических наук, профессор А. Ю. Борисов.

45

РАСО и другие профессиональные объединения. К 2005 году РАСО являлась некоммерческим партнерством «РАСО — связи с общественностью», число ее учредителей сократилось до трех: Союз журналистов России, МГИМО МИД РФ и Национальная рекламная ассоциация.

К этому времени (с 1997 г.) РАСО стала членом Европейской конфедерации по связям с общественностью (*CERP*) и насчитывала свыше 70 корпоративных (агентства, государственные и коммерческие структуры, вузы, СМИ, общественные организации) и более 20 индивидуальных членов. Президент РАСО в 2005 году — декан факультета журналистики Санкт-Петербургского государственного университета, доктор социологических наук, профессор М.А. Шишкина.

Наряду с РАСО возникают и другие профессиональные объединения. В связи с этим следует упомянуть Российскую ассоциацию компаний-консультантов в сфере общественных связей (АКОС). Образованная в 1999 году шестнадцатью профессиональными PR-агентствами, она вступила в том же году в Международную консалтинговую организацию (*ICO*).

Инициатор создания и первый председатель АКОС — генеральный директор агентства «Имиджленд PR» В.В. Моисеева. В дальнейшем ротация председателей проводилась ежегодно.

В 2001 году возникает *CERP-Students-Russia* — российская ветвь студенческого отделения Европейской конфедерации по связям с общественностью, в 2003-м — РАССО — Российская ассоциация студентов по связям с общественностью.

Корпоративные субъекты PR-рынка. Ежегодно в России возрастает число профессиональных PR-агентств. В 2005 году в базе данных о связях с общественностью и рынке PR-журнала «Советник» значилось около 250 таких агентств, около 150 из них имели свои представительства в Интернете.

Не менее трети всех агентств базируются в Москве. Около 40 агентств являются членами РАСО, в том числе все члены АКОС.

Подразделения по работе с информацией и связям с общественностью имели практически все крупные государственные организации.

Динамично развивался PR в коммерческих структурах. К 2005 году в РАСО вступили PRепарТаМеНТbи или ведущие PR-специалисты таких компаний, как «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Филип Моррис», РАО «ЕЭС России», «Мегафон», «Аэрофлот — российские авиалинии» и др.

Необходимо также отметить, что российские PR-специалисты и структуры к 2005 году неплохо вписались в соответствующий сегмент международного рынка. Это выразилось, с одной стороны, в том, что число иностранных специалистов, работающих в российских отделениях международных корпораций, сократилось за счет прихода на их места

россиян; с другой — в том, что отечественные PR-агентства вошли в крупные международные сетевые агентства — «Имиджленд *Edelman PR*», «Р.И.М. Портер Новелли», *SPNOgilvy*, «Маслов, Сокур и партнеры» (эксклюзивный представитель компании *Ketchum* в России и странах СНГ) и некоторые другие.

PR в регионах. К 2005 году московский PR по-прежнему доминировал, однако российский PR перестал быть только московским. Причем если активное возникновение PR-агентств в регионах началось уже с середины 90-х годов, то в начале 2000-х этот процесс приобрел новые структурные формы: созданы Северо-Западное, Уральское отделения РАСО и отделение РАСО в Центральном федеральном округе (формирования на уровне федеральных округов), а также Нижегородское, Саратовское, Волгоградское, Ивановское, Иркутское, Пермское и Ярославское представительства РАСО (формирования на уровне субъектов РФ).

Кроме того, вне РАСО возникли самостоятельные региональные профессиональные объединения: Поволжская ассоциация специалистов по связям с общественностью, Оренбургская ассоциация развития связей с общественностью, Красноярская ассоциация по связям с общественностью, Южно-Уральская ассоциация специалистов по связям с общественностью, Тюменская ассоциация специалистов по связям с общественностью.

Образование в области PR. Московский государственный институт международных отношений (МГИМО — Университет МИД РФ) — первый вуз, начавший готовить студентов по специальности «связи с общественностью», их первый выпуск состоялся в 1994 году.

К 2005 году количество российских вузов, имеющих лицензию по специальности «связи с общественностью», превысило 120; в этом же году вузы выпустили более тысячи дипломированных PR-специалистов.

Еще в десятках вузов связи с общественностью преподавались в качестве обязательной дисциплины.

Действовали многочисленные негосударственные центры, в которых осуществлялась краткосрочная подготовка PR-специалистов, в их числе Образовательный центр им. С.Д. Беленкова в структуре РАСО (с 2002 года).

Практические специалисты. Поскольку официальной статистики в области наличия, а также соотношения спроса и предложения на практических специалистов в области PR не ведется, обратимся к исследованиям, проведенным журналом «Советник» в 2003 году.

Они показывают, что на каждую предложенную вакансию в PR-структуре (имеется в виду наиболее распространенная вакансия PR-менеджера) претендовало около трех соискателей.

47

При этом требуемый и предлагаемый возраст примерно совпадал и располагался на уровне «вилки» от 21 — 23 до 45 лет.

Среди соискателей (равно как и среди выпускников профильных вузов) преобладали женщины (1:1,5), однако для работодателей пол в большинстве случаев не имел значения.

В то же время стандартными требованиями являлись наличие высшего образования (необязательно в области связей с общественностью, но преимущественно гуманитарного), компьютерная грамотность, знание английского языка.

Предлагаемая и запрашиваемая зарплаты располагались в зависимости от опыта работы в основном диапазоне от 300 до 1500 долларов.

Ключевые корпоративные мероприятия. С 1996 года по инициативе РАСО проводится ежегодный (обычно в феврале) цикл мероприятий (фестиваль) под общим названием «Дни PR в Москве».

С 2001 года в Санкт-Петербурге проводится Международный форум PR-специалистов «*The Baltic PR Weekend*».

В фестивалях наряду с российскими и зарубежными PR-специалистами принимают участие представители исполнительной и законодательной власти, крупных коммерческих структур, известные политики и бизнесмены.

В 2003 году впервые в самостоятельный блок корпоративных PR-мероприятий федерального уровня выделена «Студенческая PR-неделя». Акции Недели (конкурс

молодежной PR-публицистики, презентации студенческих проектов, семинары, мастер-классы, конференции) проходят в Москве, Санкт-Петербурге, Воронеже, Твери, Екатеринбурге, Красноярске и ряде других российских городов.

Некоторые тенденции

Двигатель рынка определен. В 90-х годах таким двигателем был некоторый пул PR-специалистов, рассеянных в поле государственных, бизнес-формирований, общественных организаций и PR-агентств; в 2000-х — преимущественно профессиональные PR-агентства и группа их наиболее заметных лидеров.

Какими бы хорошими ни были специалисты, но государственные пиарщики — это бюрократический аппарат. Подразделения солидных коммерческих фирм приближаются к нему по мере накопления «жировых складок». PR общественных объединений — главным образом «художественная самодеятельность», которая, впрочем, прекращается по мере коммерциализации общественников.

Профессиональные PR-агентства занимаются преимущественно коммуникационным бизнесом. И даже параллельные бизнесы, которые

48

имеют успешные руководители агентств, служат не столько для «творческого отдохновения и накопления», сколько для поддержки агентств в трудные периоды жизни. Агентства живут по принципу «волка ноги кормят» — шансов обюрократиться или уйти в самодеятельность окружающая действительность им просто-напросто не дает.

Независимое агентство — это и есть главный двигатель рынка. PR в государственных или коммерческих структурах — стадия, предваряющая («пора взяться за работу») или завершающая («пора на покой») стадию наиболее успешного развития агентств. Завершающая для того, чтобы... вернуться туда в другом качестве.

«Родственные» отношения стали важнее специализации. В 90-е было принято рассуждать: эти агентства занимаются PR-бизнесом, а те — политическим. Мы работаем с авиацией, а вы — с автомобилями. И это правильно — рынок дифференцируется, так будет происходить и дальше.

2000-е показали: дифференциация не исчерпывается понятием «специализация». Практика, как и всегда, оказалась богаче теории.

Так, родились три модели PR-агентств. Первая — вошедшие в международную сеть, модель — «игла»: задачи, проверки, отчеты с пристрастием. Музыку заказывает тот, кто платит (делится), правда, обеспечивая в значительной степени гарантированный бюджет.

Вторая — агентства, обслуживающие один проект или одну структуру в коммерческом секторе, домашнее агентство, работающее по модели «фаворит». Полная доверительность: «Мы хлеба горбушку — и ту пополам». Но простора для маневра маловато. Да и ссоры бывают между «своими ребятами».

Третья — то же, но для государственной сферы. Чтобы как-то различать, назовем их придворными агентствами или «родственниками». Все хорошо, но госбюджет — категория непостоянная, к тому же руководители часто меняются. Ау каждого «маршала» есть, как известно, свой «сын».

Над- и внекатегорийная структура — «всеядные» агентства, те, которые держат руку на пульсе постоянно, максимально не зависят от личных связей, внедряются в сферу влияния первой, второй и третьей моделей.

Стоит сказать и вот о чем. Намечившееся было разделение на бизнес и политический PR почти сошло на нет, как только забрезжило ограничение политического рынка.

Нужно вспомнить и фрилансеров. «Арбайтеры», ломщики рынка, дем-пингующие и беспринципные «подпольщики», мутящие воду и портящие игру. Неизбежное зло и выручка одновременно. «Шпана» в представлении одних и «рекрутеры» для других. В бизнесе этот типаж в начале XXI века почти выродился, в политике мутации с непредсказуемым результатом продолжались.

А вообще-то PR умер. Его мировая жизнь прилась как раз на XX век; российская — на последнее десятилетие: начавшись с полускаточных персонажей Эдварда Бернэйза и Айви Ли, она почти завершилась оранжевой книжечкой доброго английского дедушки Сэма Блэка.

Псевдожизнь магического термина «PR» в XXI веке поддерживают лишь преподаватели вузов, разъясняющие студентам ушедшие в историю определения. Поскольку никакой магии термин не содержит, единое понимание его отсутствует, народ его не знает или не любит, а обозначает он простые вещи — производство посланий и размещение их в коммуникационных каналах. И в том и в другом случае уместны слова: «сознательное» и «основанное на естественном интересе» получателей.

И... родился в новом качестве. Один крупный комбинат пиарил себя в течение пяти лет исключительно для того, чтобы государство «сдало» ему свой пакет акций, способный в принципе сменить собственника. Когда это удалось, PR прекратился, вернее, превратился исключительно в «купленный позитив» на страницах социально близких газет.

Другая крупная компания в это же время заказала необычный семинар — «Продуцирование критики и управление ею». Она осознала реалии XXI века. А комбинат остался в XX веке.

В прошлом веке все учились проводить мероприятия — пресс-конференции, клубные вечера, приемы, конкурсы. Теперь учатся думать, интерпретировать информацию и продвигать ее в нужные каналы. И пресс-конференция в таком контексте может стать не столько красивым шоу с «правильным» набором вопросов и ответов, сколько поводом легитимно позиционировать фактуру, которая родилась до и вне пресс-конференции, а конкурс — не столько способом «определения лучших», сколько стратегией вовлечения в некоторый проект нужных целевых аудиторий. А в качестве самой целевой аудитории вполне может выступать один человек...

Потому что дом как был — он так и есть. С мышками, кошками и зерном. В начале 90-х почти шепотом произносилось еще одно магическое слово — «имиджмейкеры». В 2000-х — покороче — «жмейкеры» и даже «мордоделы». В 2005-м харизматический PR-бренд-лидер-министр Сергей Шойгу сказал нам с укором: ваши пиарщики порекомендовали научиться выговаривать букву «р», а при выходе к людям — подпрыгнуть. Это же смешно. Ну да, а раньше казалось, что нет.

В XX веке сама профессия «специалист по связям с общественностью» для России казалась таинственной и суперперспективной. Считалось, что можно «маленько получить», начитаться хороших книг, стать пиарщиком и получать высокие гонорары. Еще в XX веке говорили о «низком уровне понимания чудесного воздействия PR» руководителями.

so

В XXI веке возник вопрос: а зачем понимать или даже знать термин? Помните присказку: раз вы такие умные — покажите мне свои деньги (читай: или добавьте что-то к моим). Не можете? А туда же — пиар, пиар... Вопрос в результативности, а не в мифологических рассказах о достоинствах профессии.

PR не может гарантировать результат? Это тоже миф (или оправдание для неумелых), который следует оставить в прошлом веке. PR может гарантировать результат! Просто он другому получается. Помните детский английский стишок?

Вот дом, который построил Джек.

Вот зерно, которое лежит в доме, который построил Джек. Вот мышка, которая съела зерно, которое лежит в доме, который построил Джек. Вот кошка, которая цапнула мышку...

И так далее.

То же самое в PR:

Вот информационное поле, в котором вас нет.

Вот клиент, который изучает информационное поле, в котором вас нет.

Вот информация о вас, которую мы вбрасываем в информационное поле, которое изучает клиент и в котором вас нет.

Вот информация, которая возникает в информационном поле...

И так далее.

Информационный аудит — информационная стратегия — изменение информационного поля — влияние.

Медленно? Да, небыстро. Но быстро только кошки рождаются. Которым не всегда удается сцапать мышку. Которая... См. выше.

Глава 3

МЕСТО PR В РАЗЛИЧНЫХ КОММУНИКАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ

Коль скоро мы определяем PR как вид коммуникационной деятельности, следует рассмотреть их особенности применительно к различным коммуникационным системам. Под такими системами мы в данном случае понимаем логически завершённые комплексы действий по целена-

31

правленному производству и распространению информации, призванной оказывать запланированное воздействие на целевые группы.

RACE — ROSIE — глобальный подход к PR

Одним из комплексов является формализованная и признанная в мировой практике система *RACE*, которая широко используется как для планирования, так и для оценки PR-проектов.

R — это *Research* (**исследование**: анализ и постановка задачи), *A* — *Action* (**действие**: разработка программы и сметы), *C* — *Communication* (**общение**: осуществление программы информационно-коммуникативными средствами), *E* — *Evaluation* (**оценка**: определение результатов и внесение коррективов в программу).

Имеется в виду, что основная задача исследовательского этапа PR-кампании — определение целевых аудиторий, их отношения к конкретной личности, организации, товару или услуге, а также характера и источников информации, через которые можно было бы достичь актуального (желаемого) отношения и поступка.

На этапе «действие» (планирование действия) готовится концепция PR-кампании, определяются типология и перечень ключевых акций, принципы осуществления медиаполитики, разрабатывается поэтапный рабочий план реализации некоторого проекта.

На коммуникативном этапе происходит осуществление намеченных действий в направлении влияния на определенные ранее целевые группы.

Эта работа сопровождается регулярным мониторингом ситуации, динамичным реагированием на ее изменение. По итогам каждого из этапов осуществляется оценка проделанной работы на предмет ее соответствия желаемым изменениям, проводится коррекция PR-стратегии, а по завершении всей кампании готовится аналитическая справка о ее эффективности и разрабатываются рекомендации на перспективу.

Что касается нагрузки, которую несут в данной системе собственно PR, то ее наибольший «вес» фиксируется, вероятно, в позиции *C* (коммуникация, общение).

В международной практике встречается и более развернутый вариант формулы *RACE — ROSIE*, определяющий стратегию компаний на рынке по целям:

R (research) — исследование,

O (functions of objectives) — функции целей, *S (strategies)* — стратегия,

I (implementation) — применение,

E (evolution) — оценка (для принятия решения о дальнейших действиях).

52

Дополнения к системе *RACE~ ROSIE* в виде цикла качества PR предложил в начале 2000-х годов С. Беленков, бывший в то время руководителем Российской ассоциации по связям с общественностью и Независимого института коммуникационного анализа. На приведенной схеме (см. вкладку, рис. 1) видно, что цикл начинается с самой **потребности** в связях с общественностью. После этого следует **брифинг** (обсуждение перспектив реализации данной потребности между некоторыми заказчиками и исполнителями), затем готовятся рабочие **предложения** по выполнению проекта. Если они принимаются, вступает в действие система *RACE — ROSIE*.

В схеме С. Беленкова присутствует важный акцент: PR в предложенной коммуникационной системе носят циклический характер, причем каждый новый цикл в рамках проекта означает не только количественное увеличение, но и существенные качественные изменения.

Однако вряд ли стоит ограничиваться трактовкой PR как некоторой самодостаточной системы. В качестве инструментального комплекса связи с общественностью всегда являются частью более глобальных систем: во-первых, частью *рыночной (маркетинговой)* коммуникационной системы, во-вторых, частью *универсальной* информационной системы «передатчик—приемник—обратная связь», *дифференцированной* по формам посланий, каналам их распространения и уровням воздействия.

Рассмотрим каждую из этих систем несколько подробнее.

PR в системе ИМК

Под рыночной системой применительно к обсуждаемой сфере мы подразумеваем систему интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК). Расшифровывая ее слагаемые, зафиксируем, что **маркетинг** (в соответствии с трактовкой Ф. Котлера) — это действия, совершенные по отношению:

К чему? К ТОВАРУ (*product*);

В каких целях? В целях его ПРОДАЖИ по определенной ЦЕНЕ (*price*);

Где? В определенном МЕСТЕ (*place*);

С помощью чего? С помощью различных инструментов ПРОДВИЖЕНИЯ (*promotion*).

Инструменты продвижения структурируются по следующим группам:

Реклама, в данном случае понимаемая как размещение позитивной информации о фирме (товаре) в СМИ и на объектах наружного наблюдения;

Sales promotion (побуждение к совершению покупок); эта категория расчленяется на следующие позиции:

мерчандайзинг (оформление места продажи);

упаковка, этикетка, ярлык;

покупка с подарком;

покупка со скидкой по купонам;

фирменные сувениры;

соревнования, игры, розыгрыши, лотереи, конкурсы, викторины;

демонстрация товара;

дегустация товара;

сэмплинг — предложение образцов товара; **Direct marketing** (установление прямых коммуникаций между производителем и потребителем) в виде:

почтовой рассылки;

каталожной рекламы;

телефонного маркетинга (рекламы по телефону);

клубов по интересам. **Выставки и ярмарки**, где существуют возможности углубленного ознакомления с товарами и/или их льготной, эксклюзивной или какой-то иной покупки.

В системе ИМК выделяются в отдельную категорию и **связи с общественностью** как действия, направленные на производство и распространение бесплатных, основанных на эффекте естественного информационного повода посланий.

В 2000-х годах для группировки инструментов продвижения использовалась и другая методика.

Так в группу ATL (*above the line* — над чертой) выделялись пять средств массовой коммуникации: печатные СМИ, радио, телевидение, кино, наружная реклама; в группу BTL (*below the line* — под чертой) — перечисленные выше формы стимулирования сбыта, направленные как на торговую, так и на потребительскую аудиторию и предназначенные для того, чтобы вызвать у этих аудиторий специфические измеряемые действия или реакции.

Такого рода разделение помогало лучше понимать и планировать бюджет коммуникационной кампании: если часть ATL представляла собой по существу рекламный бюджет (производство и размещение информационных материалов), то часть BTL — бюджет, выделяемый для организации прямых коммуникаций и креативных посланий. Таким образом, PR попадали в часть BTL.

А теперь поставим два вопроса и попробуем ответить на них. Первый: можно ли полностью разграничить связи с общественностью и то, что не является связями с общественностью? Вероятно, нельзя, поскольку, например, само понятие «послание» присутствует во всех обозначенных категориях и поддается сходным законам создания и восприятия.

54

Еще один любопытный нюанс заключается в том, что PR являются наиболее трудноотделяемым от других перечисленных выше понятий инструментом ИМК.

Перейдем ко второму вопросу. Дело в том, что ИМК предполагают использование такого подхода к распространению информации, который основан на комплексном воздействии на потребителя. Ведь потребители не выделяют в отдельные элементы рекламные щиты, сообщения в СМИ или выставки, они объединяют все это в абстрактное целое и на основе этой абстракции составляют свое мнение об услугах и организациях. Отсюда ясно, что задача продавца — объединить деятельность всех инструментальных групп в целях получения требуемого совокупного эффекта.

Получается, что ИМК (синонимами ИМК являются такие понятия, как «комплексный подход к коммуникациям», «стратегический дизайн бизнеса», «планирование коммуникационного поля» и пр.) — это приведение всего арсенала инструментов продвижения товара в соответствие с пониманием потребителя и тем, на что он реагирует.

И вопрос здесь заключается в следующем: а какой же из инструментов ИМК будет главным в координации данного процесса, обеспечивающим его интегрированный характер?

И вновь напрашивается вариант связей с общественностью, поскольку они в наибольшей степени «растворены» во многих позициях и в наименьшей степени определены как категория.

«PR — составная часть и координатор системы ИМК» — такой вывод представляется нам столь же логичным в теоретическом плане, сколь и приемлемым в плане практическом.

Однако и этот вывод, и предшествующий ему обзор расшифровывают лишь инструментальную сущность маркетинговой системы: какие элементы, механизмы мы включаем, осуществляя PR-деятельность? Но существуют и другие вопросы: а как они должны действовать и на что влиять?

Известные американские специалисты в области рекламы Ч. Сэндидж, В. Фрайбургер, К. Ротцол высказали следующую мысль: общефирменные цели часто выражаются финансовыми категориями (доходы, прибыль на вложенный капитал и т.п.), цели маркетинга касаются результатов поведенческого характера (рост посещаемости магазина, количество покупаемых товаров и т.п.), а цели PR и рекламы, если рассматривать их под этим углом зрения, заключаются в воздействии на происходящее в сознании людей. Другими словами, рекламные или PR-послания очень редко оказываются в состоянии завершить акт купли-продажи или вызвать определенное действие в простой причинно-следственной хронологии. Они скорее воздействуют на наши знания, на наши чувства. Это заключение во многом иллюстрирует настоятельную необходимость об-

55

ращения к проблемам психологии при рассмотрении механизма воздействия послания на его получателя. Содержание рекламного и PR-послания определяется множеством факторов, среди которых главную роль играют цели и характер воздействия на адресата, и призвано создавать у него социально-психологическую установку (аттитюд).

Установка — это внутренняя психологическая готовность человека к каким-либо действиям. Обычно выделяют такие основные уровни психологического воздействия:

- когнитивный (передача информации, сообщения),
- аффективный (формирование отношения),
- суггестивный (внушение),
- конативный (определение поведения).

Сущность *когнитивного* воздействия состоит в передаче определенного *объема* информации, совокупности данных о товаре, факторов, характеризующих его качество, и т.п.

Целью *аффективного* воздействия является превращение массива передаваемой информации в систему установок, мотивов и принципов получателя обращения. Инструментами формирования

отношения являются *частое повторение одних и тех же аргументов*, приведение логических доказательств сказанного, формирование благоприятных ассоциаций и т.д.

Внушение предполагает использование как осознаваемых психологических элементов, так и *элементов бессознательного*. Это связано с тем, что определенная часть послания может усваиваться адресатом, минуя сферу активного мышления. Результатом внушения может быть убежденность, получаемая без логических доказательств.

Необходимо отметить, что внушение возможно, во-первых, в том случае, если оно соответствует потребностям и интересам адресата и, во-вторых, если в качестве источника информации может быть использован человек, обладающий высоким авторитетом и пользующийся безусловным доверием. Внушение будет иметь больший эффект опять-таки при многократной повторяемости PR- и рекламного обращения.

Конативное воздействие реализуется в «подталкивании» получателя к действию, *подсказывании ему ожидаемых от него действий*. Осознание необходимости этих основных уровней воздействия на сознание человека легло в основу множества PR- и рекламных моделей-формул, которые мы кратко опишем.

Самой старой и самой известной формулой является *AIDA* (*attention — interest — desire — action*, т.е. внимание — интерес — желание — действие). Она предложена американским рекламистом Элмером Левисом еще в 1896 году. Суть ее состоит в том, что идеальное обращение в первую оче-

56

редь должно привлекать произвольное внимание. Пути достижения этой цели разнообразны: использование контрастов; яркое, оригинальное цветовое оформление; броский рисунок; курьезные решения в расположении послания (например, помещение его текста «вверх ногами»); шокирование аудитории и т.п.

После того как внимание аудитории привлечено, послание должно удержать ее интерес. Для этого оно может содержать обещание удовлетворить потребности адресата, быть оригинальным, интересным по форме и лаконичным. В соответствии с моделью *AIDA* послание должно также возбудить желание адресата опробовать рекламируемый товар, стать его владельцем.

И наконец, в послании должна быть «подсказка» получателю, что ему следует делать, например: «позвоните сегодня же», «требуйте в аптеках вашего города», «приходите и убедитесь сами».

Модификацией формулы *AIDA* является модель *AIDMA*, включающая пятый компонент — мотивацию (*m — motivation*). Говоря о характеристике формул-моделей *AIDA* (*AIDMA*), нужно отметить, что они относятся к группе моделей, ориентированных на действие отдельного потребителя, т.е. имеют на практике несколько ограниченное применение. В то же время они знаменуют целую эпоху в развитии теории и практики PR и рекламы.

Несколько меньшее распространение получили модели *ACCA* и *DIBABA*. *ACCA* как формула PR- и рекламного воздействия характеризуется тем, что сводит результаты воздействия к определению аудитории, прошедшей через один из четырех этапов потребительского поведения: внимание (**attention**), восприятие аргументов (*comprehension*), убеждение (**conviction**) и действие (*action*).

Формула *DIBABA*, предложенная Г. Гольдманом в 1953 году, является аббревиатурой немецких определений шести фаз процесса продажи:

- 1) определение потребностей и желаний потенциальных покупателей;
- 2) отождествление потребительских нужд с предложением;
- 3) «подталкивание» покупателя к необходимым выводам о покупке, которые ассоциируются с его потребностями;
- 4) учет предполагаемой реакции покупателя;
- 5) вызов у покупателя желания приобрести товар;
- 6) создание благоприятной для покупки обстановки.

Этапной в процессе развития подходов к формированию PR- и рекламных обращений стала модель *DAGMAR* (*ДАГМАР*), изложенная американским рекламистом Расселом Колли в 1961 году. Название формулы включает начальные буквы английского определения *Defining advertising goals — measuring advertising results* (определение рекламных целей — измерение рекламных результатов). Согласно модели акт покупки проходит

57

четыре фазы: 1) узнавание марки товара; 2) ассимиляцию — осведомление адресата о качестве товара; 3) убеждение — психологическое предрасположение к покупке; 4) действие — совершение покупки адресатом рекламы. Эффект рекламы и PR определяется приростом числа покупателей на каждой из указанных фаз.

Качественное отличие модели DAGMAR от подходов, ориентированных на действия покупателя, — это исходная посылка: совершение покупки определяется всеми основными элементами комплекса маркетинга (в том числе ценой товара, сезонностью продаж, маркетингом миссии продавца, репутацией компании и т.п.). PR и реклама же в этом комплексе — важнейшие, но не самодостаточные элементы. Последователи Колли, находящиеся на тех же позициях, представляют так называемую дагмаровскую школу. Из более поздних формул интегрированных коммуникаций можно отметить модель «Одобрение», предполагающую прохождение потенциальным покупателем следующих фаз: 1) осознание необходимости покупки; 2) возникновение интереса к товару; 3) оценка его основных качеств; 4) проверка, опробование качества; 5) одобрение.

Подытоживая краткий обзор некоторых PR- и рекламных моделей, необходимо отметить, что они не являются взаимоисключающими. Практически всякое послание ориентирует получателя на совершение покупки. В то же время эффективность любой PR- и рекламной деятельности может быть оценена только в случае четко определенных перед нею целей в рамках системного подхода к маркетинговой деятельности¹.

PR в универсальной коммуникационной системе

Характер движения информации по универсальной коммуникационной цепи многократно описан в отечественной и зарубежной литературе. Вслед за минимальной структурной формулой («передатчик информации — приемник информации — обратная связь») периодически разветвляются все более и более ветвистые «деревья», имеющие в принципе бесконечный потенциал для роста. Попробуем и мы внести вклад в этот процесс, уделяя особое внимание BR-логике и PR-компонентам.

1. На начальном этапе некоторая персона формулирует свое видение развития какого-либо процесса. Назовем данную персону РУКОВОДИТЕЛЕМ, а выполняемую им функцию — **первичным озвучиванием послания**, провозглашением общей философии (идеологии).

¹ Подробнее об этом см.: Ромат Е.В. Реклама: Учебник для студентов специальности «Маркетинг». 5-е изд., перераб. СПб., 2002.; Серегина Т.К., Титкова Л.М. Реклама в бизнесе. М., 1995.

58

2. Далее к работе подключаются **КОРПОРАТИВНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ** (в данном случае имеются в виду специалисты из окружения руководителя; в последующих главах книги понятие «корпоративный» будет рассмотрено подробнее), которые занимаются фиксацией и **первичной интерпретацией послания**. Общий смысл интерпретации (по-другому она называется кодированием) заключается в переводе послания в знаковую систему, понятную одной или нескольким целевым группам.

Другими словами, руководитель может произнести несколько слов, которые вполне ясны его подчиненным, но совершенно непонятны для каких-то других персоналий. Чтобы «растолковать» сказанное, возможно, придется подготовить несколько страниц текста, однако суть намерений руководителя останется при этом неизменной.

3. На этапе **вторичной интерпретации** **КОРПОРАТИВНЫЕ И (ИЛИ) ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ** проводят сколь угодно широко развернутый комплекс действий по многоступенчатой дифференциации посланий:

по тематике (пакет информационных поводов);

по форме (историческая справка, биографии, тексты интервью, тематические брошюры, набор компонентов фирменного стиля);

по стилю и содержанию и т.д. (Каждая из этих позиций будет рассмотрена в нашей книге подробно.)

Заметим, что этапа под номером 3 (равно как и под номером 2) может не быть вообще. В самом деле персонаж, названный нами руководителем, может самостоятельно подготовить информационный продукт, напрямую общаться со СМИ, выступать на митинге и т.д. В то же время это не гарантирует (за исключением весьма немногих вариантов харизматических

руководителей) ни адекватного «перевода» (интерпретации, кодировки) послания на язык целевых групп, ни широкого распространения информации.

4. Следующий этап коммуникационной цепи — **выбор и использование каналов распространения информации** — является абсолютно неизбежным.

Например, мы можем вести речь об использовании медийных каналов (информационные агентства, газеты, журналы, радио, ТВ, Интернет) или немедийных, которые в свою очередь распадаются на немедийные прямые (реклама, прямая рассылка), немедийные косвенные (спонсорские акции) и т.д.

Хотелось бы обратить внимание на то, что последующий эффект «попадания» послания зависит не только от правильного выбора каналов, но и от дифференциации посланий применительно к этим каналам. Такие формы посланий, как, например, текст для прямой рассылки адресатам, речь для выступления перед целевой аудиторией, рекламный блок

59

для СМИ, модуль для наружной рекламы, пресс-релиз, выставочная экспозиция, учебно-методическая презентация, годовой отчет и т.д., должны существенно отличаться друг от друга.

Но и здесь процесс дифференциации не заканчивается, поскольку неодинаковы не только формы и каналы распространения информации, но и сами целевые группы: речь может идти о персонале компании, населении страны в целом, государственной администрации, партнерах, потребителях и, наконец, о самих СМИ, которые являются, с одной стороны, каналом распространения, а с другой — специфической целевой группой. Соответственно различаться могут не только устное выступление и письменный пресс-релиз, но и сами пресс-релизы и выступления в зависимости от того, кому они адресованы.

5. Даже при максимальной объективизации процесса создания и распространения послания на пути к сознанию целевых групп всегда присутствуют субъективные **барьеры восприятия информации**. В тех или иных случаях они возникают из-за ментального уровня, ситуационных состояний, психофизиологических особенностей целевых групп; их порождают также технологии прохождения информационных потоков через окружающую целевые группы среду. При движении через барьеры восприятия послания «прочитываются» целевыми группами. Если какие-то слова и фразы оказываются не слишком понятными, они подлежат переводу (декодированию) на более приемлемый и необязательно совпадающий с «оригиналом» язык.

6. Пройдя эти барьеры, «сухой информационный остаток» (никогда не совпадающий полностью с первоначально направленной информацией) закрепляется в сознании. Но и на этом процесс движения информации не заканчивается, поскольку в дальнейшем она «путешествует» **внутри сознания, где существуют различные уровни восприятия**.

В большинстве случаев информационное воздействие осуществляется с целью влияния на один уровень — побуждение целевых групп к совершению определенных действий. Но действия представляют собой всего лишь «верхушечный уровень» некоторой пирамиды, и, чтобы такое побуждение имело реальный эффект, необходимо оказать влияние на «фундамент» и последующие уровни, а*именно:

ценности, которые управляют
потребностями, которые влияют на
интересы, которые формируют
отношения, которые, наконец, находят выражение в
мнениях, которые, сталкиваются в
действиях.

60

Ценности — базисные, формируемые в течение длительного периода, а потому устойчивые и трудноизменяемые компоненты, определяющие поведение людей. Полностью изменить ценностные ориентации вряд ли способна даже самая масштабная информационная кампания, но пытаться оказать влияние на них и во всяком случае учитывать их можно и необходимо, поскольку именно они управляют потребностями, т.е. иерархическим комплексом позиций (материальных и духовных), без которых человек не мыслит своей жизни. В то же

время совокупность этих потребностей носит гибкий, подвижный характер и целенаправленное информационное воздействие вполне способно оказать воздействие на характер их формирования.

Дальше идут интересы — то, что не только осознается как необходимое, но и воспринимается как собственное, свое, во имя чего стоит предпринимать конкретные действия. Способствовать лучшему пониманию интересов — еще одна задача информационных посланий.

Однако за интересами еще не следуют действия. Между ними существует прослойка мнений, когда одни воспринятые объекты индивид начинает оценивать с той или иной мерой симпатии, а другие — с разной степенью негативизма. Стать своеобразным маркером в формировании мнений, мягко и ненавязчиво разъяснять в отношениях с людьми, «что такое хорошо и что такое плохо», — это специфическая задача.

Здесь совсем близко до действий: поддержать (купить, проголосовать и т.п.) то, что нравится, и отвергнуть воспринимаемое со знаком «минус».

Принципиальный вывод таков: чем дальше от финального звена цепочки («действия») начинается информационное влияние, тем более значимый результат будет достигнут. И наоборот: прямой призыв к совершению немедленных действий приносит очень низкий эффект.

7. Совершены целевыми группами желаемые действия или нет — какие-то изменения в уровнях восприятия скорее всего произошли. **Фиксация этих изменений и доведение их до головного звена** в коммуникационной цепи одновременно означает завершение одного информационного цикла и возобновление следующего.

Кем в данном случае выступает PR-специалист? Интерпретатором посланий и проводником в коммуникационной цепи, способным охватить взглядом все уровни дифференциации, а затем выбрать нужный из них.

Раздел II

ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ПЕРВЫЙ ЭТАП И СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ПОСТРОЕНИЯ ГАРМОНИЧНЫХ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Предваряя материалы данного раздела, заметим: проведение исследований — специальная и самостоятельная отрасль знаний, требующая глубокого изучения и осмысления. Сознвая это, авторы не ставят перед собой задачу преподать на нескольких десятках страниц «краткий курс» и сделать настоящих и будущих PR-специалистов еще и профессиональными социологами.

Наша цель заключается в ином и сводится к следующему. В очень многих случаях ни руководители организаций, ни менеджеры, работающие в информационно-коммуникативной сфере, не в состоянии правильно поставить задачи приглашенному исследователю, квалифицированно принять выполненную им работу, а затем на практике адекватно использовать ее результаты.

Другими словами, при внешней солидности выполненных исследовательских действий соотношение произведенных затрат и полученного эффекта напоминает зачастую «КПД паровоза».

Поэтому мы намерены познакомить читателей с логикой, методологией, этапами и слагаемыми исследовательского процесса, с тем чтобы сформировать понимание данной системы в целом; дать представление о возможных уровнях и мотивациях ее «углубления» и «расширения», провести обзор ключевых понятий.

Мы имеем в виду (подобный подход будет применен и в ряде других разделов настоящего пособия), что «на выходе» вы сможете грамотно:

- сформулировать заказ на проведение исследования,
- принять его,
- продолжить работу с итоговыми материалами.

При необходимости более широкого приближения к проблеме стоит обратиться к источникам, ссылки на которые присутствуют в тексте раздела.

Для чего проводятся исследования? Для того чтобы глубоко и всесторонне рассмотреть PR-объект накануне PR-воздействия и в дальнейшем оценить эффективность принимаемых мер.

Для достижения целей организации могут быть использованы различные варианты анализа, выбор которых зависит от мотива, ситуации, отведенного времени и бюджета. В любом случае, прежде чем приступить к исследованиям, необходимо ответить на следующие формальные вопросы:

1. В чем проблема?
2. Какого рода информация нужна для ее решения?
3. Как будут использоваться результаты исследования?
4. Какую целевую группу выбрать для исследования?
5. Должна ли организация самостоятельно проводить исследования или нужно нанимать профессиональных консультантов?
6. Каким образом будет обрабатываться полученная информация?
7. Как скоро будут востребованы результаты исследования?
8. Сколько стоит проведение исследования?

Ответы на них помогут определить объем и характер работы, которую предстоит проделать. Что касается стоимости, то, по экспертным оценкам, среднестатистический PR-отдел коммерческой структуры тратит на исследования три—пять, а иногда до десяти процентов своего бюджета. Если же говорить о смысле, прикладных целях этих затрат, то вот лишь некоторые доводы в пользу их осуществления.

Определение и сегментирование приоритетных групп общественности. Получение детальной информации, касающейся демографических данных, стиля жизни, потребительских возможностей различных аудиторий, помогает определить «свои» аудитории и лучше спланировать послания, предназначенные этим аудиториям. Проводится на аналитическом этапе анализа.

Проверка эффективности стратегии. Стратегия может быть ошибочной, а затраты на ее выполнение — неоправданными. Чтобы этого не случилось, целесообразны регулярные замеры того, как целевые группы в реальности воспринимают прекрасно обоснованные на бумаге действия. Проводится на расчетном этапе анализа.

Профилактика ситуации, когда «верхи» и «низы» не понимают друг друга. В большинстве организаций управленческие структуры не сталкиваются напрямую с конкретными запросами потребителей и рискуют «оторваться от жизни». Исследования, обратная связь помогают преодолеть разрыв между управленческой деятельностью и общественными нуждами, способствуют адекватному пониманию топ-менеджерами текущей

63

ситуации и более эффективному функционированию организации. Проводится на аналитическом этапе анализа.

Наблюдение за конкурентами. Такое наблюдение может осуществляться «световыми» методами, а именно путем опросов клиентов относительно конкурирующей продукции, анализа публикаций о конкурентах, посещения их сайтов в Интернете, чтения специализированных отраслевых обзоров. В результате организация начинает корректировать свои маркетинговые и информационные действия и извлекать выгоду из недостатков в работе конкурентов. Проводится на подготовительном и аналитическом этапах анализа.

Обретение известности. Нередки случаи, когда сам факт проведения опроса общественного мнения (особенно когда изучались острые, интригующие, скандальные проблемы) приносил компании — организатору исследования известность. Поэтому многие опросы проводятся исключительно с этой целью. Обретение известности может произойти уже на подготовительном этапе.

Влияние на поведение. Любопытно, что даже в отсутствие свершившегося факта мнения по его поводу могут существенно повлиять на готовность целевых групп производить (или не производить) какие-либо действия. Типичным примером здесь служат многочисленные опросы, проводимые в преддверии рассмотрения законодателями того или иного законопроекта.

Далее подробно рассмотрим особенности организации и проведения исследований, обратив первоочередное внимание на такие инструменты исследований, как *социологический и социально-психологический анализ* PR-объекта. Социологический анализ позволит, исходя из направленности PR-технологий на массовые аудитории, всесторонне изучать целевые группы, их предпочтения и интересы. Социально-психологический анализ дает возможность представить индивидуальные и коллективные особенности участников целевых групп и корпоративных объединений, их ценностные ориентации и диспозицию личности.

64

Глава 1 СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Наиболее важным инструментом в PR-деятельности является социологический анализ¹.

PR-практиков можно разделить на два типа в зависимости от их отношения к исследованиям. Одни исповедуют интуитивный подход к планированию и проведению PR-кампаний, другие придерживаются более рациональных и технологичных взглядов и позиций.

Первые формируют стратегии «из головы», ориентируясь на собственное представление о ситуации и настроениях целевых аудиторий — будь то избиратели или потребители, и пренебрегают исследовательскими процедурами (на наш взгляд, это чревато как значительными успехами, так и грандиозными провалами, ведь интуиция иногда подводит), вторые, чтобы избежать ошибок, пытаются удостовериться в верности собственных умозаключений и тратят на их проверку время и деньги. В этом случае, может быть, и не удастся достичь максимально возможного результата, попасть в «десятку», но появляется гарантия того, что работа будет сделана в рамках заданного уровня качества.

Как правило, ведущие PR-структуры на всех этапах работы — создание стратегии, ее реализация и подведение итогов — стараются опираться на результаты исследований и постоянно находятся в поиске наиболее эффективных способов и методик измерения.

Традиционно анализ в PR делится на **теоретический** и **прикладной**, который, в свою очередь, также можно разделить на **стратегический** и **оценочный**.

Теоретический анализ имеет концептуальный и достаточно абстрактный характер, его предметом могут быть, например, механизмы формирования общественного мнения или специфика воздействия тех или иных каналов доставки информации и т.д. Такого рода анализ в сфере PR в России практически не проводится, хотя именно он позволяет развивать теорию коммуникаций, строить новые модели и концепции.

¹ См.: Ядов В.А., Семенова В.В. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности: Учебник для вузов. М., 2003; Федотова Л.Н. Социология массовой коммуникации. М.; СПб., 2003; Паблик рилейшнз и общественное мнение. М.; СПб., 2003; Кравченко А.И., Анушин В.Ф. Социология. СПб., 2003; Сатаров Г.А. Многомерное шкалирование и другие методы при комплексном анализе. М., 2004; Осипов Г.В. Методы измерения в социологии. М., 2004; Светульников С.Г. Методы маркетинговых исследований. М., 2003; Ньюсом Д. и др. Все о PR. Теория и практика публичных рилейшнз/Пер. с англ. Ч. II. Исследования в PR. М., 2001.

65

Прикладной анализ предназначен для того, чтобы ответить на конкретные вопросы. Так, **стратегическое**, или **базовое**, исследование проводится на начальном этапе, перед разработкой программы, стратегии, концепции позиционирования. Оно наиболее масштабное и трудоемкое, поскольку обычно требует сбора и анализа большого объема данных, не все из которых будут использованы в дальнейшем. **Оценочные** исследования ведутся по ходу реализации и в завершающей стадии проекта: как перед какими-либо действиями (акциями, мероприятиями, публикациями) для выявления их возможного воздействия на целевые группы, так и постфактум — для выяснения эффективности реализуемой стратегии и ее корректировки.

Стратегические исследования востребованы и достаточно активно применяются. А вот роль оценочных исследований пока еще не осознана в полной мере, и к ним прибегают весьма редко.

Когда требуется разработать PR-концепцию или PR-стратегию, предлагается провести базовое исследование, включающее как изучение целевой группы, так и сбор иной необходимой первичной информации. На этапе же реализации концепции и стратегии PR-кампании замеры динамики и результатов — обязательная составляющая часть PR-деятельности. Но заказчики на все смотрят несколько иначе: затраты на базовое исследование

38

чаще всего кажутся им обоснованными, а вот на мониторинг и оценку результативности — далеко не всегда.

Надо отметить, что вообще проблема измерения эффективности PR-деятельности достаточно сложна как по субъективным, так и по объективным причинам. С одной стороны, далеко не все PR-специалисты желают, чтобы результат их работы был предметом внешней оценки, многие привыкли действовать по иным схемам и ориентироваться на другие критерии. С другой — есть и методологические проблемы: не всегда удается найти эффективный способ измерения, ведь PR-программы обычно имеют сложный, мультимедийный характер. Кроме того, и PR-специалистам, и исследователям необходимо найти точки соприкосновения: первые должны четко сформулировать цели кампании, причем так, чтобы они были измеримы, а вторым следует подобрать эффективный метод замера динамики результатов, найти точные индикаторы.

Тем не менее интерес к оценке эффективности PR-кампаний, разработке стандартов в этой сфере растет и со временем такой продукт может стать вполне самостоятельным. Например, исследование Американской ассоциации по связям с общественностью, проводившееся в 2001 году, продемонстрировало, что методами замера динамики результатов, которые наиболее часто используют американские специалисты, являются пресс-клиппинг и интуиция.

66

Однако существует и множество теоретических моделей. Есть модель Катлипа, Центлера и Брема, которая предполагает измерение на всех стадиях проекта (подготовка, реализация и подведение итогов) различными методами. Есть пирамидальная модель, которая подразумевает совмещение главных шагов в коммуникативном процессе с соответствующими исследовательскими методиками. Есть модель Линденманна, ориентированная на выявление не только «внешних» эффектов (результат размещения материалов и впечатления от них читателей), но и более глубоких результатов коммуникации — понимание, запоминание, восприятие, а также изменение поведения, общественного мнения и т.д. Есть весьма наглядная модель — «дерево оценки», которая состоит из нескольких уровней: программного, функционального, организационного, социального и т.д.

Однако все они страдают одним недостатком — либо вовсе не описывают методологию, либо делают это слишком схематично и кратко. Яркий пример — модель Георгия Тульчинского¹. Он предлагает три параметра оценки эффективности: соотношение затрат к результатам, результатов к преследовавшимся целям и результатов к реальным потребностям. Звучит отлично, но когда пытаешься продвинуться на следующий уровень, возникает вопрос: как найти количественное выражение целей или потребностей? Далеко не в любой задаче это возможно.

В PR-практике превалирует прагматическая модель. Перед тем как проводить кампанию, осуществляется базовое исследование целевых групп, внешней среды и коммуникационных каналов. На основе этого объема информации создается стратегия. На этапе ее реализации определяются параметры, позволяющие делать выводы об эффективности, создается жесткий график замеров, привязанный к этапам кампании. Кроме того, применяются точечные замеры, чтобы оценить отдельные акции, мероприятия, действия, внешние события, но главным образом измеряется динамика процесса. Последний этап — замер общих результатов, определение того, насколько точно были достигнуты цели.

В целом востребованность исследований субъектами всех видов экономической и политической деятельности определяется, вероятно, их «продвинутостью», близостью к западным стандартам работы и уровнем доходности их бизнеса.

Чего же ждут заказчики от исследований? Прежде всего объективной картины, позволяющей понять сложившуюся ситуацию, затем конкретных механизмов решения своих проблем. Первое вполне закономерно и очевидно, а вот со вторым часто возникают проблемы. Цель исследования — сбор и анализ информации, которая позволит лучше разобраться в

¹ Тульчинский Г.Л. PR-фирмы: технология и эффективность. М.: Алетейя, 2001.

реальном положении дел. А разобраться означает понять, как в сложившихся обстоятельствах действовать. Понимание, в свою очередь, и диктует те или иные решения, принимать которые может только тот, кто столкнулся с проблемой, т.е. заказчик. И ошибочно считать, что в компетенции исследователя брать такого рода ответственность на себя. Его удел — отвечать за валидность предоставленных заказчику данных, за корректность прогноза и анализа возможных последствий тех или иных шагов клиента.

Есть и другая трудность. Иногда заказчики ждут от исследований подтверждения собственных умозаключений, думая, что если данные исследования не совпали с его представлениями о предмете, то оно проведено некорректно.

Необходимо понимать, что исследование — это не статистика, а своего рода замер, который имеет и ограничения, и погрешность. Социологи — не астрологи и не могут предвидеть, скажем, природные катаклизмы или политические кризисы. И какой бы совершенной методикой они ни пользовались, например, при прогнозе явки избирателей, она вряд ли даст результаты, близкие к реальности, если в день голосования выпадет град или случится наводнение. Все социологические прогнозы имеют свою вероятность. Кроме того, вряд ли с помощью исследовательских методик можно собирать «шпионские сведения», добывать коммерческую тайну, создавать базу данных клиентов и т.д. Задачи должны быть адекватными: нельзя компьютером забивать гвозди. Заказчики не всегда осознают эти ограничения.

Исследователь должен откровенно говорить, за что он готов взяться и какие результаты представить. Безусловно, это не всегда легко сделать. Но именно способность сказать некоторые вещи прямо отражает уровень его профессионализма, отношение к вопросам этики.

Если исследования требуются PR-специалистам изредка, то целесообразнее заказывать их специализированным исследовательским компаниям или социологам. Если же они — неотъемлемая часть работы, то, конечно, собственный специализированный отдел необходим.

Кроме того, исследовательское агентство или профессиональный социолог лучше справятся со стандартными, поточными задачами, а нетривиальные, эксклюзивные предпочтительнее поручить собственным специалистам: они глубже погружены в задачу, владеют большим арсеналом соответствующих методик, четче представляют дальнейшую работу и т.д.

Задачи, решаемые при исследовании, могут быть стандартными или эксклюзивными. Стандартная задача — та, для решения которой достаточно применить известный, апробированный инструментарий и методо-

68

логию, например медиаизмерения. Многие компании выполняют их в четком мониторинговом режиме, по многократно проверенным методикам и схемам. Если же речь идет о выявлении имиджа компании в глазах федеральной элиты или разработке методики оценки эффективности PR-кампании, то не каждому специализированному агентству такое по плечу. В частности, замерить эффективность PR-кампании невозможно вне контекста комплексного решения всех коммуникационных задач, прописанных в проектах такого рода. А вот собственный отдел, который к тому же тесно взаимодействует со специалистами других подразделений, с этим справится.

Социологический анализ проводится по процедуре, определяющей последовательность операций, систему действий, способы организации исследований и обработки результатов. Так, отнесенное к числу «классических» исследование одного из ведущих российских социологов — Б.А. Грушина «Массовая информация в советском промышленном городе: опыт комплексного социологического исследования» посвящалось формированию и функционированию общественного мнения¹. Оно включало 69 процедур, объединенных в одной теоретико-методологической программе. Важнейшими для определения мер последующего воздействия на аудиторию были:

- анализ содержания публикаций центральных и местных СМИ;
- изучение эффекта их влияния на читателей;

—изучение других источников информирования населения. Среди методов сбора данных фигурировали:

- количественный анализ текстов;
- контент-анализ различных публикаций (по темам, проблематике, понятиям, персоналиям);
- наблюдение;
- обследование (монографическое, сплошное и выборочное). После получения необходимых сведений проводились:

- описание и классификация выявленных фактов;
- их типологизация;
- их смысловая интерпретация;
- поиск статистических закономерностей;
- экспериментальный анализ;
- системный анализ;
- исторический анализ;
- социальное моделирование.

¹ См.: Трушин Б.А. Жизнь 1-я: эпоха Хрущева//Трушин Б. А. Четыре жизни России в зеркале опросов общественного мнения: Очерки массового сознания россиян времен Хрущева, Брежнева, Горбачева и Ельцина: В 4 кн. М., 2001.

69

В результате фиксировалось текущее состояние PR-объекта, отношение к нему СМИ и общественности, различных аудиторий (целевых групп).

Таким образом, анализ, который должен быть как предварительным (на этапе планирования кампании), так и оценивающим итоги PR-акции, обязательно включает следующие этапы:

- *подготовительный этап* (определение целей, постановка проблем, выяснение того, насколько они достигнуты, выбор коммуникационных каналов и определение по итогам акции адекватности их выбора);
- *расчетный этап* (планируемые затраты при подготовке акции, учет качества работы и эффективности использования средств по окончании);
- *аналитический этап* (определение путей, методов и средств кампании, анализ их результатов по итогам акции).

Применяя методики *системного анализа*, во время исследования проводят своеобразное расчленение объекта на элементы, когда он рассматривается как социальное явление с общими для подобного рода явлений качествами и специфическими, одному ему присущими чертами. *Социологический анализ* позволяет изучить прямые и косвенные факторы, влияющие на PR-объект, а также социальные условия и субъективные обстоятельства, определяющие положение объекта.

Исследования подразделяются на *качественные* и *количественные*. К качественным относятся исследования, использующие описательные и информационные методы. Они определяют соответствие объекта исследований стандартам и нормам, но не могут быть измерены количественно.

Количественные исследования, напротив, позволяют использовать математический анализ, т.е. их результаты подлежат измерению, и могут быть представлены экспериментальными исследованиями, проводимыми в лаборатории, или обзорными исследованиями на местности.

В то же время количественные и качественные исследования зачастую сочетаются: например, исследования на местности (в полях, как говорят социологи) могут заключаться в наблюдениях, что придает им черты качественных исследований.

Исследование по всем приведенным выше параметрам называется *гсеобщим* (тотальным). Исследование одного параметра является *локальным* (точечным). Социологическое исследование по всем параметрам, но ограниченного массива данных является *выборочным*. Далее рассмотрим, как осуществляется выборка ограниченного массива, каковы требования к выборке, ее типы и виды, научную и случайную выборки.

Выборка¹ Программные требования

Из трех перечисленных выше видов исследования — всеобщего, локального и выборочного — последнее используется в PR чаще всего. Поскольку социологическое исследование всегда направлено на получение точной и объективной количественной социальной информации, при его проведении важно обеспечить в первую очередь *репрезентативность* (представительность, объективность) получаемой информации. Поэтому очень большое значение имеет правильность выборки. Отбор обследуемых категорий должен проводиться таким образом, чтобы выборочная совокупность отражала тенденции генеральной совокупности.

К примеру, при опросе нескольких тысяч человек полученная информация может быть экстраполирована на все население (страны, региона, города — в зависимости от масштабов исследований). Поэтому выборочные исследования позволяют совершенно по-иному подойти к изучению социальных, политических, экономических и культурологических процессов в регионе, обществе в целом (в частности, составить мнение относительно позиции десятков и сотен миллионов людей на основе опроса нескольких тысяч человек).

Таким образом, *выборкой* называется совокупность опрашиваемых людей, сконструированная так, что каждая из основных составляющих ее социальных групп представлена пропорционально структуре общества в целом. Это подразумевает, что все возрастные группы, люди разного социального статуса, образования, пола и т.д. должны иметь в выборке своих представителей.

Для объяснения проблемы выборки имеется великолепный рецепт основателя Института изучения общественного мнения Дж. Гэллапа: «Для того чтобы ощутить вкус супа, вовсе не обязательно съесть всю тарелку».

Чтобы более четко разобраться в проблемах выборочных исследований, стоит охарактеризовать основные понятия, связанные с их организацией. В целом социологические исследования сводятся к практическим, опытным исследованиям, т.е. выступают важнейшим средством сбора эмпирической информации, в том числе для PR-деятельности.

Специфика эмпирического исследования состоит в том, что это не простой сбор каких-либо социальных фактов (такой сбор может быть субъективным), а научная процедура, в рамках которой используются специальные социологические методы отбора информации, а также при-

¹ См.: Девятко И.Ф. Методы социологического исследования. М., 2004; Кокрен У. Методы выборочного исследования. М., 2005.

меняются специальные социологические технологии, в том числе организация выборки.

Единица наблюдения — непосредственный источник информации при социологическом и маркетинговом анализе, в качестве которого выступают отдельный человек, группа лиц, организация, документ и т.п. в зависимости от целей и объекта исследований.

Исходя из этого *генеральная совокупность* — это вся совокупность единиц наблюдения, имеющих отношение к проблеме исследования, а *выборочная совокупность* — часть генеральной совокупности, которая подлежит непосредственному изучению в процессе исследования в соответствии с разработанной методикой сбора материала.

Подробно проблемы обеспечения репрезентативности рассматриваются статистикой. Они весьма сложны, поскольку речь идет об обеспечении, с одной стороны, количественной репрезентативности, с другой — качественной. Качественная репрезентативность предполагает обеспечение в выборочной совокупности представительства всех элементов генеральной (например, нельзя говорить об обеспечении репрезентативности, если опрашиваются только мужчины или только женщины, только молодые люди или только старики — в выборке должны быть представлены все группы). Что же касается количественной репрезентативности, то здесь речь идет о том, что все существующие группы должны быть представлены в выборочной совокупности в оптимальном (достаточном для нормального представительства) количестве.

Очевидно, что если проводить исследование на выборке всего в 50—100 человек, то погрешность в репрезентативности полученной информации будет выше, чем при опросе 800—1000 человек. Но в то же время совершенно бессмысленно увеличивать до бесконечности число опрашиваемых. Если, например, цель исследования — узнать, какую информацию хотят видеть служащие во внутрикorporативном издании, издаваемом компанией с тысячей сотрудников, в нем могут участвовать и 200, и 150, и 100 человек. Например, при одной выборке 60 процентов ответят, что их интересуют новости, касающиеся карьерного роста; при другой — 70. В любом случае господствующие предпочтения служащих будут отражены.

Типы и виды выборок

При социологическом анализе процесс обеспечения репрезентативности информации, т.е. достижения близкого соответствия выборочной совокупности генеральной, реализуется в ходе организации выборки. Поэтому выборка — это и процесс формирования выборочной совокупности при необходимом уровне обеспечения репрезентативности.

72

Для получения более точных результатов используется метод *случайной выборки*. В статистике это означает, что все представители целевой аудитории имеют равные шансы быть избранными для проведения исследования. Такой метод также называют *вероятностной выборкой*.

Напротив, *детерминированная выборка* не является случайной. «Перехватывающие» интервью берутся, к примеру, только у сделавших покупки людей и в строго определенное время. Существует множество факторов, предопределяющих, кто будет опрошен, когда и где. Исследователи, проводящие интервью в утреннее время, могут встретить несоразмерное число домохозяек. Те, кто проводит исследование после пяти часов вечера, встретят много студентов и служащих, возвращающихся домой с работы или из института. Возраст людей, которых, скорее всего, встретит интервьюер, зависит от места, где он будет работать. Скажем, больше молодежи можно найти у музыкального магазина или магазина спорттоваров.

Максимально точная случайная выборка обычно производится по списку представителей целевой аудитории, когда в распоряжении интервьюера есть только имя и фамилия и никаких других уточняющих данных. В таком случае исследователь может выбрать нужное количество респондентов совершенно произвольно.

Имеется три основных типа выборок. Они выделяются на основе принципов подхода к отбору единиц выборочной совокупности из генеральной:

— стихийный отбор, т.е. отбор по принципу добровольности и доступности вхождения единиц генеральной совокупности в выборочную;

— вероятностный (случайный) отбор — обеспечение возможности каждой единице генеральной совокупности попасть в выборочную;

— квотный (выборка с предварительно заданными значениями).

Стихийный отбор часто используется, например, в почтовых и прессовых опросах. Основной его недостаток — невозможность качественной репрезентации генеральной совокупности. Стихийная выборка экономична и зачастую применяется в тех исследованиях, где формирование выборочной совокупности по-иному невозможно.

Для обеспечения *вероятностного* отбора используются таблицы случайных чисел, лотерейный и механический подходы.

Квотный отбор строится по слоям населения, возрастному, половому и другим признакам.

По видам выборок выделяют *одноступенчатую* (простой отбор из генеральной совокупности), *серийную* (в качестве единиц отбора выступают серии — семьи, классы, бригады), *многоступенчатую* (отбор идет поэтапно: в городе отбираются предприятия, на них — цеха, в цехах — респонденты).

73

Одна из ключевых проблем, встающих в процессе проведения исследования, заключается в том, сколько же человек должно быть опрошено для того, чтобы получить действительно репрезентативную информацию.

Единой и четкой формулы, позволяющей рассчитать оптимальный объем выборочной совокупности, не существует. Определение объема выборочной совокупности — это проблема не столько статистическая, сколько содержательная.

Объем выборочной совокупности зависит от:

- целей, содержания, методов исследования;
- методик сбора первичной информации;
- уровня однородности генеральной совокупности;
- целей и задач исследования;
- требуемой точности получаемой информации.

Здесь можно говорить о следующих закономерностях. Чем более точен и надежен метод исследования, тем меньше объем выборочной совокупности. Например, если сравнивать почтовый опрос и личное интервью, то во втором случае мы можем остановиться на минимальной границе избранного объема выборки.

Выборка может быть как гетерогенной, т.е. неоднородной (например, при исследовании СМИ в промышленном городе мы изучаем потребительское поведение всего населения города, среди которого — и мужчины, и женщины, и молодые, и старики), так и гомогенной, т.е. однородной (например, может изучаться потребительское поведение молодых матерей в отношении памперсов).

При высокой степени гомогенности генеральной совокупности вновь можно ограничиться малым объемом выборки.

На объем выборочной совокупности огромное влияние оказывают конкретные задачи исследования. Например, если мы хотим исследовать потребительское поведение населения города в целом, то можем иметь дело со структурой совокупности, которая представляет распределение населения города по трем квотным признакам: район города, пол, возраст (три группы).

Если же требуется изучение с учетом возрастных групп, то их число увеличится до шести. И наконец, если в исследовании нас интересует распределение информации по возрастным, половым группам, а также по городским районам (например, надо определить, как к покупкам того или иного товара относятся молодые женщины, проживающие в том или ином районе города), число исследуемых групп возрастет до 48.

С учетом того что численность одной группы может достигать 30 человек, общий объем выборочной совокупности составит около полутора тысяч.

74

На объем выборочной совокупности воздействует и такой фактор, как необходимая точность получаемой информации. Конечно, лучше иметь более точную информацию, но при этом нужно иметь в виду, что каждый процент «увеличения точности» приводит к резкому росту расходов на исследование.

Дж. Гэллуп и его Институт изучения общественного мнения, на протяжении многих лет проводящий опросы в США, выявили, что при общенациональной американской выборке:

- в 100 человек — ошибка выборки $\pm 11\%$;
- в 200 человек — ошибка выборки $\pm 8\%$;
- в 400 человек — ошибка выборки $\pm 6\%$;
- в 600 человек — ошибка выборки $\pm 5\%$;
- в 750 человек — ошибка выборки $\pm 4\%$;
- в 1000 человек — ошибка выборки $\pm 4\%$;
- в 1500 человек — ошибка выборки $\pm 3\%$;
- в 4000 человек — ошибка выборки $\pm 2\%$.

Именно поэтому Институт Гэллапа, как правило, проводит общенациональные опросы в США на выборке в 1500—2000 человек (так называемое число Гэллапа)¹. Как видно, здесь отдается предпочтение увеличению ошибки на 1 %, а не многократному росту стоимости исследования.

Мера подобия выборочной модели структуре генеральной совокупности оценивается ошибкой выборки, а пределы допустимой ошибки зависят от цели исследования, т.е. ошибка

выборки — это те пределы, в рамках которых можно доверять полученным данным. Она определяется после завершения исследования, после получения информации о распределении соответствующих признаков в генеральной совокупности. Последнее, кстати, весьма проблематично: ведь нередко и само выборочное исследование проводится для того, чтобы получить подобное распределение и далее экстраполировать полученную информацию на всю генеральную совокупность.

Исследование повышенной надежности характеризуется ошибкой выборки до 3%, обыкновенной надежности — до 3—10%, приближенной надежности — до 10—20%, ориентировочной надежности — до 20—40%, прикидочной надежности — ошибкой более 40%.

Социологические исследования повышенной и обыкновенной надежности считаются *базовыми*, дающими более-менее объективные данные о состоянии PR-объекта.

¹ Подробнее см.: Докторов Б. Дж. Гэллуп — наш современник: к 100-летию со дня рождения// www.video.muh.ru.

75

Методы сбора информации

В социологической литературе рассматриваются три принципиальных класса методов сбора первичных эмпирических данных:

- прямое наблюдение;
- анализ документов;
- опрос.

Социологическое наблюдение

Социологическое наблюдение представляет собой прямую регистрацию событий очевидцем. С наблюдения начинается этап коммуникативного аудита при проведении PR-кампании. Наблюдения классифицируются по различным основаниям:

а) по степени формализованности:

— неконтролируемое (бесструктурное, нестандартное) — имеется лишь общий принципиальный план наблюдения;

— контролируемое (стандартизированное, структурное) — регистрируются события по детально разработанной процедуре;

б) в зависимости от положения наблюдателя:

— соучаствующее (включенное) — анализ событий «изнутри» процессов и ситуации на PR-поле;

— простое — регистрация событий со стороны;

— стимулирующее (модификация включенного) — создание исследователем экспериментальной обстановки для лучшего выражения изучаемых факторов;

в) по условиям организации наблюдения:

— полевые (в естественных условиях);

— лабораторные (в экспериментальной ситуации). Общие ориентиры для

наблюдения:

1. Характеристика социальной ситуации по элементам:

— сфера деятельности (производство, политика и т.п.);

— правила и нормы, регулирующие состояние объекта в целом (формальные и общепринятые, но не закрепленные в инструкциях или распоряжениях);

— степень саморегуляции объекта наблюдения (в какой мере его состояние определяется внешними факторами и внутренними причинами).

2. Определение типичности наблюдаемого объекта в данной ситуации относительно других объектов и ситуаций; область жизнедеятельности, общая экономическая и политическая атмосфера, состояние общественного сознания.

76

3. Субъекты (участники) социальных событий, которые характеризуют эффективность интегрированных маркетинговых коммуникаций:

— по демографическим и социальным признакам (пол, возраст, семейное и имущественное положение, образование);

— по содержанию деятельности (сфера основных занятий, досуга);

45

—по статусу в коллективе или группе (руководитель, подчиненный, администратор, общественный деятель);

—по официальным функциям в совместной деятельности на изучаемом объекте (обязанности, права, реальные возможности их осуществления, правила, которым строго следуют и которыми пренебрегают, моральные нормы деловой профессиональной этики и их реализация);

—по неофициальным отношениям и функциям (дружеские связи, неформальное лидерство, авторитет).

4. Цель деятельности и социальные интересы субъектов и групп:

—общие и групповые цели и интересы;

—официальные и неформальные;

—одобряемые и неодобряемые в данной среде, влияющие на эффективность PR-технологий;

—согласованность или конфликт интересов и целей.

5. Структура деятельности со стороны — с точки зрения ее оптимизации с помощью PR-технологий:

—стимулов (внешних побуждений);

—мотивов (внутренних осознанных намерений);

—по содержанию средств для достижения целей и по их моральной оценке;

—по интенсивности деятельности (продуктивная, репродуктивная; напряженная, спокойная);

—по ее практическим результатам (материальные продукты, продукты духовной сферы);

— по регулярности и частоте наблюдаемых событий. Контролируемое наблюдение используется в PR-практике для сбора

информации со специальных мероприятий (собраний, научно-практических конференций, пресс-конференций и т.п.). В качестве индикаторов отношения к этим мероприятиям будут выступать различные реакции участников (вопросы, реплики, возгласы, призывы, разговоры в кулуарах, отсутствие реакции, голосование, занятие посторонними делами).

Возможны варианты включенного наблюдения, когда исследователь путем задавания вопросов и участия в событии постепенно входит в изучаемый объект. Можно использовать технологию «социолог, PR-специалист меняет профессию» — выступить в качестве стажера, проходящего практику на предприятии, новичка в населенном пункте и т.п.

77

При наблюдении необходимо контролировать обоснованность и устойчивость информации, т.е. ее надежность.

Надежность данных повышается при выполнении следующих процедур:

—максимально подробно классифицировать события, подлежащие наблюдению, проверяя надежность на пробных наблюдениях одного и того же объекта разными специалистами;

—сопоставлять свои впечатления и согласовывать оценки, интерпретацию событий по единой технике ведения записей, если основное наблюдение осуществляется несколькими лицами;

—следует наблюдать один и тот же объект разносторонне — в разных ситуациях (нормальных и стрессовых, стандартных и конфликтных);

—необходимо четко различать и регистрировать содержание, формы проявления наблюдаемых событий и их количественные характеристики (интенсивность, регулярность, периодичность, частоту);

—не смешивать описание событий с их интерпретацией;

—обеспечивать обоснованность интерпретации данных — перепроверять свои впечатления с помощью различных возможных интерпретаций другими специалистами;

—прибегать к независимому критерию для проверки обоснованности наблюдения (данные наблюдения «со стороны» можно проконтролировать с помощью интервью с участниками событий).

Для повышения надежности наблюдения задаются вопросы с одинаковым контекстом. Рассмотрим это на конкретном примере. Задаются вопросы:

1. «Считаете ли вы удачной идею ограничений, наложенных на ношение оружия?»
2. «Считаете ли вы, что регистрация оружия сократит количество преступлений?»

На первый взгляд эти вопросы равнозначны. Однако при их подробном анализе можно прийти к выводу, что на первый вопрос напрашивается ответ «да», а на второй — «нет».

В первом случае цель исследователя — узнать мнение общественности об идее ограничений на ношение оружия. Второй вопрос может быть задан с целью выяснения, считают ли люди, что регистрация оружия сократит преступность. Отсюда вытекает третий вопрос: «Считаете ли вы, что закон, накладывающий ограничения на ношение оружия, будет работать?» Таким образом, три на первый взгляд одинаковых вопроса на самом деле акцентируют внимание на разных аспектах проблемы. Первый вопрос определяет ценность идеи, второй исследует возможный эффект, третий изучает практичность предложенного решения.

78

Исследования показывают, что иногда люди считают идею хорошей, но не думают, как она будет работать. Еще одну проблему могут создать исследователям респонденты: никто не знает, как последние будут толковать понятия *ограничение* и *сокращение*. Для одних это означает полный запрет на ношение оружия, а другие думают, что владение оружием следует запретить людям, имеющим отношение к криминалу.

В целом наблюдение как метод сбора первичных данных либо наводит на гипотезы и служит трамплином для использования других методик, либо применяется на заключительной стадии массовых обследований для уточнения и интерпретации основных выводов¹.

Анализ документов

Другим вариантом сбора информации является анализ документов, изучение документальных источников, в том числе с помощью средств массовой информации и Интернета.

Для удобства изучения СМИ используются следующие формы:

—клиппинг: копирование определенных статей в прессе по классификатору с указанием источника и времени выхода;

—мониторинг: дайджестирование по определенной проблематике материалов прессы в режиме «синтез-аннотация» с указанием источника и времени выхода (отобранный клиппингом материал группируется по классификатору, разработанному совместно с заказчиком, когда указывают название статьи, источник и время выхода, а основное содержание представляют в виде «синтеза» — главной мысли статьи, которая передается в одной-двух фразах, и «аннотации» — более подробного пересказа содержания материала. «Синтезы» программно группируются в начале мониторинга и могут в краткой форме отражать его содержание);

—транскрипирование электронных СМИ (расшифровка теле- и радиоэфира на бумажных носителях, оформляется по аналогии с мониторингом);

—анализ организационной документации (исследования архива, речи исполнительных директоров, выдержки из новостей и писем работников в газеты, отчеты, другая информация).

На основании материалов мониторинга в ряде случаев готовится «Информационный бюллетень» для распространения внутри корпорации и среди контрагентов и клиентов компании. Этот бюллетень раскрывает наиболее зримые и интересные стороны деятельности компании и является основой для создания системы информирования.

Официальные документы изучаются PR-специалистами для выработки основ стратегического планирования, разработки фундамента деятель-

¹ См.: Попов С.В. Визуальное наблюдение. М., 2002; Аберкромби Н., Хилл С, Тернер Б.С. Социологический словарь. М., 2004.

ности компании, ее миссии, видения, корпоративной философии, создания интегрированных маркетинговых коммуникаций в головном офисе и структурных подразделениях.

Для определения качества текстовой информации, присутствующей в СМИ или закреплённой в организационной документации, используется метод *контент-анализа* — перевода массовой текстовой информации в количественные показатели с последующей статистической обработкой.

Контент-анализ начинается с выявления смысловых единиц, в качестве которых выступают:

— понятия, выраженные в словах и отдельных терминах по данной теме (анализ текстов по содержанию понятий показывает, в какой степени анализируемый источник ориентирован на изучаемую проблематику);

— темы, выраженные в целых смысловых абзацах, частях текста, статьях, передачах (данные темы на страницах СМИ показывают актуальность проблематики во всех аспектах ее развития);

— имена персоналий, связанных с проблематикой (упоминание в СМИ определенных лиц свидетельствует об их влиянии на процессы в области изучаемой проблемы);

— общественные события, связанные с проблематикой, упоминание которых в СМИ свидетельствует об их важности для общественности.

Контент-анализу сопутствует упомянутая выше процедура мониторинга, когда материалы в СМИ рассматриваются с точки зрения:

а) частоты информации (определяется как частота упоминания данной темы, частота положительных, отрицательных и нейтральных оценки частота описательно-оценочной информации);

б) объема (фиксируется двумя единицами: по числу строк текста и поудельному весу информации по данной проблеме в общем объеме всей информации);

в) содержания, которое, в свою очередь, группируется по темам;

г) знака информации (определяется как «положительное» — «отрицательное», «сбалансированное» и «нейтральное» отношение, что соответственно кодируется как (+), (-), (+/-), 0);

д) типа материалов, где выделяется следующая информация:

— фактографическая (дается факт события без комментариев);

— комментаторская, когда факт*комментируется автором — свидетелем, очевидцем события;

— комментаторская с оценками фактов, свидетели которых не указываются;

— художественно-фактографическая (безадресные очерки с упоминанием событий, реальность которых сомнительна);

— общетеоретическая информация, не содержащая ссылок на конкретные факты;

— абстрактно-художественная информация и т.д.

80

Контент-анализ часто применяется по отношению к письмам и телефонным звонкам, которые представляют собой прекрасный индикатор реакции общественности на политику организации и предоставляемые ею услуги¹.

Опросы

Третьей разновидностью сбора информации являются опросы, выделяется несколько их категорий.

Фокус-группа (фокусированная групповая дискуссия) — метод сбора и анализа информации, который позволяет с высокой степенью достоверности оценить эффективность интегрированной маркетинговой коммуникации на любом ее этапе: от возникновения идеи до конкретного PR-продукта. На практике этот метод заключается в проведении коллективного интервью в форме групповой дискуссии, в ходе которой собирается субъективная информация от участников по обозначенному кругу проблем.

Термин «групповая дискуссия» означает, что в ходе исследования анализируются мнения не отдельных индивидов, а группы, т.е. взаимодействующих людей, объединенных общими интересами, идеями и т.п.

Например, при проведении фокус-группы по заказу компании «Про-ктер & Гэмбл», когда изучалось восприятие посланий по поводу продвижения памперсов, приглашали женщин, имеющих детей в возрасте до 3 лет. Оказалось, что у них целый ряд общих забот и интересов: похожий образ жизни, аналогичные проблемы ухода за детьми, социализации и внутрисемейных отношений (перспектива выхода на работу, изменение круга и ритма общения, недостаток времени на других членов семьи и т.п.).

Термин «коллективное интервью» означает попытку получить гораздо более широкую информацию, чем на уровне межличностного общения.

Определение «фокусированное» подчеркивает сознательную ограниченность круга обсуждаемых вопросов, приоритет максимально углубленного рассмотрения небольшого спектра проблем. Обычно в рамках фокус-группы стараются рассматривать не более 10 основных вопросов, которые включаются в так называемый *гайд* фокус-группы. Это позволяет познакомиться с мнением всех участников группы и обратить внимание на различные нюансы, оттенки, акценты их восприятия предмета обсуждения.

¹ См: Федотова Л.Н. Анализ содержания — социологический метод изучения средств массовой коммуникации. М, 2001; Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Гл. IV. Разд. Приемы качественно-количественного анализа документов. М., 2003.

81

Каких-либо жестко очерченных правил набора (рекрутирования) участников фокус-групп не существует. Чаще всего организаторы фокус-групп подбирают группу, исходя из принципа однородности, сходности социально-демографических характеристик.

Число участников фокус-групп колеблется от 6 до 12 человек. Большее число лиц, включенных в дискуссию, затрудняет модератору управление группой и не дает возможности в равной степени высказаться всем желающим.

Общее число фокус-групп, которые необходимо провести в рамках того или иного проекта, зависит от исследовательских задач и от степени дифференциации целевых групп; обычно проводят от 2 до 6 фокус-групп.

При подборе участников фокус-групп не рекомендуется включать людей, которые:

—лично знакомы с модератором;

—более 3 раз участвовали в работе фокус-групп;

—в течение последнего года участвовали в работе фокус-группы. «Интервью» ведет модератор, который в соответствии с техническим

заданием на исследование составляет гайд и задает по нему вопросы участникам группы, старается получить от них максимально полную информацию.

Как правило, фокус-группа проводится в виде дискуссии, предполагающей гораздо более сложную схему, чем «вопрос-ответ». По сути дела после каждого вопроса модератора в группе начинается обсуждение проблемы, в ходе которого высказываются различные точки зрения, приводятся объяснения и аргументы, формируются и меняются мнения участников.

Фокус-группы имеют три существенных отличия от традиционных социологических методов исследования:

—фокус-группа является не количественным методом исследования (как, например, социологический опрос, который дает ответ на вопросы «кто» и «сколько»), а качественным, дающим ответы на вопросы «как именно» и «почему»;

—выборка формируется другим способом, как и методы сбора информации (в количественном социологическом исследовании базовым методом является личный или телефонный опрос, когда респондентов, представляющих определенную категорию потребителей, опрашивают по единой схеме-анкете; в фокус-группе методы получения информации позволяют «вытащить» из респондента информацию, не лежащую на поверхности, показывающую широкий спектр отношения к товару, имиджу, позиции на рынке, протестировать новую идею, выяснить воздействие PR-технологии на потребителя);

82

— фокус-группа — субъективный метод исследования, в групповом обсуждении потребитель включен в общение с себе подобными.

Например, компания «АстраПейдж», предоставляющая услуги пейджинговой связи, провела шесть фокус-групп в трех городах, для того чтобы адекватно спланировать кампанию по продвижению пейджеров. Фокус-группы помогли компании в решении следующих задач:

- 1) определение целевых аудиторий;
- 2) тестирование посланий, используемых при проведении PR-мероприятий;
- 3) ознакомление с общественным мнением о пейджинговой связи;
- 4) разработка концепции позиционирования продукции.

Если говорить о преимуществах фокус-группы как качественного метода сбора и анализа информации перед количественными методами, то они заключаются и в объеме информации, и в широчайших возможностях интерпретации, и в скорости диагностики — будь то имидж партии и политика или дизайнерский проект.

Так, например, в марте 2005 года методом фокус-групп для определения путей позиционирования политической партии «Родина» в Москве ВЦИОМом было проведено качественное исследование по выявлению особенностей восприятия понятия «Родина» жителями Москвы.

Относительная объективность исследования обеспечивалась тем, что при отборе участников фокус-групп соблюдались следующие критерии: проживание в Москве, пол, возраст, образование. На трех групповых дискуссиях были равномерно представлены три возрастные категории жителей (от 18 до 29 лет, от 30 до 59 лет, от 60 лет и старше), соотношение среднего и высшего образования 1:1.

Задание в гайде фокус-группы состояло из двух частей. Первоначально участникам фокус-групп предлагалось самостоятельно подобрать ассоциации для понятия «Родина - три эпохи в жизни России», а затем выбрать из предложенного списка понятий и символов («наиболее подходящие, наиболее близкие») в контексте трех эпох: дореволюционной - до 1917 года, советской - с 1917 по 1991 год и современной - с 1990 года до настоящего времени.

Анализ полученных данных показал, что понятие «Родина» имеет, несомненно, позитивное значение и глубокий эмоционально-личностный смысл для всех категорий опрошенных. Респонденты всех возрастных групп отметили, что это понятие относится к базовому уровню восприятия окружающего мира и формируется в раннем детстве. Модератор построил групповую дискуссию таким образом, что удалось выявить доминирующее конкретно-предметное представление о Родине как «отчем, родном доме». Клишированным для всех участников исследования стал визуальный образ Родины как «бескрайних полей», «просторов», «чего-то необъятного». Позитивная окраска понятия «Родина» подтверждалась обилием эпитетов: «светлая», «родная» и т.п.

Другой составляющей данного понятия стала культурно-историческая общность, преемственность традиций и ценностей. Для всех групп опрошенных значимой стала национально-патриотическая тематика, осознание России как великого государства, имеющего богатые культурные корни (русская литература, культура, духовность, научный потенциал и т.д.).

83

Удалось выявить некоторые различия восприятия, коррелирующие с возрастными особенностями участников исследования. Так, если в категории старшего и среднего возрастов наиболее характерным было восприятие Родины в более широком социальном контексте (упоминание о личном и профессиональном круге общения), то для молодых участников исследования - более суженное, как правило, символизирующее собственную мать (реже родителей).

Благодаря неформальной роли модератора большую эмоциональную вовлеченность в обсуждение темы сумели продемонстрировать старшая и частично средняя группы, зачастую их ассоциации носили ностальгический характер (воспоминания о букваре, первых школьных годах); для респондентов молодого возраста были свойственны социально желательные, а порой формальные оценки (дублирование ассоциативного ряда, предложенного предыдущим участником группы).

Типичным было мнение о неизбежности и неизменности образа Родины. Тем не менее для трети респондентов старшего возраста и некоторых среднего оказался устойчивым стереотип об утере чувства патриотизма и о выхолащивании самого образа, вместе с тем, по их мнению, в советское время Родина воспринималась иначе - как «защита», «стена». Одновременно с этим наблюдалась некоторая идеализация ими дореволюционной эпохи и оправдательная позиция в отношении советских времен. Молодые участники исследования склонялись к более нейтральным оценкам, согласно которым понятие «Родина» не претерпело значительных изменений, несмотря на резкие изменения внешних условий.

При анализе понятия «Родина - три эпохи в жизни России» из списка предложенных в гайде были выбраны в качестве символа дореволюционной эпохи - храм Христа Спасителя; советской - сталинские высотки, метрополитен, ВДНХ; в качестве символов современной эпохи добавлены респондентами «комфортабельные» жилые комплексы (молодежная группа). Из геральдических символов предпочтение отдано императорскому гербу с Георгием Победоносцем, «серпу и молоту» и «красной звезде», гербу Москвы. Как наиболее удачные московские панорамы, ассоциирующиеся с образом Родины, отобраны Московский Кремль, Новодевичий монастырь, храм Христа Спасителя, не имеющие четкой временной дифференциации; для советской эпохи респонденты сами предложили Лужники и для современности - Третье транспортное кольцо и торговый комплекс «Охотный ряд». В качестве домов, в большей степени ассоциируемых с понятием «Родина-Москва», названы «Метрополь», дом Пушкина на Арбате, соответственно МГУ и отель «Славянская Рэдиссон». Самыми характерными «московскими» респонденты посчитали памятник К. Минину и Д. Пожарскому, памятники Ю. Гагарину и покорителям космоса, Петру Первому. Практически единодушно в качестве символа «Родины-Победы» избрана Поклонная гора. Массовым символом женского образа определена Родина-мать с плаката «Родина-мать зовет». Самыми известными почетными гражданами Москвы респонденты назвали П. Третьякова, а также братьев Бахрушиных. Самыми выдающимися личностями старшей группой названы: А. Рублев, С. Радонежский, Ю. Долгорукий, Петр Первый, А. Суворов; средней - С. Радонежский, А. Невский, \Q. Долгорукий, Д. Донской, Петр Первый, Серафим Саровский, Екатерина Вторая, Г. Жуков; молодежной - А. Рублев, Ю. Долгорукий, Д. Донской, Г. Жуков, М. Булгаков, П. Столыпин.

Фокус-группа, как и все другие групповые дискуссии, не позволяет статистически обосновать полученные результаты, а потому понятие «репрезентативность» как способность выборки отражать характеристики генеральной совокупности к ней неприменимо. В то же время ее результаты могут подтверждаться другими исследованиями.

84

Так, итоги фокус-группы по выявлению особенностей восприятия понятия «Родина» среди жителей Москвы частично подтверждаются результатами народного опроса «Патриоты России. Кто они?» в рамках IV Всероссийского конкурса «Патриот России», который провели Международный пресс-клуб (исполнительная дирекция конкурса) и Интернет-портал www.pobeda-60.ru. За июнь-июль 2005 года в опросе приняли участие 1032 человека.

При ответах на вопрос: «Кого из исторических персонажей Вы можете назвать патриотом России?» - голоса распределились следующим образом:

%	
Петр Великий	14,0
Александр Пушкин	13,3

Иосиф Сталин	13,2
Георгий Жуков	10,4
Александр Невский	9,6
Василий Чапаев	7,4

В списке исторических деятелей, набравших от 1 до 6% голосов, Михаил Ломоносов, Дмитрий Донской, Максим Горький, Иван Сусанин, Александр III, Екатерина Великая, Петр Столыпин, Александр Суворов, Лев Толстой. Эти персоналии выбирались и участниками фокус-групп.

Таким образом, фокус-группы предоставляют исследователю широкий спектр субъективных мнений, оценок, взглядов людей, необходимых для более глубокого понимания и объяснения социально-психологических явлений и процессов, выявления внутренней мотивации респондентов¹.

Еще раз подчеркнем, что роль ведущего фокус-группы (модератора) чрезвычайно важна. Именно от него зависят вовлечение в дискуссию всех членов группы, подробное и разностороннее обсуждение поставленных вопросов и, наконец, систематизация необходимой информации.

Американский маркетолог Т. Каргер говорил, что «лучший модератор обладает скромными качествами хамелеона; мягко вовлекает участников в процесс общения; искусно подбадривает их для взаимодействия друг с другом; позволяет общению протекать естественно, с минимальным вмешательством; умеет хорошо использовать молчание; снова проигрывает утверждения респондентов, что дает более «очищенные» мысли и объяснения; остается полностью неавторитарным и неосуждающим.

Кроме того, модератор тонко руководит обсуждением, когда это необходимо, и вмешивается, чтобы справиться с различного рода трудными участниками, которые могут снижать продуктивность группового процесса».

¹ Подробнее см.: Мельникова О. Т. Фокус-группы в маркетинговом исследовании. М., 2003; Крюгер А., Кейси М.Э. Фокус-группы: Практическое руководство. М., 2003; Фопель К. Психологические группы. Рабочие материалы для ведущего: Практическое пособие. М., 2004; Сплоченность и толерантность в группе (психологические игры и упражнения). М., 2003; Энергия паузы: Психологические игры и упражнения. М., 2003.

85

Нужно добавить к этому такие важные качества, как умение слушать других и четко выражать собственные мысли, быстро реагировать на изменение ситуации и хранить в памяти высказывания участников группы, и тогда можно получить портрет идеального модератора.

Некоторые специалисты рекомендуют также учитывать пол модератора, поручая женщинам проводить дискуссии в женских группах, а мужчинам — в мужских.

Возникает вопрос: «А как понять, хорош или плох модератор?» Можно либо попросить демонстрационную кассету (сейчас многие исследовательские фирмы готовят такого рода собственные рекламные материалы), либо присутствовать на фокус-группе, которую проводит интересующий вас человек.

В идеале фокус-группы проводятся в специально оборудованном помещении, которое состоит как минимум из двух комнат, отделенных друг от друга полупрозрачным зеркалом. В одной комнате проходит сама дискуссия, которая обязательно должна фиксироваться на аудио- и видеокассетах, в другой — присутствуют наблюдатели (заказчики, эксперты), «тайно» следящие за ходом беседы благодаря односторонней видео- и звукопроницаемости помещений.

В реальной жизни вероятность того, что вам предложат зеркало, невелика. Такого рода оборудование сопряжено с затратами, которые не все исследовательские фирмы могут себе позволить. Однако многие нашли выход из положения: комната наблюдателей оснащается телевизором, который соединен с видеокамерой, расположенной в «дискуссионном зале».

Что касается комнаты для участников фокус-групп, то здесь никаких особых требований не предъявляется: всем участникам должно быть удобно, хорошо слышно, видно модератора и друг друга.

Интерпретация и анализ информации, полученной в процессе проведения фокус-групп, требует высокой квалификации исследователя. Главная задача — выявление основных идей и направлений дискуссии и систематизация разрозненных высказываний участников с учетом их поведения, последовательности ответов и динамики мнений.

Отчеты по результатам фокус-групп представляются в нескольких вариантах.

Устный отчет. Результаты исследования докладываются заказчику устно в краткой форме, при этом упор делается на наиболее важных выводах исследования, которые нередко дополняются иллюстративным материалом (слайды, диаграммы, фрагменты видеозаписи и т.п.). После этого исследователь отвечает на вопросы заказчика.

Письменный отчет включает следующие необходимые разделы:

86

1. *Введение* (информация о целях исследования, сколько фокус-групп проведено, каковы критерии и процедуры отбора их участников, когда и где проводились фокус-группы, состав участников).

2. *Результаты исследования* (изложение и интерпретация дискуссии, систематизированной по тематическим блокам).

Например, описание результатов тестирования видеоролика может включать следующие разделы:

- запоминаемость ролика в целом и его отдельных фрагментов;
- узнаваемость товара (лидера, торговой марки);
- ассоциативный портрет товара (лидера, торговой марки);
- общее отношение к ролику;
- причины негативного отношения к ролику или его отдельным фрагментам;
- причины позитивного отношения к ролику или его отдельным фрагментам;
- возможные пути «корректировки» ролика.

3. *Выводы и рекомендации* (краткое изложение основных выводов исследования, рекомендации и предложения исследователя).

В отличие от краткого отчета в детализированный отчет включаются цитаты участников дискуссии, иллюстрирующие обобщения и выводы исследователя.

Отчет в виде таблиц создается для наглядного сопоставления реакций различных категорий участников фокус-групп.

Говорят, что качественный отчет лежит на стыке между наукой и журналистикой: он должен быть четко структурирован и интересно написан.

Фокусированное интервью может быть не только групповым, но и индивидуальным — в этом случае оно называется **глубинным интервью**. Такое интервью применяется в целях наиболее полного раскрытия позиции каждого эксперта, когда субъективное мнение или оценка не затмевается и не тонет в общем «концерте» группового обсуждения проблемы.

Как правило, глубинные интервью проводятся для выявления мнения по какой-то креативной проблеме, в области которой эксперт является продвинутым специалистом, способным проявить высокую профессиональную компетентность.

Одним из наиболее эффективных инструментов, необходимых как для определения места, занимаемого компанией-заказчиком в информационном поле, так и для уточнения параметров ее информационной самоидентификации, служит *глубинное интервью с топ-менеджерами компании, а также представителями среднего звена управления**.

¹ Подробнее см.: Белановский С.А. Глубокое интервью: Учеб. пособие. М., 2001; Индивидуальное глубокое интервью. М., 2004.

87

В ходе таких интервью уточняют историю компании, общие представления о ее миссии, получают ответы на вопросы о динамике развития профильного бизнеса компании как части одной из отраслей национальной экономики, а также об особенностях реализации наиболее значимых для нее проектов.

Естественным завершением интервью являются вопросы о будущем компании, ее бизнеса, вписывании этого бизнеса в общероссийский экономический и социальный контекст. Как показывает практика, в процессе интервью-диалога со стратегами компании решается сугубо тактическая задача установления необходимого уровня доверительности-взаимопонимания между заказчиком и подрядчиком, а кроме того, ключевые позиции интервью становятся фундаментом для всего дальнейшего комплекса работ, связанных с улучшением имиджа компании, укреплением ее авторитета в профессиональном сообществе, во

взаимоотношениях с государством и гражданским обществом, повышением качества присутствия компании в информационном поле.

Наиболее распространенный и универсальный метод сбора информации — **анкетный опрос**. Он является незаменимым социологическим инструментом для получения информации о ценностях, интересах, предпочтениях, склонностях людей, мотивах их деятельности, настроениях и мнениях, позволяет мысленно моделировать любые нужные PR-специалисту ситуации для того, чтобы выявить устойчивость склонностей, предпочтений и других субъективных состояний отдельных лиц и общественных групп в отношении конкретных товаров услуг, технологий, организаций.

Опрос по анкете предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, ясное указание способов ответа, причем они регистрируются опрашиваемым либо наедине с самим собой (заочный опрос), либо в присутствии анкетера (очный опрос).

Анкетные опросы разделяются по содержанию и конструкции задаваемых вопросов. Различают открытые опросы, когда респонденты высказываются в свободной форме, и закрытые, когда все варианты ответов заранее предусмотрены. Полузакрытые анкеты комбинируют обе процедуры.

Анкетирование на месте отличают от почтового опроса: в первом случае анкетер сам собирает заполненные опросные листы, во втором — ожидается возвращение опросного листа по обычной почте или e-mail.

Применяются групповое и индивидуальное анкетирование. В одном варианте анкетировать сразу до 30—40 человек: анкетер собирает опрашиваемых, инструктирует их и выделяет определенное время для заполнения анкет, в другом — обращается индивидуально к каждому респонденту.

88

Выделяется так называемое раздаточное анкетирование, когда опросы проводятся по месту жительства, покупки товаров, получения услуг.

При проведении анкетных опросов выявляются субъективные мнения и оценки, которые подвержены воздействиям условий опроса и других обстоятельств. Чтобы снизить искажения данных, опросы следует проводить в сжатые сроки, так как к концу опроса внешние обстоятельства могут измениться. К тому же сама информация о проведении опроса может передаваться респондентами друг другу и влиять на их суждения.

Важным фактором результативности анкетных опросов является их лексика. Целесообразно готовить анкету на языке, понятном респондентам, когда принимается во внимание уровень ясности вопроса.

Учитываются структурные параметры вопросов — они выстраиваются от «трудного» к «легкому».

Не допускаются формулировки с двойным отрицанием и использованием исключительно обыденной лексики.

Нельзя смешивать так называемые программные вопросы (формулировки, нацеленные на получение требуемой информации) и вопросы-индикаторы (формулировки, призванные определить настроение респондента).

Например, при коммуникативном аудите в организации подчиненным не стоит задавать в прямой постановке вопросы о популярности руководителя: их следует расчленять на ряд индикаторных вопросов, которые дают характеристику поведения персоналий во время бизнес-тренингов, на пресс-конференциях, фирменных праздниках, в период принятия антикризисных мер и в других ситуациях.

Обычная последовательность смысловых разделов анкеты такова:

1. Введение, где указывается, кто и для каких целей проводит опрос, как будут использованы данные; дается гарантия анонимности информации, содержится инструкция по заполнению анкеты и способу ее возврата.

2. Вступительные вопросы, предназначенные для того, чтобы заинтересовать респондента и включить его в работу.

3. Основной блок вопросов.

4. Заключительные вопросы, которые должны быть относительно нетрудными, так как, работая с анкетой, люди постепенно утомляются. Открытые вопросы, требующие пространных комментариев, располагают ближе к середине анкеты, для контроля они размещаются и в конце, но не более одного-двух.

5. Сведения о демографических данных опрашиваемых.

6. Благодарность за сотрудничество.

В целях определения показателей надежности (устойчивости, обоснованности, адекватности) анкеты проводится «пилотаж», когда анкета

89

испытывается на опытной группе респондентов, являющейся микромоделью планируемой выборки. «Пилотажем» проверяются следующие качества анкеты и категорий респондентов:

- понятность языка;
- неабстрактность вопросов;
- логика вопросов, их контекст;
- качество объяснения области поиска ответа, условий выбора вариантов;
- выделенность тематических блоков вопросов;
- компетентность категорий опрашиваемых;
- уровень монотонности опроса;
- качество памяти категорий опрашиваемых;
- опасность угодных или стереотипных ответов;
- качество многовариантности выбора ответов;
- способность вызвать недоверие у опрашиваемых;
- контроль за интерпретацией ответа;
- тактичность интервьюеров.

Составителям анкет следует избегать вопросов, содержащих слова с сильной смысловой нагрузкой. Например, в одной из анкет содержался вопрос, согласны ли респонденты со следующим высказыванием: «Мы должны бороться с *чрезмерными* требованиями, *легкомысленными* судебными процессами и *чересчур пылкими* юристами». Большинство респондентов ответило утвердительно.

Однако подобные высказывания квалифицируются как скрытая пропаганда, т.е. анкета умышленно составлена таким образом, чтобы рекламировать ту или иную проблему или продукт.

Характер ответов во многом обусловлен обстоятельствами, в которых проводится анкетирование, и это следует принимать во внимание. К примеру, общественное мнение относительно авиакомпании Л/может ухудшиться, если опрос проводить сразу после крушения самолета.

Репутация компании *Intel* пошатнулась после крупной публикации в СМИ относительно изъянов в работе их процессора *Pentium*. Напротив, мнение о компании *Coca-Cola* улучшилось после того, как она спонсировала Олимпийские игры в Атланте.

Крупные организации, такие, как *Exxon Mobil*, *General Electric* и *AT&T*, уравнивают эффекты от единойжды происшедших случаев с помощью ежеквартальных исследований, называемых «*установлением контрольных точек*».

Теперь рассмотрим некоторые аспекты сущностного содержания анкетирования.

90

Во время опроса общественного мнения вопросы задаются в **открытой** (предусматривается свободный вариант ответа) и **закрытой** (варианты ответов уже предложены) формах.

Так, для чистоты процедуры нежелательны «наводящие» вопросы, внушающие определенный ответ. В следующих примерах ответ в той или иной степени внушается интервьюером:

• Любите ли вы свою работу? (Высказано сомнение: интервьюер явно заинтересован в ответе, но в каком именно — неясно опрашиваемому; он будет стараться уловить, какой ответ желателен.)

• Вы любите свою работу? (В зависимости от ударения и интонации внушается определенный ответ.)

• Вы не любите свою работу, не так ли? (Утверждение, которое предполагает согласие.)

• Нравится или не нравится вам ваша работа? (Категорический вопрос, требующий окончательного решения, тогда как возможна целая гамма промежуточных состояний и оценок.)

Оптимальная формула предполагает нейтральную интонацию: «В какой мере вас привлекает выполняемая работа?»

В закрытом варианте ответа следует предложить шкалу: «Работа очень нравится», «Пожалуй, нравится», «Трудно сказать определенно», «Скорее не нравится, чем нравится», «Совершенно не нравится».

Чтобы снять субъективизм, в качестве альтернативного метода исследования используется комбинированный опрос общественного мнения. Например, в США организация покупает «свой» вопрос в исследовании общественного мнения на национальном уровне у таких организаций, как, например, *Gallup* или *Harris*.

К примеру, *General Mills* размещает один-два вопроса в национальном исследовании на тему «ваш любимый профессиональный атлет» для того, чтобы найти новое лицо для рекламы своих завтраков. В том же самом опросе Американское сообщество по борьбе с раком может поместить вопрос о том, как люди относятся к спортивным соревнованиям, спонсируемым производителями табачных изделий.

Этот метод привлекателен для организаций по двум причинам. Первая — относительная дешевизна исследования. За участие в комбинированном опросе организация платит гораздо меньше денег, чем за проведение собственного.

Вторая причина — квалификация. Профессиональные исследовательские фирмы имеют опыт и специальные методики для проведения эффективных опросов.

91

Комбинированные исследования, однако, имеют свои ограничения. Задавая 1—2 вопроса, организация может узнать лишь небольшую часть общественного мнения.

Существенным аспектом анкетирования целевых групп является обеспечение большего возврата заполненных анкет. Для этого требуется, с одной стороны, стимулирование опрашиваемых (личное вознаграждение в диапазоне от сувениров до гонорара); с другой — адекватный выбор места и времени анкетирования¹.

Наиболее распространенной формой анкетирования в современной практике PR является **экспертный опрос**. Для повышения его надежности и эффективности он проводится вместе с какой-либо другой формой социологических исследований. Предполагается, что в экспертном опросе в качестве респондентов выступают эксперты-профессионалы, которые наиболее компетентны в поставленных в вопроснике проблемах. Экспертный опрос позволяет PR-специалистам очень оперативно получать достаточно глубокие и всесторонние ответы на интересующие их вопросы в той или иной профессиональной сфере, где предполагается оказать информационную поддержку.

Так, в рамках проекта Программы развития ООН и Глобального экологического фонда «Демонстрация сохранения биоразнообразия Камчатки на примере 4 особо охраняемых природных территорий (ООПТ)» Международный пресс-клуб для получения объективной картины состояния охраны окружающей среды на ООПТ провел уникальное экспертное исследование на тему «Проблемы и угрозы для ООПТ». В качестве опрашиваемых экспертов в короткий срок были привлечены ученые-экологи, члены экологических общественных объединений, работники заповедников, заказников, природных парков. Данное исследование дало оперативную информацию о состоянии экологического ознания активного населения Камчатки, точках риска для ООПТ и возможностях их преодоления.

Среди основных угроз экологической ситуации в Камчатской области эксперты называли незаконный отлов рыбы и браконьерство. На одно из первых мест среди риска на ООПТ профессионалы экологической сферы поставили проблему неразвитости законодательства РФ в области охраны природы. Отмечалось, что недостаточная информированность населения о проблемах экологии также является существенной угрозой. Исследование, в частности, показало, что причина этого заключается в отсутствии интереса СМИ к проблемам экологии в стране в целом и на Камчатке в частности. Одновременно проводился мониторинг федеральных СМИ, который по сути объяснил отсутствие этого интереса недостаточным пониманием журналистами реальных проблем сохранения биоразнообразия на охраняемых территориях Камчатской области. Это дало основание Международному пресс-клубу с самого начала реализации проекта обратить внимание на работу со СМИ как на местном, так и на федеральном уровне, на вовлечение различных категорий населения в природоохранную проблематику полуострова, включая борьбу с браконьерством и поддержку законодательных инициатив для скорейшего принятия федерального закона о рыболовстве.

¹ См.: *Сикевич З.В.* Социологическое исследование: практическое руководство. М., 2005; *Ядов В.А.* Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 2003.

92

Повторный (мониторинговый, сравнительный) анализ

Наряду с упомянутыми выше базовыми исследованиями для выявления более глубоких характеристик PR-объекта и возникающих вокруг него тенденций проводится повторный (он может называться также мониторинговым и сравнительным) анализ.

Среди такого рода инструментов выделяются:

—повторные панельные исследования, проводимые в рамках единой программы, на той же выборке обследуемых и с использованием единой методики и процедур анализа данных. Это

наиболее формализованный вид сравнительных исследований с определенным временным интервалом, их цель — анализ изменений в изучаемых аспектах;

—повторные когортные исследования — разновидность панельных исследований, когда выборочный объект — возрастная группа (когорты), изучаемая на протяжении длительного времени. Прослеживается, как с течением времени меняются условия и образ жизни данной когорты, ее интересы и образ мысли;

—повторные трендовые исследования проводятся на аналогичных выборках или в рамках единой генеральной совокупности (тренда).

Некоторые правила для повторных (сравнительных) исследований:

—соблюдение требований сопоставимости двух и более разовых исследований, будь то сравнение данных по разным странам и регионам или выявление тенденций и сдвигов во времени при анализе одного или аналогичных социальных объектов;

—обоснование существенности или несущественности различий по сравниваемым показателям в качественном и количественном аспектах;

—соблюдение правил, необходимых в логике экспериментального анализа при сравнении эмпирических данных:

а) два состояния одного процесса сопоставимы, если они содержат хотябы одно общее свойство или показатель;

б) ни один фактор не может быть признан причиной сравниваемых явлений, если в одном случае при регистрации изучаемого явления он имеет место, а в другом — нет;

в) вместе с тем данный фактор не может быть причиной изучаемого явления, если в одном исследовании он имеет место, а само явление не фиксируется, хотя в другом исследовании дело обстоит так, что регистрируются и явления, и данный фактор;

г) некий фактор (условие, обстоятельство) никоим образом не может достоверно считаться определяющим в отношении изучаемого процесса, если в другом исследовании наряду с ним изучаемому процессу сопутствуют другие факторы.

93

Зачастую в повторных исследованиях дело осложняется тем, что с течением времени возникают новые явления и процессы, новые социальные проблемы, которые заранее не могли быть предвидены. Следовательно, методики базового, т.е. первого, исследования не могут полностью и без изменений использоваться в повторных. Поэтому *одна часть* используемых для исследования анкет, опросных листов и самих вопросов полностью повторяет инструментарий базового исследования, а *другая* — вводится заново.

Это можно продемонстрировать на примере трех социологических исследований, проводимых, как правило, во время выборных кампаний. По сравнению с первым (базовым) в анкеты второго исследования, которое связано с нарративным (ознакомительным) периодом, добавляются вопросы, связанные с программами кандидатов, текущей деятельностью инициативных групп или штабов, в анкеты третьего социологического исследования на этапе непосредственного ведения предвыборной борьбы добавляются оценки деятельности штабов кандидатов, содержание теледебатов.

Поскольку порядок вопросов в анкете влияет на характер ответов респондента, все пункты информации, копирующие базовую методику, располагаются в начале опросного листа повторного обследования, а новые — следом за ними. Так сохраняется возможность прямого сопоставления данных, фиксированных единой процедурой.

Например, в первой анкете дается список кандидатов, претендующих на выборный пост, и выявляется отношение опрашиваемых к ним (проголосуете «за» или «против»). Во второй анкете к данному списку на новом этапе добавляется перечень важнейших политических событий, которые повлияли на предпочтения по кандидатурам. В анкете третьего исследования появляется дополнительно перечень конкретных действий штабов претендентов и выявляется отношение к ним респондентов.

Применяются процедуры обоснования сопоставимости данных, полученных разными авторами в разное время. В этом случае используются приемы вторичного анализа исходной

информации, которая предварительно преобразуется так, что в итоге один показатель в разных исследованиях описывается различными индикаторами¹.

¹ Подробнее см.: Ермакова В.В., Пацюрковский В.В., Шереги Ф.Э. Повторные исследования в прикладной социологии // Социологические исследования. 1999. № 3; Кэндэя М. Ранговые корреляции. М., 2002.

94

Глава 2 МЕДИАМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Данные о размерах и характеристиках аудитории СМИ, которые используются при медиапланировании PR- и рекламных материалов, получают специалисты по *медиаметрии* — разделу социологии, занимающемуся исследованиями в области СМИ.

Основным показателем в этой области и главной характеристикой носителя PR- или рекламного материала является *рейтинг* (Rating) СМИ. Под рейтингом понимают количество индивидуумов, составляющих целевую аудиторию сообщения и обращающихся к данному носителю в данное время, соотнесенное с общей численностью лиц, имеющих возможность смотреть телевизор, слушать радио, читать газету или журнал.

Так, телевизионный рейтинг рассчитывается по формуле:

$$Rating = \frac{\text{Численность целевой аудитории, смотрящей передачу}}{\text{Общая численность потенциальных телезрителей}} \times 100.$$

Рейтинг СМИ характеризует потенциальную целевую аудиторию PR-или рекламного сообщения и служит одним из основных показателей при составлении медиаплана и анализе результатов кампаний.

Другая важная характеристика носителя сообщения — *доля аудитории* теле (радио) программы (*Share*). Это отношение аудитории конкретной рассматриваемой передачи к общей аудитории телезрителей (радиослушателей), смотрящих телевизор в данное время, выраженное в процентах.

Как видно из определения, *Share* характеризует процент аудитории, предпочитающей смотреть или слушать именно данную передачу в рассматриваемый момент. Тем самым она отличается от рейтинга, который фиксирует только потенциальную аудиторию носителя сообщения.

$$Share = \frac{\text{Количество телезрителей (радиослушателей), предпочитающих данную программу}}{\text{Общая численность всех телезрителей (радиослушателей), включивших теле (радио) приемник}} \times 100$$

Весь теле- и радиоэфир имеет рейтинг в любой промежуток времени, за исключением технических перерывов, так как кто-нибудь обязательно смотрит телевизор или слушает радио в данный момент. Для того чтобы узнать, какой промежуток теле (радио) вещания наиболее востребован аудиториями за определенное время, используется показатель «суммар-

95

ный рейтинг» («наполненная аудитория»), или *GRP* (*Gross Rating Point*). Способ расчета логически вытекает из названия характеристики — нужно просто просуммировать рейтинги всех программ за данный промежуток времени.

GRP позволяет рассчитать экономический показатель эффективности PR или рекламной кампании — *CPP* (*Cost Per Point*) — цену за пункт рейтинга.

$$CPP = \frac{\text{Стоимость рекламной кампании}}{\text{затраты на размещение материалов}} \frac{GRP}{}$$

Величиной, характеризующей аудиторию, которая в ходе рекламной или PR-кампании видела (слышала) подготовленные материалы, является охват аудитории — *Reach*. Эта величина выражается в двух типичных формах: как характеристика аудитории, которая видела (слышала) материалы некоторое количество раз (*Reach (n)*), и как показатель для аудитории, которая воспринимала сообщение не менее определенного количества раз (*Reach (n+)*), где *n* — количество восприятий.

$$Reach(n) = \frac{\text{Число телезрителей (радиослушателей), видевших (слышавших) сообщение } n \text{ раз}}{\text{Общая численность потенциальных телезрителей (радиослушателей)}} \times 100$$

$$Reach(n+) = \frac{\text{Число телезрителей (радиослушателей), видевших (слышавших) материал не менее } n \text{ раз}}{\text{Общая численность потенциальных телезрителей (радиослушателей)}} \times 100$$

Reach — мера интенсивности PR- (рекламной) кампании. Другая связанная с ней характеристика — *Frequency* (частота) — определяет среднюю частоту PR- (рекламного) воздействия (*Average Opportunity To See*) и рассчитывается как частное от деления *GRP* на *Reach*:

$$Frequency = \frac{GRP}{Reach}$$

Данный параметр показывает, как часто мог столкнуться за описываемый период с нашим сообщением любой из тех, кто сталкивался с проводимой PR- (рекламной) кампанией.

96

Важными для рекламной или PR-кампаний являются также показатели рентабельности СМИ. К ним относится прежде всего показатель «затраты на тысячу» — *CPT* (*Cost Per Thousand*):

$$CPT = \frac{\text{Стоимость размещения материала}}{\text{Общая численность аудитории}} \times 1000$$

Например, если у данной ежедневной газеты имеется 300 тысяч подписчиков, а газета взимает с рекламодателя 5 тысяч у.е. за объявление или текст на всю страницу, то затраты на тысячу вычисляются следующим образом:

$$CPT = \frac{5000}{300\,000} \times 1000 = 16,67 \text{ у.е.}$$

В то же время следует понимать, что к этой абсолютной цифре нужно делать поправку на то, какой процент требуемой целевой аудитории присутствует в ее общем количестве. Например, если у одной газеты среди 300 тысяч подписчиков 20 процентов молодежи (предположим, что нам требуется именно молодежь), а у другой — 40 процентов, то при равных или даже чуть более высоких расценках на размещение вторая газета окажется предпочтительнее.

Медиаспециалисту предстоит учесть все эти критерии для определения:

— до какой степени аудитория данного СМИ совпадает с намеченной аудиторией;

— насколько каждое СМИ соответствует целям и стратегии кампании;

— насколько высоко котируется каждое из СМИ с точки зрения внимания, мотивации и информационного присутствия.

После этого принимается решение, следует ли приобрести пространство в ежедневной или еженедельной газете.

Данные медиаисследований по российским СМИ можно приобрести у следующих фирм: *Russian Research*; фонд «Общественное мнение»; *COMCONI*; *Gallup Media Russia*; ВЦИОМ; Аналитический центр Юрия Левады (Левада-Центр); РОМИР/Мониторинг.ру; компания «Башкиро-ва и партнеры», *V-Ratio*.

97

Глава 3 ОБРАБОТКА ДАННЫХ ИССЛЕДОВАНИЯ

Собранная в результате социологических исследований информация является основой последующего изучения. Задача PR-специалиста — получить от социолога научную интерпретацию данных исследований, позволяющую определить обобщенное мнение целевых аудиторий по состоянию объекта PR-воздействия. Полученные материалы позволяют проверить, насколько верны исходные предположения (гипотезы), получить ответы на заданные вопросы и выявить новые проблемы.

Исходя из того что гипотезы подразделяются на описательные и объяснительные, выделяются два класса процедур анализа:

- исследования маркетинговой ситуации: группировка, классификация, типологизация;
- аналитико-экспериментальные (установление связей взаимодействия и детерминации).

Группировка и классификация являются элементарными процедурами упорядочения данных, предваряющих их анализ. С помощью этих процедур расширяется область подобия данных и устанавливаются новые границы различий без выхода за пределы нормативных свойств.

Простая группировка — классификация или упорядочение данных по одному признаку (по возрасту, полу, роду занятий, образованию, по суждениям и т.п.). В этом случае показатели группируются по возрастанию (убыванию) признака.

Перекрестная группировка (перекрестная классификация) — это связывание предварительно упорядоченных данных по двум признакам (свойствам, показателям) с целью:

- обнаружить какие-то взаимозависимости;
- осуществить взаимоконтроль показателей, сформировать новый составной показатель (индекс) на основе совмещения двух свойств или состояний объекта, определить направление связей влияния одного явления (характеристики, свойства) на другое;
- найти устойчивые связи, выявляющие структурные свойства изучаемого явления;
- установить зависимости между предметной областью научного знания и длительностью жизни интерпретированной информации о ней;
- провести поиск тенденции, динамики процесса.

Типологический анализ предусматривает более высокий уровень обобщения, основанием которого выступают не сочетания признаков-индикаторов, но соотносимые с ними понятия, типы.

98

Наиболее сильный прием — использование анализа по описательному плану — эмпирическая типологизация (определение типов, достигнутое экспериментальным путем). Этот метод характеризуется поиском устойчивых сочетаний свойств социальных объектов или явлений, рассматриваемых в соответствии с описательными гипотезами в нескольких измерениях одновременно.

Техника многомерной эмпирической типологизации (кластерный анализ) успешно используется для изучения расстановки сил в Государственной Думе, Совете Федерации Федерального Собрания и подобных структурах в регионах. На базе информации о поименном голосовании по принципиальным вопросам может быть представлена типологическая структура политических позиций депутатского корпуса, конфигурации депутатских групп, позволяющие прогнозировать их действия.

Наряду с эмпирической типологизацией при обработке данных используется и теоретическая типологизация: обобщение признаков социальных явлений на основе идеальной теоретической модели и по теоретически обоснованным критериям.

Сопоставление идеальной модели с реальным распределением есть способ эмпирической проверки теории, на основе которой конструировалась модель.

Скажем, при базовом электоральном исследовании во время выборной кампании изучаются ожидания избирателей по идеальным качествам избираемого политика, которые потом соотносятся с качествами реального кандидата, и затем даются рекомендации, на что ему нужно обратить внимание при позиционировании.

При обработке данных социологических исследований применяются и другие методы анализа полученных переменных:

- метод выявления взаимосвязи с помощью контрольного фактора;
- метод обнаружения интерпретирующей и объясняющей связи между явлениями или предметами;
- метод спецификации (уточнения) данных;
- факторный анализ (выявление структурных взаимосвязей множества переменных).

В качестве самого сильного способа проверки объяснительной гипотезы выступает социальный эксперимент, фигурирующий в трех видах:

- мысленный (манипулирование информацией о реальных объектах без вмешательства в действительный ход событий);
- натуральный (предполагает вмешательство экспериментатора в естественный ход событий);
- проектирующий (вмешательство в естественный ход событий программируется, но для корреляции непостоянно).

99

Натуральный эксперимент может быть контролируемым и неконтролируемым. Контролируемый эксперимент представляет собой попытку получить относительно чистый эффект воздействия экспериментальной переменной. С этой целью предпринимается тщательное выравнивание прочих условий, которые могут исказить результат влияния экспериментального фактора.

Скажем, мы ожидаем, что изменение в системе оплаты труда (Q) повысит его производительность (P). В натуральном эксперименте вводится новая система организации и оплаты труда - бригадный подряд (Q в двух бригадах. Во всех прочих отношениях бригады различаются по характеру труда, составу работающих и т.п. Если после введения новой системы организации и оплаты труда в обеих бригадах повышается производительность, мы относим это изменение за счет влияния общего для обеих бригад изучаемого фактора (C), так как другие факторы не согласуются с повышением производительности: в одной бригаде они имели место, в другой — нет.

Проверка такого заключения возможна на третьей (контрольной) бригаде. В ней новая система организации и оплаты труда не вводится. По правилу различия мы ожидаем, что производительность труда останется здесь на прежнем уровне, так как не- C влечет как следствие не- P . При этом мы пренебрегаем прочими условиями, которые различны для обеих бригад (простой по объективным причинам, опытность бригадира и другие неконтролируемые факторы).

Вместе с тем натуральный и даже проектирующий эксперимент не всегда возможен по реальным условиям, и тогда мысленно проводится анализ событий по логике такого эксперимента без вмешательства в реальную действительность.

Допустим, надо выяснить, насколько чтение газет и просмотр телепередач влияют на общую информированность людей в отличие от получения информации только из газет или только по ТВ.

При натуральном эксперименте подбираются две группы, которые выравниваются по существующим условиям. В экспериментальной группе все участники обеспечиваются теле- и газетной информацией, и замеряется их информированность. В контрольной группе делается то же самое.

Затем экспериментальная группа лишается газет, и через некоторое время замеряется ее информированность. В контрольной группе условия сохраняются прежними. Если обнаруживается различие в пользу большей осведомленности контрольной группы, делается заключение: газеты суть важное дополнение к телеинформации. Если разницы не наблюдается, то делается заключение, что газеты не добавляют существенного к информации, получаемой по телевидению.

100

После этого проводится эксперимент на изъятие телевизоров, и опыт повторяется на других выравненных группах до получения устойчивого результата.

Поскольку такое экспериментирование по объективным причинам предпринимать затруднительно, прибегают к другой технике: из общей массы населения отбирают лиц, выписывающих газеты и имеющих телевизор, а затем — аналогичную группу жителей, которые газет не выписывают. Выравнивая группы методом случайно-механического отбора, исследователи обращаются с ними как с реальными объектами по той же логике, как при натуральном эксперименте.

В целом обработка упирается в некую последовательность действий по качественно-количественному анализу данных:

I стадия — описание всей совокупности данных в их простейшей форме при первичном контроле качества полученной информации («часток кол массива»); общая оценка выборочной совокупности и частных под-выборок для последующей интерпретации того или иного частного вывода и обобщающих заключений.

II стадия — «уплотнение» исходной информации (укрупнение шкал, формирование агрегированных признаков-индексов, выявление типических групп, жестких подвыборок) с целью сокращения числа признаков, нужных для итогового анализа. Применяются типологизация, факторный анализ и т.п.

III стадия — анализ взаимосвязей, построение интерпретационных схем, объяснение фактов путем выявления возможных прямых и косвенных влияний на агрегированные свойства, социальные типы и устойчивые образования (получение основных выводов, проверка главных гипотез, выработка рекомендаций).

IV стадия — попытка прогноза развития изучаемого процесса, событий, явлений при определенных условиях.

V стадия — составление итогового документа.

Нередко успешно проведенное исследование заканчивается не вполне удачно только потому, что его авторы допускают ошибки в построении итогового отчета, передаваемого заказчику. Типичные ошибки состоят в преувеличенном внимании к технике проведения исследования, описательным разделам, избыточным таблицами и малосущественными деталями.

Итоговый документ должен быть максимально кратким, концентрировать внимание на выводах и рекомендациях, относящихся к осуществлению предлагаемых мероприятий.

Вот примерная структура отчета по итогам исследования:

1. Четкая формулировка задач.
2. Информация о календарных сроках, в течение которых проводи-

101

лось исследование, на каких объектах и какие источники информации использованы.

3. Основные выводы диагностического характера:

- а) результаты, указывающие на наличие проблем и факторов, препятствующих их решению;

- б) убедительные, не требующие особых пояснений статистические данные.

4. Предлагаемые решения, ожидаемые экономические и социальные эффекты от их реализации, указания специалистам, ответственным за осуществление.

5. Полный отчет по описанной форме, как правило, снабжается небольшой аннотацией (краткий отчет) с отсылкой к соответствующим разделам и приложениям основного текста¹.

Глава 4 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

В интегрированных маркетинговых коммуникациях всегда участвуют отдельные индивиды или группы людей, откуда продукты ИМК должны ориентироваться на их психологическое восприятие. Для того чтобы влияние было эффективным, требуется изучение психических свойств лиц, входящих в целевые группы (темперамент, адаптивность, отношение к коллективу и к своему «я», архетип и т.п.), а также психических состояний (отношений, взаимовосприятия) групп и коллективов.

В социально-психологических исследованиях в качестве процедур используются тесты — кратковременные испытания, с помощью которых измеряется уровень развития или степень выраженности некоторого психического свойства (черты, характеристики), а также совокупности психических свойств личности или психических состояний групп и общностей. По предмету исследования выделяются три класса тестов:

— общеличные, с помощью которых фиксируют некоторую целостность психических свойств личности*

— личностные — специальные тесты, предназначенные для диагностики той или иной черты, характеристики, свойства субъекта (творческих способностей, уровня общей ответственности, самоконтроля и т.п.);

¹ Подробнее см.: Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Гл. V. Разд. «Обработка данных». М., 2003; Ростова Н.С. Корреляция. Структура и изменчивость. М., 2003.

— групповые — для диагностики групповых психических процессов (уровня сплоченности групп и коллективов, особенностей группового психологического климата, межличностного восприятия, силы нормативного «давления» группы на своих членов).

С точки зрения технических приемов выделяются четыре разновидности тестов:

- а) объективные, преимущественно аппаратные, часто психофизиологические испытания (например, измерение рефлексов);
- б) опросные методики или субъективные тесты (взаимоконтролирующие суждения о различных проявлениях личностных черт с предложением испытуемому фиксировать наличие или отсутствие данных свойств, черты, особенности поведения);
- в) тесты «с карандашом и бумагой» (например, для диагностики внимания или оценки некоторых свойств интеллекта);
- г) тесты, основанные на экспертной оценке поведенческих проявлений испытуемых (например, методика групповой оценки личности).

Применение тестов требует многократного контроля информации относительно измеряемой характеристики. В сущности тест представляет собой серию испытаний, по совокупному выполнению которых определяется степень выраженности данного свойства.

Тестовые показатели всегда относительны. Так, для тестирования свойств памяти определяют статистически устойчивый показатель наибольшего и наименьшего числа запоминаний тестового материала. Наименьший показатель по базовой группе становится исходным пунктом. Измерение свойств памяти данного субъекта всегда соотносится с базовыми точками отсчета.

Любой тест может быть применен только к группам испытуемых, аналогичным базовой, на которой обрабатывались тестовые задания. Для измерения одного и того же свойства (например, уровня импульсивности), но в разных половозрастных или социальных группах при сохранении общего принципа используются специфические наборы заданий.

Тесты требуют адаптации, так как первоначально они разрабатывались в других социально-культурных условиях, нежели испытуемый объект.

Обоснование надежности теста можно искать в корреляции с другими показателями, измеряющими то же свойство, и с данными, измеряющими частные составляющие данного свойства.

Надо учитывать, что общеличные тесты в определенном смысле ограничены, так как анализируют психические свойства индивида, а не конкретные социальные проявления, и применимы лишь в PR-технологиях по совершенствованию личного имиджа.

103

В остальных случаях для выявления личностных и групповых свойств используются диагностические методики. Это основано на соотношении общесоциальных, социально-экономических, исторических, частносоциальных, связанных с особыми обстоятельствами деятельности индивидов и индивидуально-психологических факторов, которые влияют на становление личности, формирование самосознания, регуляцию социального поведения.

Психодиагностические методики успешно используются, когда в PR-технологиях требуется комплексное изучение социолого-психологических характеристик целевых групп при условии позиционирования особенных PR-объектов (например, широкодиверсифицированных фирм, занимающихся производством комплекса товаров и услуг). Испытуемый с субъективными наклонностями и влечениями проецирует свои свойства на ситуацию (объект «важен/неважен», «приятен/неприятен» и т.п.), выражая отношение к понятиям.

Особую роль в психологических исследованиях PR-объекта играют тесты на выявление личностных диспозиций. Это важно при проектировании интегрированных маркетинговых коммуникаций внутри фирмы, для внутрикорпоративных PR-технологий, преодоления кризисов и конфликтов в коллективе.

Диспозиция личности — это фиксированная в ее социальном опыте предрасположенность воспринимать и оценивать условия деятельности, собственную

активность и действия других, а также предуготовленность действовать в определенных условиях определенным образом.

Личностные диспозиции образуют в любом социуме иерархически организованную систему, вершину которой составляет общая направленность интересов и система ценностных ориентации; средние уровни — система обобщенных социальных установок («аттитюдов») на многообразные социальные объекты и ситуации, а нижний — ситуативные социальные установки как готовность к оценке и действию в максимально конкретизированных социальных условиях деятельности.

Диспозиция высшего уровня — продукт воздействия социально-культурных условий и реализуемых в этих условиях высших социальных потребностей личности (обобщенная потребность включения в общности). Диспозиция средних уровней — результат «столкновения» потребностей освоения определенных видов и форм деятельности и соответствующих социальных условий, в которых эти потребности реализуются. Диспозиция нижнего уровня иерархии фиксируется как готовность к оценке ситуации и действию на основе предшествующего опыта, реализации потребностей включения в группы и организации, адаптации в данной предметной среде, т.е. в трудовых коллективах.

104

Экспериментально доказано, что в диспозиционной системе имеет место позитивно-негативная асимметрия: на стадии адаптации (в условиях рыночных преобразований) ведущую роль в регуляции поведения играют диспозиции, связанные со стремлением не уклоняться от принятой субъектом социальной нормы (кодекс деловой профессиональной этики).

В дальнейшем же лидируют позитивные диспозиции как готовность к реализации усвоенных субъектом ценностей и социальных установок. Осознанные диспозиции доминируют преимущественно в регуляции социального поведения в таких ситуациях, которые требуют активного напряжения усилий субъекта (кризис производства, реструктуризация и т.п.). В привычной же ситуации на первый план выдвигаются полуосознаваемые или неосознаваемые диспозиции.

PR-специалист, регистрируя в социально-психологическом исследовании диспозиции личности, получает информацию о возможной направленности поведения людей в определенных условиях, которые создаются при применении той или иной PR-технологии.

На проведенном Международным пресс-клубом в апреле 2005 года обучающем семинаре для региональных PR-структур подразделений Министерства по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий России по теме «Организация работы служб информации и связи с общественностью в системе МЧС» по просьбе руководства министерства были подготовлены психологические характеристики 46 участников семинара на основе результатов их тестирования на диагностическом/мотивационном/моделирующем тренинге «Имидж-дизайн». Тестирование на основании субъективных самооценок выявило диспозицию личности респондентов, их типологические характеристики, особенно в отношении их психотипа и реализуемых в жизни шести основных архетипов — вождя, героя, отца, матери, ангела и мага.

Приведем здесь наиболее типичную психологическую характеристику одного из участников семинара:

«Лидия Владимировна С.

Начальник группы пропаганды и связи с общественностью ГУ МЧС России по одному из субъектов РФ.

Соответствие занимаемой должности

Человек деятельный, целеустремленный, самолюбивый. Присутствует желание свободы, есть способности к преобразованиям. В общении с другими людьми проявляет открытость, жизнерадостность, умеет увидеть их достоинства с первого взгляда. Обладает эстетической выразительностью. Несет в коллектив положительные эмоции, создает атмосферу веселья, энтузиазма, состояние высокого энергетического уровня. Обеспечивает сотрудничество, толерантность.

105

Ощущает себя нужной, незаменимой. Нравится необходимость быстрого выполнения деловых операций, интересное окружение.

Деловой психотип

В повседневной жизни реализует архетип вождя, проявляя мудрость, силу, покровительство, умение защитить окружающих.

Демонстрирует креативность, жажду знаний и изменений, великолепную интуицию, одержимость своими идеями, мечтательность, устремленность в будущее, позитивную установку ко всему новому, восторженность, энтузиазм.

Свойственны образность мышления, интуитивность, интегративность, развитое эстетическое чувство. Доминирующим стилем мышления является синтетический стиль - комбинирование различных несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального.

Никогда не довольствуется способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Устремлена в будущее и больше интересуется возможностью, чем действительностью. Для нее мир идей так же реален, как мир вещей для остальных людей. Неумимый проповедник своих идей и способна убедить всех вокруг себя.

Экономит интеллектуальные и эмоциональные ресурсы. Проявляет умеренную сметливость ума и интерес к происходящему. Имеет выраженную ситуативную тревожность (норма), базовый режим доверия, сдержанность.

Характерно неосознанное стремление к лидерству. Свойственна способность концентрироваться на главной цели. Уверенный в себе человек. Имеет сильную потребность быть правой и управлять ситуацией. Занимает соперничающую, конкурирующую позицию. Проявляет установку на доминирование в любом деле. Бывает нетерпелива и нетерпима к тем, кто колеблется в принятии решения.

Слабые стороны

Очень не любит оказываться неправой и с большим трудом признает свои ошибки. Видит то, что хочет видеть. Несильна в проработке конкретных деталей и не слишком настойчива в доведении дела до конца. Сильный эгоцентризм, стремится заставить всех «вращаться вокруг себя». Не хватает дипломатичности - экспрессивна, что наряду с эксцентричностью часто мешает проводить свои идеи в жизнь. Не может продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях, раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные методы работы. Может быть язвительной, оказывает опосредованное (косвенное) влияние на управление.

Проявляет непоследовательность, непрактичность, импульсивность, непостоянство настроения, поведения и отношений, стремление работать в одиночку, отвращение к бумажной работе. Негативно воспринимает рутину, шаблон, правила и инструкции, статус-кво.

Особенности взаимодействия

Необходимо иметь большее разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Важно дать большую независимость, тогда оживает и начинает выполнять свое основное назначение — генерировать новые идеи и методы.

Возможности карьерного продвижения

Есть стремление сделать карьеру. Весьма успешно учится. Честолюбива. Имеет установку на победу, выигрыш, успех. Умеет представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, чувствует выгодное дело. Может быть хорошим менеджером.

Тестирование показало, что одни участники семинара реализуют в жизни один архетип, другие — сразу несколько. Этим объясняется одинако-

106

вость некоторых характеристик по содержанию. И наоборот, реализация в жизни комбинации типов влечет смешение психологических черт и, как следствие, противоречивость содержания психологических характеристик.

Подготовленные характеристики стали хорошей основой для индивидуальной работы PR- и HR-служб министерства с регионами в условиях реорганизации системы МЧС, для определения кадрового резерва, для выдвижения персонала на вышестоящие должности.

Как правило, все методики тестирования основываются на проективных процедурах, т.е. с учетом того, что отношение испытуемых к явлениям внешнего мира всегда обусловлено их потребностями, образом мыслей и чувствования. Восприятие внешнего мира субъектом — это не вполне то же самое, что реальный объективный ход событий. Одни и те же явления имеют для разных людей разное личностное значение, что и выявляется проективными методиками.

К проективным процедурам относятся такие, как:

— «прочтение» ассоциаций, вызванных графическими изображениями;

— незаконченность фразы, требование сформулировать ассоциации по поводу заданных в ней стимулов или терминов, например закончить фразы типа: «Когда я прихожу домой после работы...», «Люди в нашем городе делятся на...».

Данные методики пригодны для определения численных величин сравнительной симпатии (благожелательности) или антипатии (неприятя) по отношению к различным персоналиям или объектам.

Допустим, требуется проранжировать политические термины газетной журналистики («демократия», «диктатура», «выборы», «прогресс» и т.п.). Определяется, какие термины вызывают более положительное (или относительно отрицательное) эмоциональное отношение у читателей. Результаты исследований могут лечь в основу отбора адекватного словаря для ангажированных PR-материалов¹.

¹ Подробнее см.: Волков Б.С., Волкова Н.В. Методы исследований в психологии. М., 2004; Страссе А., Корбин Д. Основы качественного исследования. Обоснованная теория. Процедуры и техники. М., 2001.

107

Глава 5

ИНФОРМАЦИОННЫЙ АУДИТ И СОСТАВЛЕНИЕ МЕДИАПОРТРЕТА

Одним из актуальных и самых распространенных в PR-практике методов исследования является *информационный аудит* — анализ массива средств массовой информации, включая пространство Интернета, в целях получения ориентиров для составления (коррекции) информационной стратегии организации или персоны.

Метод информационного аудита сходен с другим известным методом исследования информационных материалов — *контент-анализом*, однако является более широким видом анализа, охватывающим как количественные, так и качественные характеристики объекта.

Информационный аудит рассматривается как один из аспектов управленческой деятельности организации, который помогает решать не только вопросы продвижения организации на рынке, но и такие важные управленческие задачи, как обеспечение организации информацией об общественном мнении, выработка ответных мер и поддержание готовности к различным переменам путем предвидения тенденций.

Информационный аудит — творческий, динамический, «мягкий» метод анализа, предполагающий множество комбинационных, вариативных подходов. В зависимости от характера поставленной задачи роль каждой из методик, а также их набор могут быть разными.

Главным источником материалов для информационного аудита являются средства массовой информации (массмедиа), а в качестве итогового документа обычно фигурирует *медиапортрет* — образ исследуемого объекта в информационном пространстве, который характеризуется качеством присутствия в медиаконтенте.

Обозначим некоторые принципы создания медиапортрета:

—каждый исследуемый требует *индивидуального подхода*. Уникальность является ключевой характеристикой анализа;

—*креативность* как творческое видение исследователя вытекает из принципа нетрадиционного подхода, согласно которому процесс понимания и интерпретации всегда связан спридаением дополнительного смысла и именно поэтому является творческим;

—*визуализация* становится обязательным условием работы с информацией и представления результатов наглядным образом;

—*практичность для последующей работы* с информацией как исследователя, так и заказчика, который должен получить конкретный информационный продукт.

¹ При подготовке данного параграфа использована работа Н.А. Хлопаевой.

108

Согласно нисходящей стратегии анализа данных (от общего к частному) представим вариант **логической схемы анализа**, отдельные элементы которой уже обсуждались в процессе предыдущего изложения.

Анализируемые источники. В этом разделе необходимо представить структурированный список источников анализируемой информации, в котором в алфавитном порядке перечисляются конкретные СМИ: пресса (газеты и журналы, массовые и специализированные издания), ТВ-каналы, радиостанции, интернет-ресурсы. Структурировать источники можно по тематике, целевым аудиториям, массовости распространения, популярности и т.д. в зависимости от целей исследования. Здесь же указывается объем выборки за определенный срок, например 150 единиц материалов СМИ (новостей, анонсов, статей, интервью, обзоров и т.д.) за 2002-2003 годы.

Темы. После обработки из всего массива информации выделяют основные направления, по которым СМИ характеризуют наш объект. Темы получают краткое обозначение и представляются на линейной диаграмме в виде рейтинга по убыванию популярности (в процентном выражении от общего количества источников информации, которое берется равным 100%). К диаграмме прилагается комментарий с расшифровкой тем и пояснением выявленных особенностей.

Оценки. Все оценки, представленные в различных источниках, подразделяют на четыре группы: положительные (+), отрицательные (—), сбалансированные (+/—), нейтральные (0). Их процентное соотношение представляется графически. Далее определяется, какие оценки преобладают в том или ином издании, в зависимости от этого источники группируются. Перечень групп с пояснениями сопровождает общий график.

Позиции. Для более подробного представления результатов анализа в дополнительном разделе «Позиции» можно привести фрагменты отдельных статей, наиболее ярко характеризующих отношение конкретного источника к нашему объекту. Основные позиции, занимаемые СМИ, интересны контекстом и подтекстом, особенностями стиля, полутонами,

настроением. Эти категории трудно передать косвенной речью, и поэтому лучше привести конкретные яркие примеры — выдержки из статей разных изданий. Прием цитирования позволяет заказчику составить собственное представление о данном издании, так как основан на принципе «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Цитирование нагляднее субъективных описаний исследователя.

Требования к использованию этого приема включают краткость (малый объем) и концентрированность аналогично с *sample* — представлением образца товара в магазине.

109

Тенденции: экспертные мнения — дополнительный раздел, в котором можно ознакомиться с мнением независимых экспертов, специалистов, работающих в той сфере, к которой относится исследуемый объект. Здесь рецепт борьбы с выявленными проблемами могут предложить профессионалы в данной области — «товарищи по цеху».

Выводы и рекомендации. В наиболее важном заключительном разделе необходимо четко назвать выявленные в ходе анализа проблемы, обоснованные статистически, и предложить рекомендации по их коррекции. Как справедливо отмечают практики, аналитик представит вам больше всего полезной информации, но главная сложность состоит не в том, как понять его слова, а в том, «как понять связь между отдельными предложениями и *что*, в конце концов, со всем этим *делать*».

Вспомогательный визуальный материал. Согласно принципу максимальной визуализации данных целесообразно использовать следующие формы:

1. Матрица данных «СМИ о нас»¹. Многие современные организации отслеживают появление в СМИ отзывов относительно их деятельности, продукции и т.д., однако данная информация зачастую никак не структурируется. Одним из шагов на пути формирования оптимальной структуры информации должна стать специальная база данных, в которой отражаются основные характеристики статей, посвященных деятельности организации или другому исследуемому объекту:

- дата публикации (число/месяц/год);
- наименование СМИ;
- № издания, название опубликованного материала;
- автор;
- объем материала — V (количество символов без пробелов);
- частота упоминания объекта;
- релевантность (сфокусированность на объекте, по возрастанию —
- интенция текста (основной посыл, *message*);
- оценка объекта: положительная (+), нейтральная (0), сбалансированная (+/—), отрицательная (—).

Примером служит фрагмент матрицы данных «СМИ о нас», созданной для пресс-службы МГУ им. М.В. Ломоносова (табл. 2.1).

2. Динамический ряд отражает совокупность значений показателя оценок за *t* месяцев, лет, т.е. изменение показателя во времени. Благодаря диаграмме «Динамика оценок СМИ: светотени» (рис. 2.1) исследователь

¹ Разработана с использованием материалов книги: *Татарова Г.Г.* Методология анализа данных в социологии. М.: Nota bene, 1999.

Таблица 2.1

116

Пресс-служба МГУ им. М.В. Ломоносова										
«СМИ о нас»										
рег.	Дата публикации	СМИ	изд.	Название статьи	Автор	Частота упоминания	Релевантность */	Интенция (message)	Оценка (+, +/-)	
	2.03	Независимая	72	От школьников до	Савицкая Н.	747	7	**	Презентация	+

6.03	16.0	Не зависимая	12	В СССР тестов не было	Ки риллова С.	562	*	А нализ (+)	+
2.04	10.0	Ар гументы и факты		Я спросил у Ясина	Ма куни-наН.	031	* ***	И нформация	+
1.04	12.0	Ар гументы и		Если хочешь стать	Гуд яков Д.	046	*	П обуждение	+/-
0.03	13.1	Вр емя	91	Оптовое репетиторство	кор р.	355	**	А нализ (-)	-

III

может наглядно представить информацию о том, как менялось количество позитивных или негативных оценок объекта в прессе.

Диаграмма составляется на основе данных о количестве тех или иных оценок, появившихся в конкретный период, например в течение полугодия. (Данные берутся из столбцов описанной выше матрицы — «Дата публикации» и «Оценка».) Каждая точка на изображении соответствует единице материала, в данном случае статье в газете или журнале.

Идея назвать диаграмму «Светотени» возникла благодаря высказыванию И.В. Гёте: «Ясность — это правильное распределение света и теней». Соответственно чем светлее фон точек, тем позитивнее оценки.

По горизонтальной оси отчается параметр времени, в данном случае информация о присутствии МГУ в СМИ представлена за полугодие: ноябрь 2003 г. — апрель 2004 г. По вертикальной оси — качество оценок: 0 — негативные оценки, 1 — сбалансированные, 2 — нейтральные и 3 — позитивные. Каждая точка означает опубликованный в определенный срок материал (всего 141). Чем больше точек, расположенных на светлом фоне, тем меньше тревожных сигналов для организации. По диаграмме можно также судить о сезонности публикаций. Например, очевидно, что количество позитивных статей увеличивается в период приближения к празднованию Татьянинного дня.

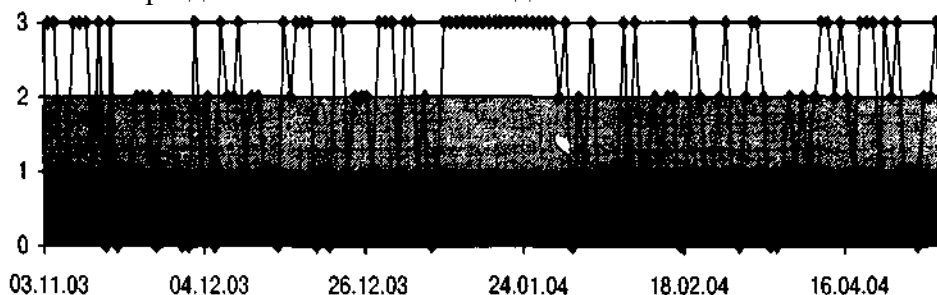


Рис. 2.1. Динамика оценок СМИ: светотени

Другой вариант диаграммы «Светотени» может иллюстрировать характер оценок по каждому отдельному изданию или иному каналу СМИ (рис. 2.2). Здесь уже нет динамики, информация статична, т.е. замерена на конкретный срок после обобщения оценок всех материалов газет.

Благодаря диаграмме исследователь может сразу сделать, например, вывод о большей лояльности газеты «Московский комсомолец» по отношению к МГУ по сравнению с «Российской газетой».

Наконец, можно использовать классическую диаграмму динамики общего объема материалов СМИ, вышедших в свет за определенный пе-

112

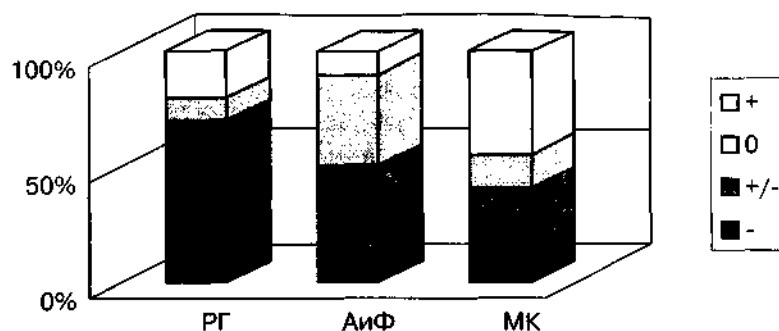


Рис. 2.2. Распределение оценок СМИ

риод (рис. 2.3). По вертикальной оси отчается количество статей (в единицах), по горизонтальной — обозреваемый период, в данном случае была проанализирована информация за полугодие: ноябрь 2003 г. — апрель 2004 г.

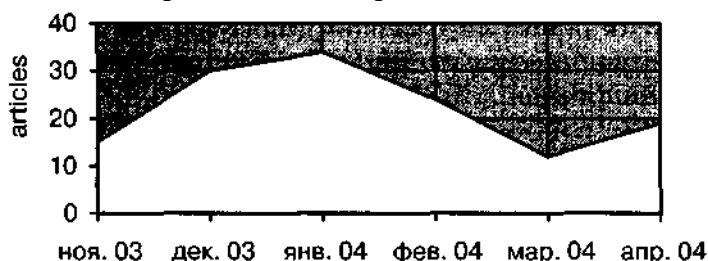


Рис. 2.3. Динамика общего объема материалов СМИ

Из диаграммы видно, что интерес к МГУ, в частности, повышался в январе, в период студенческих праздников, и понижался в «выборном» марте в связи с понятным переключением внимания СМИ на другой объект. В апреле наметилась тенденция роста инфопотоков, что обусловлено приближением нового сезона вступительных экзаменов.

Для комплексной иллюстрации методов исследования текстов СМИ (информационного аудита) мы продолжим рассмотрение в качестве объекта Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, составление медиапортрета которого проводилось НА. Хлопаевой в 2004 году.

Медиапортрет МГУ

Объект исследования - содержание материалов печатных СМИ и русскоязычного контента сети Интернет, в которых упоминается МГУ им. М.В. Ломоносова, непосредственно связанные с университетом персоналии и подразделения.

ИЗ

Предмет исследования - характер присутствия МГУ в информационном пространстве: мнения и особенности отношения различных СМИ к объекту.

Цель исследования - провести анализ присутствия в информационном пространстве МГУ им. М.В. Ломоносова.

Задачи исследования:

- определить и систематизировать основные направления и отзывы в СМИ, в которых чаще всего упоминается МГУ;
- исследовать статус университета в информационном пространстве, установить, в каком контексте он упоминается;
- выявить имиджевые направления, требующие коррекции;
- разработать общие рекомендации для установления желаемого положения в СМИ.

Анализируемые источники. Ко всем источникам информации (документам) предъявлялись следующие требования: они должны носить национальный, а не локальный характер, иметь актуальное, а не второстепенное значение, служить как для стратегических, так и для тактических целей.

Анализ более 300 материалов СМИ проведен относительно тематики, непосредственно связанной с Московским университетом, деятельностью его сотрудников и подразделений, а также количества упоминаний, качества оценок и т.д. В число анализируемых материалов, опубликованных за период 2002-2004 гг., вошли статьи из 50 источников.

Анализ СМИ. Деятельность университета в эти два года проходила в динамичной внутренней и внешней обстановке. За этот период в сфере высшего образования России произошло много знаменательных событий, к важнейшим из которых относится новый этап реформы образования. Связанные с этим перманентные преобразования оказали существенное влияние как на жизнь вузовского сообщества в целом, так и на деятельность Московского университета.

Можно отметить, что статей, специально посвященных университету, опубликовано на порядок больше, чем другим вузам. МГУ упоминается в связи с обсуждением ряда злободневных тем, журналисты ссылаются на мнения известных выпускников университета, комментируют заявления руководства вуза, обращаются к профессорам с просьбой дать экспертную оценку общественно значимым событиям.

Исходя из общего критерия *упоминаемости* МГУ при обсуждении в СМИ определенных направлений, складывается следующий рейтинг актуальных, с точки зрения журналистов, тематических блоков (рис. 2.4):

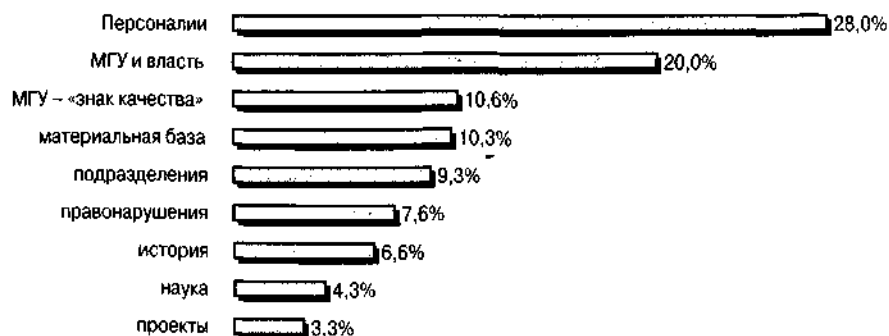


Рис. 2.4. Темы

114

Поясним приведенные цифры.

Персоналии. Чаще всего МГУ упоминается в связи с конкретными людьми - выпускниками университета. Из диаграммы видно, что число упоминаний представителей университета составляет около трети всех материалов. В печати с разной интенсивностью упоминались имена многих имеющих непосредственное отношение к МГУ лиц. Устойчивое лидерство в появлении на страницах печати удерживали В. Садовничий, Я. Засурский, О. Виханский, А. Асмолов. Главными поводами повышенного к ним внимания СМИ послужили их активная

позиция в отношении актуальных законодательных инициатив, комментарии нововведений, внутривидовых и международных событий, а также действия, связанные с их управленческой деятельностью в МГУ.

Помимо статей с привлечением лидеров мнений МГУ очень часто упоминается в интервью и других материалах, где даются биографические сведения о каком-либо известном в своем профессиональном кругу человеке. Здесь надо отметить, что об alma mater все выпускники делятся только положительными воспоминаниями.

Главная тема: МГУ и власть. Это направление включает целый ряд вопросов: обсуждение реформы образования, позиция МГУ, в частности, по вопросу внедрения Единого государственного экзамена (ЕГЭ), взаимоотношения с Министерством образования Российской Федерации, особый статус и система финансирования МГУ, обсуждение законодательных инициатив, сотрудничество с партией «Единая Россия». В центре внимания - открытые дискуссии с участием руководителей университета по поводу дальнейшего реформирования системы образования.

МГУ как «знак качества». В статьях этой рубрики высказываются рекомендации родителям и абитуриентам по поводу выбора вуза в пользу МГУ, приводятся мнения специалистов кадровых агентств и служб в организациях. Потенциальные работодатели говорят о своих предпочтениях нанимать на работу выпускников именно данного вуза.

Материальная база. Уровень оснащенности, степень износа оборудования, качество ведения хозяйства, управления материальными ресурсами в МГУ подвергаются жесткой критике со стороны СМИ. Широко растиражированы истории с пожарами в общежитиях, эпидемиями среди студентов, отравлениями в столовой и др. Пожар в Манеже продолжил эту цепочку негативных новостей. Периодически усиливается циркуляция слухов о ненадежности зданий университета. Отражение в прессе нашли все упущения руководства: от незащищенных в своих правах профессоров до «бесхозного» фонтана перед химфаком.

Как показывает статистика, количество критических статей практически равно количеству позитивных статей на тему «МГУ как «знак качества»».

Подразделения. Факультеты МГУ - традиционные и в особенности недавно созданные - регулярно становились объектом внимания авторов, чьи статьи имеют рекламно-информационный характер. Помимо Высшей школы бизнеса, факультета мировой политики в печати неоднократно упоминался новый филиал университета, расположенный в Женеве. Эта новость вызвала много вопросов и нареканий, а главное, дополнительных упреков в «элитности».

Правонарушения - так условно обозначено наиболее негативное по содержанию направление, которое освещалось в СМИ. К нему относится тема «черного» репетиторства, коррупции, бюрократии и других злоупотреблений - вплоть до уголовно наказуемых преступлений (от воровства до убийств). За обозреваемый период было совершено несколько громких преступлений в отношении людей, непосредственно связанных с МГУ.

115

К сожалению, слухи или подтвержденные факты как потенциальные «жареные» привлекают большее внимание со стороны журналистов, чем, например, информация о новых научных достижениях ученых университета.

История. Время от времени в СМИ появляются статьи, в которых вспоминаются вехи становления и развития МГУ: история возведения высотного здания на Ленинских горах, преобразование отдельных факультетов в самостоятельные вузы, громкие конференции 50-х гг., студенческие демонстрации 60-х гг. и т.д. Только немногие СМИ освещают жизнь МГУ в исторической ретроспективе, но ежегодно к Дню святой Татьяны практически каждое издание публикует тематический материал, в котором МГУ упоминается всегда в позитивном ключе.

Наука. Информация о научно-исследовательской деятельности университета, новейших разработках, инновациях и открытиях, сделанных учеными МГУ, встречается в СМИ крайне редко. Фактически статей можно найти единицы, и только в специализированных изданиях (таких, например, как «Учительская газета»).

Проекты. Совсем мало пишут о различных проектах, конкурсах, ярмарках вакансий - мероприятиях, организованных университетом самостоятельно или совместно с кем-либо. Тем не менее можно было встретить информацию о некоторых из них, например об образовательной программе совместно с «Би Лайн», бизнес-школе «Гарант», конкурсе «Академический год в Германии». Не остался незамеченным и недавний показательный заезд на территории студгородка команды «Формула-1» «Рено». Очевиден потенциал развития в СМИ темы проектов МГУ.

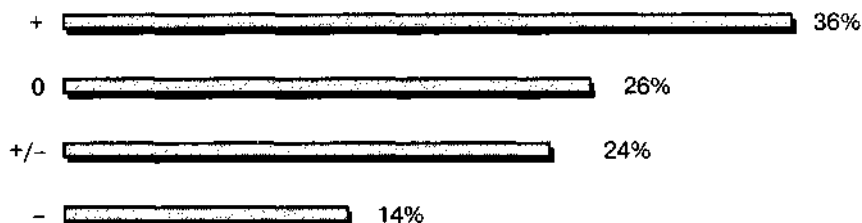


Рис. 2.5. Характер отзывов

При качественном анализе материалов выделилось четыре вида оценки деятельности Московского университета в СМИ (рис. 2.5).

I. Позитивные оценки преобладают. Они встречаются в большинстве печатных изданий, как государственных, так и коммерческих. Их спектр очень широк: от «Известий», «Независимой газеты», «Комсомольской правды» до «Акции» и «Московского комсомольца». «Известия», например, создают наиболее красивый, романтический образ университета, «МК» пишет о нем задорным студенческим языком. В «Независимой газете» тему МГУ освещают одни и те же авторы и одинаково позитивно. Последний пример иллюстрирует положительный эффект установления постоянных связей представителей вуза с конкретными журналистами.

Авторами положительных оценок выступают не только профессиональные журналисты, но и общественные деятели, представители различных ветвей власти. Позитивные оценки принадлежат авторам редакции, а также известным ли-

116

цам, которые высказываются на страницах того или иного издания. Согласно их высказываниям, *Московский университет им. М.В. Ломоносова - это флагман российской науки и культуры, старейший и главный вуз страны, обладающий большим потенциалом образовательной и исследовательской деятельности.*

II. Нейтральные оценки представлены в новостных, информационных и/или аналитических СМИ («Время новостей», «Газета», «Итоги», Vesti.ru, Strana.ru, Lenta.ru, Utro.ru), чьи авторы стараются *воздерживаться от прямых оценок, предпочитая факты и назывные номинативные фразы.*

III. Сбалансированные оценки высказываются в материалах многих СМИ («Парламентская газета», «Версты», «Коммерсантъ», «Коммерсантъ-Власть», SMI.ru). Их авторы пишут, используя эмоциональные приемы, привлекая лидеров мнений, стараясь рассматривать как плюсы, так и минусы, т.е. критиковать конструктивно. Общий вывод: Московский университет пользуется безусловным авторитетом, он сталкивается с проблемами, знакомыми большинству современных вузов, но здесь важно услышать не только его точку зрения, но и мнения о том, как разрешать эти проблемы. Во многих изданиях ведутся продолжительные открытые дискуссии, демонстрируются разные взгляды и трактовки.

К этой же группе можно отнести издания с большой долей молодежного читателя, однако следует добавить, что подобная пресса (например, «Обучение в России», «Образование без границ») пишет о высшем образовании упрощенно, прежде всего с позиции стоимости услуг. Журнал «Иностранец» в этом смысле, даже указывая на хозяйственные недостатки, отзываясь об МГУ с большей вежливостью.

IV. Негативные оценки встречаются редко, однако нельзя недооценивать этот факт, так как к мнимой сенсационности стремятся такие известные издания, как, например, «Российская газета» и «Новая газета», причем первое из них находится в государственной

собственности, как и университет. Как ни странно, эти две совершенно разные газеты пишут об МГУ одинаково едко, с некоторой долей пренебрежения. В их статьях Московский университет выглядит категоричным, принципиально противоречащим политике правительства на фоне проблемного состояния внутренних дел. Кроме этих газет есть ряд других изданий (например, «Экономика России: XXI век»), которые с определенной иронией отзываются об МГУ, называя его, к примеру, «образовательной крепостью» (Адамский А. Университеты «без стен» // Время МН: 2003. 01.04).

Отзывы в иностранной прессе. Материалы иностранных СМИ были взяты для анализа главным образом со страниц интернет-портала <http://www.inopressa.ru> и с корпоративных сайтов иностранных изданий (рис. 2.6, 2.7).

Печатные издания (среди которых *Daily Telegraph*, *Corriere della Sera*, *Le Figaro*, *Die Presse*, *The Business Week*, *Der Spiegel*, *The Washington Post*, *Die Welt*, *Die Zeit*) внимательно отслеживают прежде всего политические события в России. Публикуемые ими материалы, касающиеся нашей страны, в значительной степени политизированы. Это накладывает отпечаток в том числе и на то, как западная пресса описывает развитие российской образовательной сферы.

По итогам анализа можно утверждать, что спрос на выпускников МГУ на Западе по-прежнему сохраняется. Авторитет университета всячески подчеркивается, однако контекстный анализ показывает, что в материалах сквозит сухое *потребительское отношение*. Например, допускается использование подобных клише: «*нетребовательные русские инженеры*» (Нужны инновации? Наймите русского» // *Business Week*. 2004. 3 марта).

Довольно часто в прессе упоминаются имена известных российских ученых и общественных деятелей, выпускников университета. Западные СМИ, ревностно отслеживающие нарушения свободы слова в России, ссылаются на компетент-

117

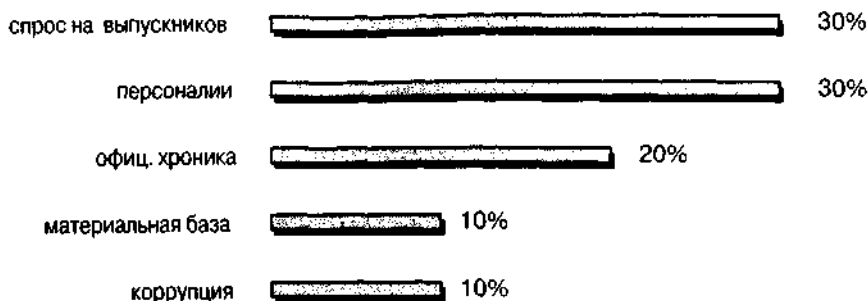


Рис. 2.6. Темы материалов в иностранной прессе

ные мнения декана факультета журналистики Я. Засурского, бывшего директора ВЦИОМа Ю. Левады и др.

В нейтральном ключе МГУ упоминается в официальной хронике, информации о событиях политической жизни России, таких, как, например, президентские выборы 2004 г. При этом сами события подвергаются пристальному вниманию и жесткой критике, что не может быть полностью отфильтровано читателем, который воспринимает статью в целом.

В западной прессе остро обсуждается проблема бюрократии и коррупции в вузах России. В некоторых случаях, по-видимому, в контексте неслестных оценок действий российского президента пределы политкорректности нарушаются. Для иллюстрации можно привести выдержки из статьи У. Клуссмана «Экзамен за взятку» в журнале *Der Spiegel*, весьма уважаемом издании не только в Германии, но и во всей Европе (*Der Spiegel*. 2003. 13 февраля). Статья основана на интервью с И. Ильиным, президентом студенческого совета МГУ:

Разрешение на вход в университет надо отдавать милиционеру, стоящему на главном входе, над которым до сих пор сияет советский герб... За письменным столом, на который бросает слабый свет деревянная лампа сталинских времен, с 1953 г., даты открытия нового здания университета, сидели поколения функционеров Ленинского коммунистического союза молодежи.

Расположившись между фотографией ректора В. Садовниченко и портретом Путина Ильин разъясняет свое понимание роли студенческого совета этого крупнейшего российского вуза. Как будто доказывая, что университет является учреждением по воспроизводству бюрократии, палеонтолог, фанат динозавров, автор брошюры «Вперед в прошлое» и студенческий функционер описывает структуру своей организации, которая почти соответствует министерской...

Однако в последнее время некоторые студенты увлеклись критикой глобализации и даже читают труды Че Гевары или руководителя повстанческого движения мексиканских индейцев Маркоса. Чтобы им в голову не приходили подрывные идеи, Ильин использует проверенный способ - предписывает студентам физический труд, например, на уборке урожая помидоров или арбузов в Краснодарском крае, на юге России...

Российские студенты и профессора придерживаются твердого мнения о том, что постсоветская структура высшей школы насквозь пронизана коррупцией... Коррупционеры из МГУ - это выдающиеся конспираторы. «Профессор или доцент сам никогда не потребует денег, на это намекают посредники»...

118

Для господ, руководящих кузницей кадров, МГУ является «гарантией стабильности», как утверждает Ильин. Диплом государственного университета является пропуском на вершины карьерной лестницы в тесно переплетенных с государством газовых, нефтяных и энергетических концернах - опоре российской государственной власти.

Кроме того, выпускникам МГУ открыт путь ко всем высшим должностям в государственной иерархии. В этом им может помочь и правильный партбилет. У Ильина он уже есть - он член прокремлевской и преданной Путину партии «Единая Россия», которую Ильин консультирует в вопросах молодежной политики. Упрек в том, что он участвует в формировании культа личности, он с ходу отмечает: «Я считаю своим долгом уважать главу государства».

Критике подвергается также уровень материальной базы, оснащенности университета: *Корпоративная система государственного университета вознаграждает тех, кто играет по установленным правилам: для президента - отдельная 18-метровая комната в общежитии, в каких обычно ютятся по несколько студентов.*

В свете недавних событий высказываются опасения по поводу надежности зданий вуза: *Ненадежны все небоскребы сталинской эпохи, среди них здание МГУ и гостиница «Украина» (Виндши Э. Особенности московского строительного бума зачастую приводят к катастрофам // 0/e Presse. 2004. 25 марта).*

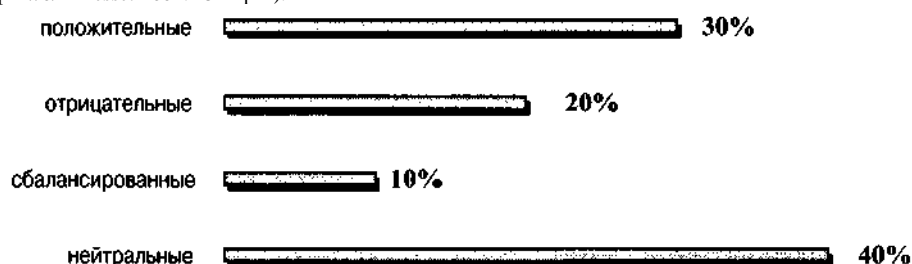


Рис. 2.7. Распределение оценок в иностранной прессе

70

Тем не менее надо отдать должное западным СМИ и отметить, что в большинстве случаев некорректных замечаний в адрес университета не допускается. Можно говорить об уважительном отношении к научной школе России. Но общий подход, сквозящий в западной прессе, по своей сути утилитарный, потребительский, с оттенком пренебрежения. Ко всем остальным событиям российской жизни - ненаучной - отношение традиционно настороженное, а потому более внимательное.

Выводы и предложения. Проведенный анализ публикаций за период 2002-2004 гг. свидетельствует о большом внимании СМИ к участию МГУ в общем процессе реформирования системы образования. Эта тенденция увязывается с активизацией работы руководства университета на данном направлении. Наряду с этим интерес прессы и накал страстей обусловлены заметным политическим подтекстом многих из проблем реформирования образования.

На основе анализа оценок и позиций СМИ можно сделать следующие выводы и составить соответствующие предложения:

1. Начиная с положительных тенденций, следует отметить постоянство присутствия в СМИ мнения о **незыблемости авторитета и значимости** обще-

119

ственного статуса Московского университета. Образовательный бренд МГУ остается стабильным.

Данную позицию нужно сделать более устойчивой, а главное - качественно объемной. Мнения не должны поддерживаться механически, «по инерции бренда», речь должна идти о постоянной профессиональной работе в информационном поле. Для обывателя МГУ остается главным вузом страны, но необходимо помнить, что на рынке образовательных услуг потребители не абстрактные люди, а конкретные абитуриенты, родители, студенты, которые получают информацию об МГУ, как правило и главным образом, из СМИ.

2. Кроме того, выделяется следующая устойчивая тенденция: **в позитивном ключе** об МГУ пишут **в связи с конкретными людьми**, лидерами мнений. Степень персонализации текстов (направленность внимания СМИ к конкретным персонам) составила 28%.

Думается, эту распространенную позицию нецелесообразно менять. Действительно, основной заряд позитива несут с собой выпускники МГУ, ставшие известными на общенациональном уровне или в профессиональном кругу. Именно люди - главный потенциал университета, именно их он «производит» ежегодно тысячи. Они становятся проводниками положительных мнений, поэтому необходимо активно продвигать работу с выпускниками.

3. Самая актуальная на сегодняшний день тенденция - высокий уровень **внимания общества к проблеме реформирования** российской системы образования. В СМИ активно ведутся открытые дискуссии и споры в рамках одного или нескольких изданий. По каждой из проблем представлена не одна, а несколько точек зрения, в том числе выражается поддержка политике МГУ, и это тоже позитивный фактор.

Здесь важно поддерживать и стимулировать интерес СМИ, крайне внимательно отслеживая динамику оценок, чтобы вовремя предотвращать возникновение тенденций к «перегибам».

4. Наряду с этим можно свидетельствовать о нарастании ценностных противоречий: проблема **недоступности, «элитности»** образа университета стала очевидной. Практически все публикации, посвященные ценные вопросу выбора вуза, построены по схеме: образование в МГУ, конечно, престижно, но попасть туда безденег и связей невозможно.

Воздействие на ценностный уровень, преодоление разрыва понятий в сознании, пожалуй, одна из самых сложных задач, решить которую поможет создание у людей положительных ассоциаций и установок при помощи реальных примеров доступности образования в МГУ.

5. Необходимо признать, что для создания целостного образа МГУ в СМИ предстоит ликвидировать еще множество пробелов. Один из ключевых вопросов - принципиальные расхождения политики МГУ и правительственного курса. Пока в глазах рядового читателя университет выглядит как консерватор, стоящий особняком к правительственным реформам, он идет как будто параллельно им, требуя к себе особого отношения. **«Особость»** в сочетании с «элитностью» создает негативный ореол.

После того как происходит очередной виток реформы образования, складывается впечатление, как будто МГУ не услышали, не удалось договориться, хотя столь авторитетный вуз выпустил очень многих из действующих сегодня реформаторов. При этом сам университет ощущает себя глыбой, и это вызывает у общественности еще больше недоумения: почему не прислушались? значит, не нашли конструктивных предложений? не было должных аргументов, расчетов, прогнозов?

120

ЕГЭ активно продвигается как главный инструмент по борьбе с бюрократией и коррупцией в вузах. МГУ выступает против ЕГЭ. С точки зрения формальной логики МГУ против такой борьбы?

В действительности сделать однозначный вывод по данной тенденции трудно. Число сторонников и противников реформы приблизительно равно. Царящая в большинстве отраслей неопределенность переходного периода не может не влиять даже на символы величия страны. В таком случае нужно объяснить свою позицию широкому читателю более доступными методами. Иначе все, что не будет досказано, будет додумано, но уже не университетом. Шанс будет упущен. Необходимо прибегнуть к приемам антикризисного PR и использовать фактор неопределенности для того, чтобы повлиять на оптимизацию восприятия университета.

6. Как уже отмечалось, излишняя **политизированность** российской прессы имеет свои объяснения, однако иностранная пресса тоже отличается этим качеством. Все публикуемые там материалы, касающиеся нашей страны, в значительной степени политизированы. Это накладывает отпечаток в том числе и на то, как западная пресса описывает развитие российской образовательной сферы.

Скорее всего, эту особенность нельзя устранить, она традиционна для нашей страны. Тем не менее, что касается иностранных изданий, с ними нужно работать более активно. Многие досужие домыслы, внимание к политической стороне жизни российской высшей школы происходят по причине незнания реальной ситуации.

7. В публичных выступлениях представители МГУ оценивали ситуацию в отрасли как драматическую, крайне сложную, чреватую потерей всего ценного, что осталось от наследия советской системы. Излишняя **драматизация** и пафос часто встречаются в интервью с представителями университета. И то и другое отталкивает, уводит потребителя информации в сторону от действительно важного содержания текста.

Не рекомендуется использовать отрицательные установки в общении с прессой: в интерпретации журналиста каждой фразе угрожает гиперболизация. Проблемный разговор как жанр все меньше увлекает читателя. Эмоциональная, но пустая по своим последствиям медиаторика об угрозе, нависшей над российской системой образования, уже перенасытила информационный рынок.

8. В обозреваемый период отмечается повышение внимания к проблеме обеспечения материально-технической базы МГУ. К сожалению, повод для **разбора упущений** и недостатков управления университетом как хозяйственной системой возникает у отечественных СМИ с завидной регулярностью.

Вполне возможно уменьшить количество таких «информационных поводов», как пожары и эпидемии, и подобрать для СМИ другой «информационный букет», темы которого можно связать в первую очередь с 250-летним юбилеем университета.

9. Наконец, внутренняя коммуникационная деятельность университета **недостаточно развита и прозрачна**. Корпоративные издания МГУ выполняют функцию информирования, но имеют очень небольшой тираж (например, тираж газеты «Московский университет» составляет 1 тыс. экз. при численности студентов 40 тыс. человек) и слабую систему распространения.

Для освещения жизни внутри МГУ необходимо расширить возможности корпоративных изданий и привлечь внешние СМИ, тем более что в Московском университете каждый день возникает множество информационных поводов. Подобные статьи не должны иметь рекламный характер: мотив зарабатывания денег современный читатель моментально просчитывает. Напротив, материал о новых открытиях в науке, написанный популярным языком, может стать интерес-

121

ным широкому читателю, и в том числе учащимся и преподавателям. Не нужно забывать, что одна из целевых аудиторий вуза - его студенты, аспиранты и преподаватели - те, кто находится внутри системы. Именно система должна работать для них, а не они для нее. В коммуникационной стратегии университета должно уделяться внимание поддержанию обратной связи...

Раздел, посвященный исследованиям в PR-деятельности, необычайно важен для понимания сущности PR-технологий. Социологические, социально-психологические и экономические исследования¹, во-первых, предоставляют прикладной инструментарий для изучения объекта PR-деятельности, во-вторых, дают подробную характеристику среды, в которой работает данная PR-технология, в-третьих, позволяют понять, как после применения PR-технологий изменился объект PR, т.е. насколько эффективной оказалась эта технология.

Сами изменения также имеют несколько фиксируемых параметров: объем и характеристики целевых аудиторий, изменение их психологии и, наконец, конкретный экономический эффект.

Нельзя не остановиться на технологии исследований, если компания работает по схеме комплексного позиционирования на информационном поле в условиях постоянной экспансии на рынке.

Такая работа предполагает постоянное генерирование идей и их последующее воплощение посредством коммуникационных бизнес-технологий. На каждом этапе деятельности активизируется исследовательский аппарат. Внешнее PR-агентство, оказывающее информационную поддержку компании, анализирует полученные с его помощью данные и вносит оперативные изменения в процесс.

Самостоятельные исследовательские стратегии могут развиваться по нескольким направлениям в ходе реализации стратегии информационного присутствия. В зависимости от характера целей и задач позиционирования можно обозначить следующие:

1. *Управленческое* направление связано с изучением и оценкой внутритриорганизационных ресурсов в контексте внутрикорпоративных PR-технологий. В их рамках исследуются и анализируются преимущественно цели, миссия и структура организации, выявляются каналы формальных и неформальных коммуникаций. Следование этой траектории позволяет оценить существующие организационные барьеры на пути внутрикор-

¹ См.: Количественные методы в экономических исследованиях/Под ред. М.В. Грачевой, Л.Н. Фадеевой, Ю.Н. Черемных. М., 2004; Назайкин А.И. Эффективная продажа рекламы. М., 1999; Хэйвуд Р. Все о Public Relations. М., 1999; Шмален Г. Математические модели в экономических исследованиях на предприятии// Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3.

поративного позиционирования, соотнести идею всей системы коммуникаций с задачами и ресурсами компании. При этом корректируются каналы внутренних коммуникаций — они приводятся в соответствие с изменившейся маркетинговой стратегией.

2. *Рыночное* направление позволяет определить точные координаты организации-заказчика относительно конкурентов. При этом акцент делается, с одной стороны, на объективные показатели (объем рынка; рыночный сегмент, занимаемый данной фирмой; объемы продаж в долгосрочном и краткосрочном периодах, сезонные колебания), а с другой — на субъективные: отношения с партнерами и поставщиками; основные конкуренты и их позиции. С точки зрения управления комплексными коммуникациями взаимодействие с потребителем целесообразнее выделить в самостоятельное направление, поскольку здесь требуется особый подход. Используя рыночное направление, мы можем успешно адаптировать универсальные технологии коммуникаций к специфическим условиям конкретной отрасли. Проводя исследования в этом направлении, мы получаем «топографическую карту» сегмента, в котором работает организация. Отслеживая ее перемещения по этой карте, можно оперативно оценивать успешность реализации рыночного позиционирования.

3. *Потребительское* направление включает весь спектр исследований целевых аудиторий. Сочетание классических инструментов изучения потребительского поведения и самых продвинутых PR-технологий создает уникальную возможность для выстраивания двусторонних коммуникаций с потребителем. Эта траектория исследований представляет особую ценность, так как опирается на непрерывное прямое взаимодействие с целевой аудиторией. Уже сам момент коммуникации оказывает влияние на потребительское поведение в будущем, а потому даже обычный массовый опрос с точки зрения всей системы

коммуникаций может рассматриваться не только как сбор первичной информации, но и как один из видов *promotion*.

4. *Экономико-аудиторское* направление нацелено на анализ данных с помощью статистических и экономико-математических методов. В данном случае оценивается экономическое состояние фирмы: рассчитываются основные показатели, определяются финансовые ресурсы. Особое значение данное направление приобретает в том случае, когда компания с помощью комплексных коммуникаций осуществляет экспансию на новые рынки сбыта. При этом необходима четкая и достоверная информация об экономическом «запасе прочности» при возникновении форс-мажорной ситуации.

5. *Коммуникационное* направление нацелено на проведение комплексного анализа общественных коммуникаций, участником которых явля-

123

ется компания. В частности, оценивается ее рекламная политика, анализируется позиция в медиапространстве (например, ожидаемый имидж компании соотносится с реальным, реконструируемым посредством медиаанализа), определяется наличие либо отсутствие продуманной PR-стратегии, выявляются незадействованные каналы маркетинговых коммуникаций. Эта траектория, полностью реализуемая внешним PR-агентством, составляет главное содержание исследовательской части системы коммуникаций. Остальные стратегии могут быть активизированы в случае необходимости.

Представленные выше направления исследований охватывают максимально широкий спектр аналитических задач, возникающих при оптимизации и развитии коммуникаций в ходе позиционирования компании на рынке. Каждая из них требует профессионального подхода к своему решению. Так, очевидно, что управленческое направление наилучшим образом реализуется консалтинговыми агентствами в сфере менеджмента, рыночное — специалистами по макроанализу рынков и отраслевой политике, потребительское — маркетинговыми и социологическими фирмами, экономико-аудиторское — финансовыми аудиторами, налоговыми консультантами и, наконец, коммуникационное — специализированными PR-компаниями и коммуникационными агентствами.

Глава 6 ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тезисы о том что PR менее конкретны, чем реклама, и не обеспечивают непосредственного результата (продажа, избрание и т.д.), а лишь способствуют его достижению, зачастую вызывают некоторое замешательство как у заказчиков, так и у производителей PR-продуктов. Действительно, если все так обтекаемо, то за что платятся деньги? За процесс, неизвестно куда ведущий? За красивые мероприятия с труднопредсказуемым результатом?

Синтезируя приведенные и оставшиеся за кадром вопросы, сформулируем один общий: **МОЖНО ЛИ ВООБЩЕ, А ЕСЛИ ДА, ТО КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ PR-УСИЛИЙ?**

Перед тем как предложить ответ на данный вопрос, напомним, что PR — это вид **ИНФОРМАЦИОННОЙ** деятельности, поэтому считать-измерять мы должны то, что связано с **ПРОИЗВОДСТВОМ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ**.

А теперь попробуем дать более развернутые пояснения. В качестве первоначального перечня параметров, подлежащих теоретическому и

124

практическому подсчету и оценке, в том числе финансовой, может, на наш взгляд, фигурировать следующий:

- I. Количество подготовленных информационных продуктов.
- II. Количество лиц/организаций/СМИ, получивших подготовленные информационные продукты.
- III. Количество изменений, происшедших в результате получения информационных продуктов.
- IV. Количество инструментальных циклов, связанных с производством и использованием информационных продуктов.

Каждый из указанных пунктов в свою очередь подлежит и поддается дальнейшей расшифровке. Так в пункте I (Количество подготовленных информационных продуктов) стоит выделять такие позиции, как:

1. Базовые информационные продукты:

73

А) справка о результатах исследования; Б) стратегическая концепция;

В) тактический план; Г) сценарий акции; Д) рабочая смета.

2. Оперативные информационные продукты:

А) информационный пакет, письмо, релиз и т.д. — информация, предназначенная для непосредственного воздействия на конкретную персону/группу персон или для опубликования в СМИ;

Б) анонсы, приглашения и т.п. — информация, призванная привлечь внимание персоны/группы персон к тому или иному мероприятию и мотивировать их на участие в данном мероприятии.

Здесь возникает естественный дополнительный вопрос: а как определить качество подготовленного информационного продукта? Но и такой посыл не является тупиковым, поскольку качество может быть определено исходя из:

А) уровня выполнения поставленных заказчиком задач. В этом случае заказчик не тратится на исследования, сам формулирует текущую ситуацию и запрашивает от PR-специалистов меры по ее оптимизации. Когда эти меры принимаются, заказчик говорит: «Вы отлично выполнили свою работу» или: «Ваша работа никуда не годится». При данном подходе, который наиболее распространен в современной российской практике, информационный продукт и действительность существуют во многом обособленно, параллельно;

Б) тестирования (и последующей корректировки) подготовленного информационного продукта на предмет его соответствия действительности с помощью проведения репрезентативного исследования, опроса экспертов или фокус-группы. В этом случае заказчик просит PR-специалиста

125

подготовить такой информационный продукт, который способен произвести желаемый эффект;

В) эффекта от последующего использования информационного продукта. В варианте А) ответственность за недостигнутый (недостаточный) эффект будет в основном нести заказчик; в варианте Б) — PR-специалист.

Содержание понятия «эффект» частично расшифровывается в пункте II (Количество лиц/организаций/СМИ, получивших подготовленные информационные продукты). Тут вновь обнаруживается набор позиций, которые можно увидеть, понять и измерить, а именно:

Адресаты, которым направлены оперативные информационные продукты:

А) список, предоставленный заказчиком, — прямая рассылка/СМИ;

Б) список, образованный PR-специалистом в результате анализа целевых аудиторий, — прямая рассылка/СМИ.

Адресаты, получившие направленные информационные продукты:

А) перечень организаций/СМИ, где зафиксирован сам факт получения информации;

Б) перечень организаций/СМИ, где последовала какая-либо реакция на полученную информацию.

В этом месте мы логически переходим к пункту III (Количество изменений, происшедших в результате получения информационных продуктов) и соответственно начинаем говорить об измерениях эффективности этих изменений. Такие изменения и измерения условно разделяются на две группы:

Прямые, непосредственные, точные измерения:

А) количество субъектов, отреагировавших на полученную информацию посредством запроса дополнительных сведений, возможности ознакомления с некоторым продуктом или услугой, просьбы о переговорах и т.д.;

Б) количество персон, пришедших на организованное специально для них мероприятие (презентация, пресс-конференция, «круглый стол» и др.);

В) количество СМИ, разместивших полученную информацию или подготовивших материалы по итогам участия в специальном мероприятии/объем и характер материалов.

Косвенные, приблизительные, ориентировочные изменения: А) процент участников целевой аудитории, изменивших свое мнение/ отношение к некоторому продукту;

Б) процент участников целевой аудитории, совершивших желательные для заказчика действия в направлении предложенного продукта или услуги;

126

В) процент участников целевой аудитории, сменивших (сформировавших новые) свои интересы/потребности/ценности в соответствии с ожиданиями заказчика.

Подчеркнем, что первая группа показателей, входящих в пункт III (равно как и все показатели групп I и II), поддается планированию и прогнозированию, вплоть до фиксации в соответствующих разделах договоров на PR-обслуживание.

Что же касается второй группы показателей, то она не поддается «математическому» планированию, прогноз также является мягким и приблизительным, поскольку мотивация к совершению действия, а тем более глубинные изменения ценностных ориентации являются результатом большой совокупности факторов, где PR-обеспечение фигурирует лишь в виде отдельной и не всегда доминирующей составной части.

Отсюда эти показатели (гарантии продажи в бизнесе или избрания в политике) не могут фиксироваться в договорах на PR-обслуживание, а прецеденты такого фиксирования следует характеризовать как некорректные. Подчеркнем, что последний тезис не является авторской новацией — он закреплён в ряде международных кодексов профессионального поведения PR-специалистов.

Другое дело, что могут быть проведены исследования, способные выявить как реальные изменения, так и иерархию факторов, им способствовавших.

Но остается еще пункт IV (Количество инструментальных циклов, связанных с производством и использованием информационных продуктов). Под циклами мы подразумеваем количество операций по подготовке/ рассылке/отслеживанию на уровне обратной связи эффекта, произведенного информационными продуктами. При этом резонно предположить, что, чем больше операций, тем выше количественный уровень эффекта. Однако такой вывод звучит слишком банально, и есть смысл представить более развернутые ориентиры.

Предположим, что вы направили некоторую информацию в целях воздействия на целевую аудиторию в 1000 человек. Допустим, что 400 из них (40 процентов) эту информацию получили.

Допустим, что половина из них (50 процентов — 200 человек) восприняли ключевые пункты вашего сообщения.

Будет не слишком пессимистичным полагать, что пятая часть этой аудитории (20 процентов — 40 человек) сформирует позитивное отношение к предложенным вами тезисам и, скажем, каждый десятый из них (10 процентов — 4 человека) совершит в ближайшее время ожидаемые вами действия.

Получаем четыре шанса на успех из тысячи!

127

Справедливости ради заметим, что предложенные расчеты не могут служить мериллом для каждого случая. Тем не менее они позволяют сделать образное резюме. Так, если некоторый силач хочет выиграть соревнования по тяжелой атлетике, он должен один раз поднять рекордный вес; если же его целью является формирование мышечного рельефа, вес должен быть существенно снижен, но число подходов — значительно увеличено.

Так и с PR: разовые рекордные усилия и вложения могут дать пусть и высокий, но единичный количественный результат; постоянство усилий, пусть и небольших, ведет к длительному качественному эффекту.

В разговоре об измерении эффективности PR-усилий нельзя обойти вниманием и следующий аспект: подавляющее большинство заказчиков хотят видеть некоторые результаты в денежном выражении, т.е. определить эффективность работы PR-специалиста на уровне экономического эффекта. Может ли PR-специалист предоставить им подобные результаты?

В ряде случаев и на этот вопрос может быть дан корректный утвердительный ответ. Например, вы заинтересованы в появлении публикаций о вашей организации в федеральных СМИ и готовы выделить на это 5 тыс. долл. Мы предлагаем вам провести на эту сумму пресс-конференцию с использованием естественного информационного повода. После пресс-конференции проводим мониторинг СМИ и делаем несложные подсчеты: если средний по размеру материал в центральных печатных изданиях будет, по рекламным расценкам, стоить 1—3 тыс. долл., то на сумму 5 тыс. долл. вы получили бы примерно 2—3 таких материала.

Но по итогам пресс-конференции появилось N материалов информагентств, N — сетевых СМИ, N — газетных, V — журнальных, N — радиальных и N — телевизионных. Возьмем их рекламные расценки и увидим сумму, которую мы затратили бы, если бы к таковым прибегали. Если она не превышает 5 тыс. долл., а число представленных (из числа интересующих вас) СМИ меньше трех, акцию следует считать чрезмерно затратной. Если эквивалент превысил 5 тыс. долл., равно как и число нужных СМИ было большим, чем три, стоит говорить о достижении такого показателя, как ЭКОНОМИЧНОСТЬ.

Поддается подсчетам (финансовым и особенно трудозатратным) и такой показатель, как ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ.

Представьте себе, что вашей фирме нужно провести некоторые мероприятия в пяти регионах. Вы обращаетесь к PR-агентству, которое выставляет вам цены, в два-три раза превышающие затраты, которые вы понесли бы, если бы занимались этим (договоренность с исполнителями, аренда помещений и аппаратуры, производство полиграфической продукции, контакты с журналистами и пр.) сами.

128

Так целесообразно ли такое обращение? Нет, если у вас на местах имеются сильные представительства, если существует высокий уровень координации, если есть собственные профильные PR-специалисты, да — в остальных случаях.

Приведем пример. Когда мы готовили к участию в Международном инвестиционном симпозиуме крупную агропромышленную компанию, встала в общем-то несложная задача: осуществить фотосъемку объектов компании в трех регионах для последующего формирования буклета, выставочной экспозиции, слайд- и компьютерной презентации.

После первичных переговоров компания признала сотрудничество с PR-агентством по данному вопросу нецелесообразным из-за высокой стоимости услуг и приступила к реализации задачи самостоятельно. Однако после трех дней «телефонной» работы и трудоемких согласований с региональными представителями компания поняла, что ни по срокам, ни по первоначально заявленным низким ценам, ни, главное, по качеству результат, мягко говоря, не гарантирован.

Теперь уже вопрос ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ был решен в пользу сотрудничества с агентством, которое тоже выбрало целесообразность вместо мифической дешевизны и решило поставленную задачу довольно несложным способом: менеджер агентства облетел-объехал за неделю три региона вместе с профессиональным фотографом и привез все требуемые материалы.

Разумеется, мы сознаем, что в указанных примерах речь шла о косвенном экономическом эффекте. Однако как быть, если заказчик категорически не хочет «перевоспитываться» и постоянно спрашивает: какую ПРИБЫЛЬ я получу на свои вложения в PR? Полагаем, что наряду с «просвещением» нужно попытаться найти обоюдоприемлемую формулу сотрудничества.

При этом вряд ли вы найдете варианты фиксированных PR-усилий, способных напрямую увеличить прибыль компании. Однако в ряде локальных случаев данная проблема может быть решена.

Так, в конце 90-х годов агентство «Международный пресс-клуб» (МПК) заключало договоры на PR-обслуживание Центра международной торговли (ЦМТ) в Москве, который, естественно, был заинтересован в привлечении клиентов и их средств. И заказчик, и исполнитель хорошо понимали: чтобы достичь коммерческого эффекта, требуется проводить немалое количество вспомогательных некоммерческих акций, направленных на формирование репутации, демонстрировать возможности ЦМТ перед VIP и т.д. Но как узнать, работают ли эти деньги на прибыль или являются некоторым абстрактным PR-мифом?

129

В итоге была найдена любопытная формула: ЦМТ перечисляет МПК определенную сумму денег, а МПК - с кем бы и какие бы мероприятия в ЦМТ ни проводил — платит за них по ставкам ЦМТ. Здесь нужно добавить, что интерес МПК в данном случае заключался, разумеется, не в расходовании переданного бюджета, но в получении прибыли за счет собственных (интеллектуальных) PR-услуг.

Когда подводились итоги, оказалось, что МПК перевел службам ЦМТ в пять раз большую сумму, чем получил от заказчика. Вот каким образом может возникать разговор о ПРИБЫЛЬНОСТИ вложений в PR-сотрудничество. Причем под данную формулу подводятся многие части бизнес-сектора, связанные с продажей различного рода услуг: рестораны, гостиницы, фитнес-центры, клубы и пр.

В то же время подчеркнем: такие принципы сотрудничества не должны, да и объективно не могут вытеснить традиционно сложившиеся формы взаимодействия между заказчиками и исполнителями PR-проектов.

Раздел III

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Глава 1

КОНСТРУИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА

Корпорация и корпоративное позиционирование

Под *корпорацией* в рамках проблематики нашего учебного пособия мы понимаем организацию или группу организаций, объединенных общими и формализованными, главным образом экономическими, а также социальными, политическими и иными интересами.

Понятие корпорации в большей степени применимо к коммерческой структуре, однако не исключается употребление термина в значениях «государственная корпорация» и «общественная корпорация».

В качестве *корпоративного пространства* мы рассматриваем:

— в узком смысле — пространство внутри некоторой организации или группы организаций, объединенных общими интересами;

— в широком смысле — сферу интересов определенной организации или группы организаций (корпорации).

Далее речь следует вести о *корпоративной деятельности*, т.е. об усилиях, направленных на максимально эффективную реализацию интересов корпорации во внутренней и внешней среде, по отношению к реальным и потенциальным партнерам, а также конкурентам.

В рамках нашего предмета (PR, связи с общественностью как сознательно организованная коммуникация) мы, разумеется, будем рассматривать не любые усилия корпорации, а лишь те, которые связаны с распространением информационных посланий по различным коммуникативным каналам, другими словами, рассматривать PR в *корпоративном пространстве* — действия, направленные на создание, сохранение и усиление тотальной и гармоничной коммуникационной системы, способной производить и распространять послания, призванные обеспечивать:

131

— внутреннюю идентификацию сотрудников, целей и задач корпорации;

— оптимальное представление корпорации во внешнем мире;

— условия для повышения позитивной известности корпорации в среде реальных и потенциальных партнеров;

— возможности для доминирующего восприятия корпорации целевыми группами по сравнению с восприятием конкурентов.

Определяя понятие *корпоративного позиционирования*, выделим в нем два основных ракурса:

1) *гармоничное размещение информации о корпорации, ее товарах, связанных с ней людях и событиях в определенных экономических, политических, социально-культурных, исторических, психологических, образовательных и других контекстах;*

2) *сознательно организованное распространение посланий о корпорации в целях продвижения ее адекватного имиджа, создания у нее высокой репутации и побуждения целевых групп к желательным для корпорации действиям.*

Отметим, что в любом рыночном сегменте активно работает блок *ценового маркетингового позиционирования* корпорации и ее товаров:

• *Больше за большую цену (высокое качество за высокую цену).*

• *Больше за ту же цену (улучшение качества без увеличения цены).*

• *Меньше за меньшую цену (сокращение числа функций с уменьшением цены).*

• *То же самое за меньшую цену (один и тот же товар под разными торговыми марками).*

• *Больше за меньшую цену (снижение цен за счет сокращения издер-*

Рядом с ним существует блок *маркетингового позиционирования по преимуществам:*

— *атрибутивное позиционирование (старейший производитель пива, дома в самом престижном районе);*

— *позиционирование использования или применения (кроссовки для бега и для игры в баскетбол);*

— *конкурентное позиционирование (наше чистящее средство N гораздо лучше обычного);*

— *позиционирование категории (компания говорит о себе как о лидере в определенной категории, стране, регионе) и т.д.*

Однако все чаще встречаются более сложные композиции, когда с помощью корпоративного позиционирования по существу создается собственный корпоративный мир, который есть не что иное, как сознательно организованная сеть глобальной коммуникации с целевыми группами,

132

работающая на приобщение групп к этому миру, призванная формировать к нему чувства доверия, симпатии, любви.

Любопытно, что понятие «мир» в таких композициях нередко употребляется даже не в качестве профессионального термина, а буквально. Например, мы открываем подарочный футляр с ручкой и видим в нем маленький буклетик с вступительными словами: «*Добро пожаловать в мир Waterman*».

А вот вариант более развернутый. Однажды курьерской доставкой одному из нас в красивом пакете с приложенным персональным письмом была доставлена элегантная черная коробочка. В качестве главного предмета в ней располагалась... Впрочем, об этом чуть позже, а сначала о предметах второстепенных. В коробочке лежали гладкий черный камень, стеклянная емкость с песком и пакетик с семенами. Красивая книжечка рассказывала о смысле этих вещей:

С незапамятных времен камням приписывали магические свойства. Сложены легенды о том, как камни помогали своим владельцам вновь обрести утерянное жизненное равновесие. Они вбирают в себя негативные излучения и взамен питают человека положительной энергией... Откройте свой секрет равновесия.

Стоящий перед вами сосуд наполнен песком пустыни. Ему миллионы лет. Давнее прошлое непостижимо далеко от нас, но в то же самое время оно существует рядом с нами. И каждое мгновение - перекресток истории, где встречаются прошлое и будущее... Сотворите свое время.

Когда вы вскрыете сверток и извлечете семя из обертки, когда вы посадите его в землю, станете поливать и купать в солнечном свете - оно превратится в... плантацию. Возможно, в этом процессе нет ничего особенного. Пока вы не откроете глаза на замечательное явление: **целый мир раскрывается здесь** (выделено нами. - *А. Ч. и М. Б.*), на ваших глазах... Все зависит от вас.

Книжечка называлась «Лучшие моменты времени» и сопровождалась слоганом «*The more you know*», а основным предметом в коробочке была пачка сигарет «*Davidoff*»...

Другого плана корпоративный мир — механически и геометрически формализованный, но от этого не ставший более рациональным — конструирует часовая фирма *Blancpain*.

Все начинается с девиза:

Since 1735, there has never been a quartz Blancpain watch. And there never will be. (С 1735 года не было кварцевых часов *Blancpain*. И никогда не будет.)

Следующая позиция — часы исключительно круглой формы:

Прямоугольные, квадратные или бочкообразные по форме часы являются временным явлением - они появляются и исчезают.

133

И наконец, покупатель часов:

Бывают вещи, которые люди носят для того, чтобы приобрести уверенность в себе, добиться какого-то авторитета. Они думают, что если они не обладают этими качествами от природы, то могут купить их. И они покупают, привлеченные внешней оболочкой: большие машины, массивные золотые часы, особняки с каменными львами и мраморными полами. Часы *Blancpain* предназначены совсем для других людей - для тех, кто не стремится быть человеком-сэндвичем, ходячей рекламой.

В приведенных примерах наблюдается интересная тенденция — смещение доминанты информационно-коммуникативных приоритетов от рекламно-ценовых к имиджевым неценовым и интегративным.

Имидж - корпоративный мир-дом и тотальная коммуникация

Имеет смысл тщательно разобраться со сверхпопулярным термином «имидж». Прежде всего попробуем сопоставить его с не менее популярным словом «репутация». Являются ли они синонимами или различны по значению? В чем заключаются отличия, если они все же существуют?

Не углубляясь в семантический анализ, попробуем взглянуть на проблему с точки зрения позиционирования личности или организации. На наш взгляд, *имидж* — это заявленная (идеальная) позиция, т.е. такая, которую персона или организация спланировали и намереваются продвигать (продвигают) в целевые группы. *Репутация* — воспринятая аудиториями (действительная) позиция, «сухой остаток» имиджа. Иными словами, мероприятия по конструированию имиджа есть позиционирование собственной репутации. Любая структура или персона заинтересована в максимальной идентификации этих понятий, в реальности же они в большей или меньшей степени различаются.

Рассмотрим понятие «имидж» более подробно.

Однажды к одному из нас обратился представитель американской фирмы с красивым названием *SIGNIA, a division of Beauty For All Seasons, Inc.* и предложил поработать над имиджем. Я согласился и спросил, в чем конкретно будет заключаться наше сотрудничество.

- От вас потребуется всего час терпения, остальное - наши проблемы, - сказал сотрудник фирмы и начал делать различного рода замеры: мой рост, вес, объем талии, пропорции фигуры, форма лица, цвет глаз и т.п.

Затем мы вежливо попрощались, а всего через месяц я получил письмо примерно следующего содержания:

Дорогой Александр!

Если Вы и даже окружающие Вас люди удовлетворены тем, как Вы одеты сегодня, этого недостаточно для успеха. Развитие Вашей карьеры в меньшей

степени зависит от прошлого, чем от перспективы. Поэтому Ваша одежда должна быть ориентирована на будущий успех.

В некоторых ситуациях Вы захотите выглядеть авторитетно, в других - рядовым членом команды; в любом случае рекомендации *SIGNIA* помогут Вам найти верный путь невербальных коммуникаций, способный сформировать Ваш «победный имидж». Мы научим Вас, как правильно выбирать подходящую Вам прическу, цвет и даже форму очков.

Вы можете прислушаться к советам ведущих международных лидеров в области науки создания имиджа, а можете проигнорировать их - тогда Вы останетесь на сегодняшнем уровне и не сумеете продвинуться вперед...

К письму прилагался альбом с иллюстрациями и описанием (специально для меня!) предназначенных на каждый день, для торжественных случаев и досуга костюмов, рубашек, галстуков, ботинок, курток, свитеров, головных уборов и всевозможных аксессуаров. В нем подробно освещались вопросы выбора и сочетания форм и рисунков. Еще одно приложение содержало набор цветовых гамм -отдельно для различных видов одежды. Имидж был готов, оставалось запастись деньгами и бежать за покупками.

КАК И ВО ЧТО ОДЕВАТЬСЯ, ЧТОБЫ ХОРОШО ВЫГЛЯДЕТЬ, -

такова, может быть, самая узкая трактовка имиджа. При должной подаче она, как правило, впечатляет и увлекает за собой в бездонные глубины фантазий и затрат. Но... подобный подход не слишком практичен, а красивая трактовка в ряде случаев далеко не безобидна. Почему? Да потому, что не учитывает ни ваш социальный и материальный статус, ни страну, а тем более местность, в которой вы живете, ни особенности организации, где вы работаете, ни многих других составляющих того огромного контекста, в котором каждый из нас имеет особенное место, т.е. создание имиджа по обозначенной выше технологии довольно привлекательно, но вместе с тем шаблонно, слишком схематично.

Еще один образец конструирования имиджа подробно описан в книге Л. Браун «Имидж — путь к успеху» (СПб.: Питер Пресс, 1996). Имидж в трактовке автора — это уже не только **ВНЕШНОСТЬ**, но и **ПОСТАВЛЕННЫЙ ГОЛОС**, **УМЕНИЕ ДЕРЖАТЬСЯ**, **ВЫСТУПАТЬ ПЕРЕД ПУБЛИКОЙ** И **ВЕСТИ ДИАЛОГ**. Л. Браун рассказывает об особенностях выступления на пресс-конференции, по радио, телевидению; советует, как лучше фотографироваться, принимать награду, разговаривать по телефону и т.д.

Диапазон понимания имиджа здесь значительно расширен по сравнению с первым примером. Однако нетрудно заметить, что и в данном случае предложенные выше вопросы остаются без ответа, а значит, имидж вновь носит неполный, фрагментарный характер и ограничивается рамками составленных на все случаи жизни конструкций.

Гораздо более широкое понимание имиджа присутствует в книге Д. Доти «Паблицити и паблик рилейшнз» (М.: Филинь, 1996). Как пишет

135

автор, имидж — это «всё и все, имеющие хоть какое-то отношение к компании и предлагаемым ею товарам и услугам... Это произведение, постоянно создающееся как словами, так и образами, которые причудливо перемешиваются и превращаются в сознании общественности в единый комплекс».

Говоря о времени и месте рождения серьезных разработок в области корпоративного имиджа, исследователи называют Западную Европу, Северную Америку и Японию начала 50-х годов. Первоначально имидж касался лишь крупных коммерческих структур и сводился к довольно ограниченному набору графических элементов фирменного стиля в сочетании с единым подходом к оформлению интерьеров, продукции, созданию комплекса словесных приемов (названия, слоганы) в целях обозначения своей уникальности.

В начале третьего тысячелетия понимание имиджа расширилось до размеров *корпоративного мира-дома* и *тотального коммуникационного поля* вокруг него (см. вкладку, рис. 2). Принимая за основу данную концепцию, представим читателям алгоритм построения корпоративного имиджа, попутно иллюстрируя его наиболее яркими примерами из практики.

Но вначале обозначим важный фундаментальный тезис: конструирование имиджа — это процесс поиска областей пересечения и последующая попытка совмещения двух контекстов. Первый контекст образуют ответы на вопрос «Кто МЫ и что можем?», т.е. подробный анализ всех качеств, свойств, возможностей, недостатков и преимуществ организации, продукта, проекта; второй контекст - общие проблемы, поведенческие мотивы, жизненные ценности, стереотипы, потребности целевых групп, или ответы на вопрос «Кто ОНИ и чего хотят?». Чем в большей степени оба контекста совмещены, тем более прочным и долговечным станет конструкция корпоративного мира-дома.

«Подземный фундамент» корпоративного дома: миссия, видение, корпоративная философия

Как и реальный дом, наша конструкция будет начинаться с подземного фундамента, который существует в биде связки «миссия — видение — корпоративная философия».

Миссия призвана дать четкий ответ на вопрос о том, для чего корпорация (проект) существует.

Миссия — это краткое выражение функции, которую организация или проект пытаются выполнить в обществе.

Формулировка миссии описывает причину существования корпорации. Причиной может быть предоставление каких-либо услуг, создание

136

объектов, борьба с болезнью, охрана окружающей среды, осуществление социальной программы и т.д.

Руководители организаций и проектов по-разному выражают свою миссию, и ее текст варьирует от короткой фразы, используемой как девиз, до целой страницы текста, подробно описывающей продукты и услуги.

В любом случае удачная формулировка миссии должна отвечать на следующие вопросы:

- Чем занимается организация или каков профиль проекта?
- Для кого сотрудники организации или участники проекта осуществляют свою деятельность?
- В каком рыночном сегменте они работают? И т.д.

Чем более уникальна миссия, тем более она работоспособна, и наоборот. Например, если в качестве причины существования организации мы указываем только получение прибыли, то сразу становимся неразличимыми на фоне миллионов других организаций, которые также являются коммерческими структурами.

Если говорим, что производим мебель в целях извлечения прибыли, то несколько сужаем позиционируемый сегмент, но все равно остаемся среди сотен тысяч подобных предприятий в мире.

Приведем примеры формулировок миссии, которые сумели избежать «обезличивания» и признаны успешными и работоспособными.

Миссия Polaroid:

Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлевать на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

Эта формула напоминает сотрудникам компании производственные приоритеты (выпуск моментальных фотоаппаратов и принадлежностей к ним), указывает основные направления сбыта (США и Европа) и содержит основную креативную идею рекламной кампании — «смешные мгновения».

В миссии конкурента *Polaroid— Eastman Kodak* — сделаны иные акценты, например:

Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.

Таким же образом сопоставим фрагменты миссий ряда других конкурирующих компаний:

Миссия Apple Computer:

Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей.

137

Миссия Compaq Computer:

Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка.

Миссия Delta Airlines:

Мы хотим стать избранной всемирной авиалинией.

Миссия Otis Elevator:

Обеспечивать заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния.

Миссия McCaw Cellular Communication:

Создать надежную беспроводную сеть, которая позволила бы людям, сохраняя свободу передвижений, т.е. перемещаясь по холлу или по континенту, осуществлять связь без усилий.

Миссия Ericsson:

Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов.

По мере развития рынка все большую озабоченность по поводу формулирования собственной миссии проявляли и российские компании. Например, миссия *ОАО «Центр международной торговли»* описывалась следующим образом:

Содействовать экономическому прогрессу России и ее дальнейшей интеграции в мировое хозяйство. Помогать российским и иностранным предпринимателям устанавливать взаимовыгодные деловые контакты. Раскрывать привлекательность и перспективность рынка России для иностранных инвесторов. Предоставлять партнерам Общества спектр всех необходимых конгрессно-выставочных, гостиничных и офисных услуг на уровне мировых стандартов по умеренным ценам.

Заметим, что миссия не только способ отстройки от конкурентов, но и стержень, понятный персоналу и сплачивающий корпорацию изнутри.

Миссия вместе с описанием текущего состояния корпорации помогает лучше понять ее **НАСТОЯЩЕЕ** — то, чем и для чего корпорация располагает.

Что же касается будущего, то оно определяется с помощью формулировки видения. **Видение (наиболее распространенный синоним — стратегическая цель) — это описание корпорации в перспективе, причем в лучшем поло-**

138

жении, чем она находится в настоящее время. Видение выражает картину правдоподобного и желаемого состояния корпорации в будущем. Устанавливая некоторое видение, к которому необходимо стремиться, руководители и сотрудники обозначают свои надежды и берут на себя ответственность за определенный вариант будущего. Видение помогает осмыслить, каким может быть успех.

Видение образно называют Полярной звездой стратегического плана развития корпорации. При формулировке видения целесообразно использовать такие ориентиры:

- четкое, конкретное и реалистичное изложение;
- определение обобщенных итогов или результатов;
- реальный и стимулирующий уровень достижений.

Коллективу, работающему с хорошо понимаемым и хорошо передаваемым видением, не потребуется множества правил и инструкций. Устанавливая общую картину будущего, видение способствует тому, что решения принимаются легче и естественнее.

Думая о видении, не следует привязываться к коротким срокам типа недели, месяца или даже года. В противном случае будущее может стать всего лишь улучшенной интерпретацией настоящего за вычетом некоторых лежащих на поверхности проблем. Требуется другое: перешагнуть через образ настоящего и использовать свои воображение и творческие способности для качественного прорыва.

Самой распространенной ошибкой при разработке видения является желание описать вероятное будущее, в то время как требуется создать и проанализировать ряд правдоподобных альтернатив будущего. Видение создается не для прогнозирования будущего, а для того, чтобы влиять на будущее и изменять его так, как этого хотели бы организация и участники проекта.

Видение не является планом и не дает точных инструкций: оно в общем описывает то, к чему стремится корпорация. Видение вместе с описанием норм и принципов помогает установить ориентиры, способные привести к качественно иному **БУДУЩЕМУ**.

Вот как формулировалось видение (стратегическая цель) российской компании «Вимм-Билль-Данн»:

Приблизить стандарты российской продукции к международным и повысить требования к продуктам питания, продаваемым в России.

Еще один пример — видение российского агентства «*Международный пресс-клуб*» (*МПК*):

МПК - один из самых известных в Москве и России пресс-ЦЕНТРОВ.

МПК - действительно МЕЖДУНАРОДНЫЙ пресс-центр.

МПК - престижный и влиятельный пресс-КЛУБ.

На базе МПК работает полезный для государственных руководителей и бизнесменов ДЕЛОВОЙ клуб.

МПК действует как PR-ЦЕНТР - структура, способная проводить полновесные кампании «паблик рилейшнз».

Следует обратить внимание на то, что видение часто «сливается» с миссией в единую формулировку. Например, у корпорации «Кока-кола» это выглядит так:

Компания «Кока-кола» существует для того, чтобы давать благо каждому и освежать каждого человека, который с ней соприкасается.

139

Краткое звучание видения — миссии — генеральной цели дополняет развернутое изложение в виде буклета «Компания "Кока-кола". Наши новые обещания XXI веку».

Краткое или длинное звучание, разделение или слияние миссии и видения не подлежат какой-то строгой формализации. Главное заключается в другом: определяя смысл, направления и приоритеты деятельности корпорации, миссия и видение (либо отдельные составляющие одного понятия) являются своего рода пограничными столбами, показывающими, откуда (от каких функций, целей, задач) и куда (к каким результатам) нужно идти.

Но «подземный фундамент» имиджевой корпоративной конструкции не исчерпывается миссией и видением. Существует еще один важный аспект: а какие ориентиры нужны для того, чтобы продвинуться от одного «столба» к другому, чтобы реализовать миссию и достичь видения?

Группа таких ориентиров, связывающая миссию и видение, определяется как **корпоративная философия — полное, развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых норм, принципов, кредо, которыми руководствуются сотрудники фирмы или участники проекта.** Корпоративная философия не преследует рекламных целей, а выполняет функцию внутреннего организующего начала, своего рода общественного договора, добровольно заключенного причастными к нему людьми. Она также играет роль камертона, позволяющего проверить точность звучания всех посланий фирмы.

Корпоративная философия устанавливает нравственные и этические приоритеты, которые сотрудники корпорации должны исповедовать и которые определяют и регулируют их повседневную деятельность.

140

Корпоративная философия, как правило, запрашивает больше, чем обычно ожидается от работников, и за счет этого требует от них выхода на другой качественный уровень.

При формулировании норм, принципов, кредо — слагаемых корпоративной философии — часто используются такие слова, как качество, совершенство, доверие, компетенция, гордость, забота, внимательность.

Но — как и в случае с миссией и видением — нельзя ограничиваться простым декларированием «библейских» терминов: каждому из них должна сопутствовать уникальная трактовка, учитывающая все особенности корпорации.

В качестве примера приведем сокращенное описание корпоративной философии компании «МАРС». Она фигурирует в виде *ПЯТИ ПРИНЦИПОВ В РАБОТЕ КОРПОРАЦИИ «МАРС»*, которые выдаются на руки каждому сотруднику при приеме на работу и вывешиваются во всех офисах и производственных помещениях «МАРСА»:

Пять принципов в той или иной форме направляли деятельность нашей фирмы с самого начала.

Многолетний коллективный труд тысяч сотрудников по всему миру превратил эти принципы в практическое и эффективное средство хозяйственной деятельности.

Просто иметь идеалы, но как трудно их достичь. Те же стандарты, что мы используем при формулировке задания, будут использоваться и для определения недостатков. При его выполнении мы часто осознаем, что не всегда правильно применяем принципы на практике. Но мы не прекращаем наших попыток. Принципы отражают наше представление о том, куда мы хотим прийти. Каждое же новое поколение сотрудников может искать свой, лучший путь достижения этой цели.

Принципы остаются неизменными; они представляют собой наш общий отправной пункт. Меняется лишь, становясь глубже и богаче, наше понимание того, как принципы применяются в практических делах. Чтобы сохранить современное и актуальное звучание принципов, мы должны развивать в себе здоровую неудовлетворенность существующим положением вещей, с тем чтобы постоянно искать новые, лучшие пути реализации принципов на практике.

Полезно помнить о той силе, которая заключена в пяти принципах. Принципы дают реальное объяснение нашему успеху и являются ключом к успехам в будущем. Принципы объединяют сотрудников фирмы из различных стран с различными культурами и дают нам возможность работать как единая глобальная компания. Успех фирмы «МАРС» в будущем зависит от сотрудников, которые убеждены в правильности нашего пути ведения хозяйства и которые выражают личную готовность использовать принципы на практике.

КАЧЕСТВО

Наш хозяин и директор - это потребитель, наша работа - это качество, а производство продуктов, стоящих своих денег, - это наша цель.

Качество начинается с гарантии, которую мы даем потребителям в том, что фирменные сорта продукции «МАРС» полностью удовлетворяют их желания и оправдают надежды в большей степени, чем аналогичная продукция конкурентов.

141

тов. Уровень качества определяется скорее нуждами и ожиданиями потребителя, чем нашим собственным выбором. «Соответствие цели» - вот тот критерий, который мы используем для характеристики продукта, отвечающего этим требованиям, не превосходя их без нужды. Наша цель заключается в том, чтобы обеспечить ожидаемое потребителем качество в срок и без отклонений.

Качество производственных процессов всегда будет оставаться важнейшим фактором успеха. Но принцип качества не ограничивается только продукцией, которую мы производим. Некоторые наши сотрудники участвуют в обслуживании внутренних или внешних клиентов; уровень качества этих услуг способствует улучшению качества предлагаемой нами продукции. Другие наши партнеры могут быть мало связаны с непосредственными процессами производства продукции, однако принимаемые ими решения могут повысить или ухудшить уровень качества фирмы «МАРС». Необходимо иметь представление о том, как применяется принцип качества в работе служащих,

при сбыте продукции и даже в таком вопросе, как использование рабочего времени, с тем чтобы распространить применимость принципа качества во всех сферах деятельности.

Понятие качества выходит за рамки производимой продукции и технологических процессов и распространяется на людей и их действия. В одних ситуациях повышение качества может означать совершенствование квалификации сотрудников, в других - качество будет соответствовать уверенности в том, что выбранная стратегия, система или поведение по отношению к другим будут способствовать улучшению качества. Начиная с добычи сырья и кончая розничной торговлей, наши партнеры на каждом этапе участвуют в общей работе по повышению качества.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Будучи личностями, мы требуем полной ответственности от самих себя; будучи партнерами, мы поддерживаем ответственность других.

Принцип ответственности выражает нашу непоколебимую убежденность в том, что каждый партнер может сделать важный вклад в дело фирмы. Это объясняет многие наши порядки, формирующие наш стиль деловой активности. Мы избегаем предоставления особых привилегий, которые могут посеять рознь, таких, как именные стоянки для автомобилей, а также символов особого положения, таких, как отдельные кабинеты. Мы возлагаем на наших сотрудников как можно больше ответственности и по возможности на самых ранних ступенях их карьеры. Такие порядки отражают наше глубокое уважение к потенциальным возможностям и качествам каждого сотрудника.

Каждый сотрудник должен быть яркой индивидуальностью и хорошим членом коллектива. По мере нашего развития мы не хотим терять те преимущества, которые всегда получали от инициативы наших партнеров. В то же время мы нуждаемся в более тесном сотрудничестве с партнерами по всему миру. Это, однако, не кладет конец инициативе. Сильные личности выступают как сильные партнеры в работе.

Необходимость регионального и глобального развития выражается в создании новых предприятий и в согласованной работе этих предприятий, так как мы действуем в общей системе и стремимся к более высокой эффективности в глобальном масштабе. Некоторые предприятия являются региональными по своим масштабам. Некоторые выполняют специфические задачи. Тем не менее отчетность предприятий должна быть полной и прямой. Предприятие и его сотрудники всегда несут прямую ответственность за свою непосредственную работу.

Мы несем ответственность за этичные поведение и действия, что помогает обеспечить высочайшее качество нашей продукции, наивысший уровень услуг

142

для наших клиентов и потребителей, цельность наших деловых взаимоотношений и уважение к нашим партнерам. Сотрудники предприятия должны чувствовать свою ответственность перед местным населением и оказывать помощь в проведении мероприятий, направленных на общее благо.

Мы хотели бы, чтобы наши сотрудники и партнеры были искренними в своих речах и высказывали свое мнение в тех случаях, когда они не согласны с определенным решением, если у них есть серьезные аргументы для обоснования своей точки зрения. Поскольку фирма «МАРС» полагается на роль индивидуальной инициативы в продвижении вперед, мы рассчитываем на честность и порядочность наших партнеров, что поможет нам не сбиться с пути. При всем этом управление фирмой «МАРС» основано не на принципе консенсуса, и, когда принимается какое-либо руководящее решение, все сотрудники обязаны искренне поддерживать его.

Фирма «МАРС» полагается на партнеров, проявляющих инициативу и не боящихся открыто высказывать свои мысли. По мере того как наш бизнес приобретает все более глобальный характер, партнеры должны быть одновременно и независимыми, и взаимозависимыми. Тезис «свобода в определенных рамках» определяет двойную обязанность каждого партнера: эффективно работая в структуре глобальной организации, сохраняя свою индивидуальную инициативу.

ВЗАИМОВЫГОДНОСТЬ

Взаимная выгода - это распределенная выгода, а такая выгода приобретает постоянство.

Принцип взаимовыгодности применим во всех аспектах наших деловых взаимоотношений. В рамках предприятия взаимовыгодность требует того, чтобы старые отношения соперничества заменялись на новые, функциональные, товарищеские отношения. В структуре торговых связей взаимовыгодность означает, что мы намерены предлагать нашим торговым партнерам справедливые условия сделок; это означает также, что мы ожидаем от них справедливой отдачи. В отношениях с нашими поставщиками взаимовыгодность подразумевает процветание их дела по мере процветания нашей фирмы. В отношениях между предприятиями взаимовыгодность означает принятие на вооружение технологических систем и методов, которые будут служить долгосрочным интересам фирмы «МАРС» в мировом масштабе, даже если эти новшества не по вкусу конкретному предприятию.

Принцип взаимовыгодности возлагает на каждого партнера обязательства по сохранению и защите окружающей среды. Поскольку для производства нашей продукции мы черпаем сырье и ресурсы из недр Земли, то несем ответственность за сохранение и улучшение природной среды. Это распространяется на все виды деятельности - от упаковки, которую мы используем для предохранения от порчи нашей продукции, до работы наших фабрик, учреждений и торговой сети.

Принцип взаимовыгодности является одной из наиболее ярких черт делового стиля фирмы «МАРС». Взаимовыгодность может быть неправильно истолкована. Она означает не просто финансовый аспект дела, не дает она и никаких гарантий. На фирме «МАРС» взаимовыгодность подразумевает, что каждый партнер обязан помогать всем нашим заинтересованным сторонам в достижении успеха - потребителю или клиенту, сотрудникам, предприятию, торговым организациям, поставщикам, общественности и самой фирме «МАРС».

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Мы полностью используем свои ресурсы, не делаем лишних трат и занимаемся только тем, что умеем делать лучше других.

143

Подлинная эффективность требует гибкости в дополнение к большим объемам производства и высокому качеству продукции. Мы должны обладать гибкостью для модификации производственных линий в свете изменений спроса на продукцию, с тем чтобы мы могли производить продукцию, которой ждут наши потребители и клиенты, именно тогда, когда в этом существует необходимость. Аналогичным образом принцип эффективности не заперт в рамках фабрики, он должен применяться и в учреждениях, и на всем пути, который проходит продукция, прежде чем она достигает конечного потребителя или пользователя.

Эффективность подразумевает наиболее эффективный маркетинг наших сортов продукции. В условиях мирового рынка это может означать рассылку популярной продукции по всему миру, что значительно более эффективно, чем создание фирменных предприятий на каждом новом рынке. Сорта продукции, имеющие мировую известность, позволяют нам также получать максимальную выгоду, обусловленную эффектом глобального масштаба в рекламном деле, в продвижении товара на рынки и в посредничестве.

Атмосфера, создаваемая в офисе с большим открытым пространством, является примером применения принципа эффективности на практике. Она обеспечивает быстрый обмен информацией и предоставляет свободный доступ к любому рабочему месту. Но, как и любой другой инструмент, открытое пространство офиса может использоваться как с пользой, так и без нее. Каждый сотрудник должен сознавать, что элементарная вежливость является необходимой предпосылкой для эффективной работы в условиях офиса с большим открытым пространством.

Подобно тому как мы совершенствуем эффективность на наших фабриках, мы должны совершенствовать процессы, системы, организационные структуры и каналы обмена информацией на всех наших предприятиях, что особенно важно,

поскольку именно в этих областях могут возникнуть в будущем источники средств для успешной конкурентной борьбы. Предприятия должны обмениваться лучшим организационным опытом, а также следить за новейшими организационными моделями, внедряемыми инновационными фирмами по всему миру.

Эффективность означает гибкую деятельность в целях производства нужной продукции, способность доставить ее потребителю своевременно и по приемлемой цене, а также организацию прохождения через нашу фирму максимального объема заказов, соответствующего ресурсам, которыми мы располагаем. В ходе нашей работы мы обязаны постоянно стремиться к повышению эффективности, росту качества и снижению расходов.

СВОБОДА

Нам нужна свобода для того, чтобы строить свое будущее; нам нужна прибыль для того, чтобы оставаться свободными.

С позиции фирмы «МАРС» рентабельность делает нас независимыми, позволяя нам продолжать свое дело в соответствии с принципами, которыми фирма «МАРС» руководствовалась в течение всей своей истории. И пока фирма «МАРС» остается прибыльной частной корпорацией, мы свободны в осуществлении всей этой деятельности.

Первое значение понятия свободы на фирме «МАРС» имеет коллективный смысл, т.е. свобода следовать стилю фирмы «МАРС» в ведении хозяйства. Индивидуальная свобода является отражением принципа свободы и способом реализации приоритетов и текущих потребностей дела. Сфера индивидуальной деятельности меняется по мере эволюции нашей глобальной организации, но при этом происходят изменения в структуре ответственности и возможностей. Чем сильнее желание партнера взять на себя ответственность и успешно спра-

144

виться с делом, тем больше свободы получит этот партнер в обретении новых возможностей.

Некоторые партнеры считают, что принцип свободы является принципом личности, который дает индивидууму поле деятельности для движения по своему независимому пути. Свобода индивидуального партнера на фирме «МАРС» - это свобода, которой наделяются высокоответственные, талантливые личности, получающие возможность работать в рамках глобальной системы «МАРС» в условиях минимального контроля над их деятельностью, направленной на достижение наших общих целей. Понимание принципа свободы является особенно важным в корпорации, производящей и торгующей продуктами, имеющими мировую известность, а также другой продукцией, поскольку глобальная политика может быть успешно реализована только при условии глобального сотрудничества индивидуальных партнеров.

Принцип свободы - это не предписание индивидуальной независимости. Прежде всего он говорит о свободе фирмы «МАРС» как корпорации. Мы считаем, что, являясь прибыльной частной корпорацией, мы получаем свободу новаторской деятельности и возможность успешного ведения конкурентной борьбы. Применяя на практике принципы качества, ответственности, взаимовыгодности и эффективности, мы сохраняем свободу в реализации нашего специфического стиля предпринимательской деятельности.

* * *

Может случиться так, что с течением времени, по мере того как мы и окружающий нас мир претерпим изменения, принципы перестанут служить средством формирования нашего образа деловой активности. Работа на фирме «МАРС» может стать менее привлекательной и выгодной. Сама же фирма «МАРС» может частично утратить свои характерные и уникальные черты и успех. Главная же опасность не в том, что пять принципов окажутся утраченными или забытыми, а в том, что они могут стать ненужными, т.е. привлекательными, но абсолютно никчемными.

Итак, выбор ясен. Могут ли принципы внести изменения в наш личный успех и в успех фирмы «МАРС» как делового предприятия? Без сомнения. Действительно ли принципы вносят эти изменения? Нам предстоит дать ответ...

Надземный фундамент: история-легенда

А теперь о фундаменте надземном. Фирма (проект), обладающая корпоративной философией (подземным фундаментом, который зачастую недоступен взору стороннего потребителя), но не имеющая собственной истории (надземного фундамента, который каждый может осмотреть), вряд ли вызовет большое доверие. ИСТОРИЯ придает солидность, основательность, надежность, способствует вербальной, а затем и внутренней осознанности фирмы или проекта, делает их более понятными, облегчает диалог между ними и потребителями.

Если истории нет, нужно придумать ЛЕГЕНДУ, не забывая при этом о правдоподобии. Ведь легенда — это необязательно выдумка, она вполне может представлять собой определенным образом поданные реальные со-

145

бытия. А история — необязательно вековые традиции. Чем плох бурный взлет с нуля в мировые лидеры, совершенный, например, компанией «Майкрософт»?!

История-легенда может быть связана не с самой фирмой, а с ее основателем или одним из руководителей. Если достойный человек находится, он становится своего рода эмблемой фирмы, а последняя существует как бы «при звезде». Концепция имиджа персонифицируется, в позитивном смысле упрощается, а заодно и хорошо запоминается. Достаточно вспомнить создателя «Майкрософта» Билла Гейтса или семью Марс — владельцев крупнейшей в мире сети предприятий, производящих продукты питания.

История и легенда могут полностью или частично совпадать, пересекаться с другими историями-легендами, существовать почти самостоятельно, продолжаться в настоящем и работать на него, образуя при этом самые причудливые творческие сочетания. Так, однажды на улицах Москвы появились рекламные щиты, а на телевидении — клипы компании «Кока-кола», где фигурировали персонажи русских народных сказок Иван-царевич, Елена

Прекрасная, Серый Волк, Жар-птица. Эти образы неизменно сопровождали бутылка «Кока-колы» и призыв «Пей легенду».

А вот какая история-легенда создана для сотрудников и потребителей продукции компании «Филип Моррис»:

В 1854 году Филип Моррис, торговавший табаком и сигарами на Бонд-стрит, впервые стал делать сигареты - относительно \ овый продукт, который только начали популяризовать английские войска, возвращавшиеся с Крымской войны. Однажды он увидел офицера, с удовольствием потягивающего сигарету, и быстро оценил новинку.

Филипу Моррису потребовалось всего несколько лет, чтобы сформировать весьма широкий круг клиентов - любителей сигарет, в который вошли многие из наиболее известных людей, проживавших в Лондоне, включая Сесиль Роудс, сэра Джозефа Чемберлена и членов семьи Ротшильдов.

Дело всей жизни эскайдера Филипа Морриса унаследовали после смерти брат Леопольд и жена Маргарет, так же как и новый фешенебельный дом на Нью-бонд-стрит, 22, куда Филип Моррис переехал незадолго до кончины. Название компании было изменено на «Филип МоррВис энд Ко».

В 1901 году компания добилась чести быть поставщиком табачных изделий для королевского двора Эдварда VII.

В 1902 году «Филип Моррис энд Ко» была зарегистрирована как корпорация в Нью-Йорке, и вскоре это название стало в США таким же престижным, каким оно было в Англии на протяжении предшествующих пятидесяти лет. В 1919 году компания была приобретена американскими акционерами.

К 1913 году среди продукции «Филип Моррис энд Ко» появились сигареты, которые известны сейчас как сделанные из американской смеси табака - комбинации сортов «берлей», «брайт» и «турецкий». Новинка становилась все более

146

популярной, а истинным критерием качества сигарет из американской смеси табака стала представленная компанией в 1924 году марка «Мальборо».

В 1955 году «Филип Моррис энд Ко» начала рекламную кампанию «Мальборо» с использованием столь знаменитого теперь образа ковбоя, в результате которой популярность сигарет этой марки и самой компании стала стремительно расти. В 1968 году «Филип Моррис Инк.», как к тому времени стала называться компания, получила от своей производственной деятельности доход более 1 млрд долл. США.

Вряд ли господин Филип Моррис мог догадываться, что однажды его небольшой магазин вырастет и станет крупной и процветающей компанией по производству потребительской фасованной продукции, выпускающей более 3000 хорошо известных марок сигарет, продуктов питания и пива для миллионов потребителей во всем мире...

Не менее популярна и история о том, как эмигрировавший из Англии Вильям Проктер и путешествовавший ирландец Джеймс Гэмбл закончили свои странствия в Цинциннати: у Вильяма тяжело заболела жена, а Джеймсу самому потребовалось медицинское обследование. Вскоре после смерти жены Проктер открывает небольшую фабрику по изготовлению свечей, а Гэмбл становится мыловаром. Молодые люди, возможно, никогда бы не встретились, если бы не женились на двух сестрах — Оливии и Елизавете Норрис, чей отец и убедил своих зятьев стать партнерами. И в 1837 году по совету Александра Норриса было положено начало предприятию под названием «Проктер энд Гэмбл» — компании, которая в начале XXI века продавала продукцию в 140 странах мира и имела более 140 тысяч занятых.

Внешний облик: узнавание, надежность, стабильность

Итак, на фундаменте корпоративной философии и истории-легенды вырастает вполне реальный дом. Действительно, многие люди пытаются построить собственный дом, а построив — гордятся им. То же и с фирмами: свой дом, если он есть, — неизменный предмет гордости. Но дело здесь не только во внутренних ощущениях: чтобы стимулировать и закрепить благоприятное отношение к фирме, очень полезно дать ей зрительный образ жилища: люди любят знать, где живут те, к кому они хорошо относятся, с удовольствием рассматривают место их обитания на экране телевизора или на фотографии, а в дальнейшем могут его себе представить, увидев имя компании в газетном объявлении или на рекламном щите. Наличие дома — косвенная гарантия стабильности и надежности корпорации.

Вероятно, поэтому реальный, настоящий дом фигурирует и в истории-легенде о производителе сигарет Филипе Моррисе, и в книге знаменитого парфюмера Кристиана Диора, который несколько раз возвращается к

147

истории выбора, а потом аренды дома, и в телевизионной рекламе «Альфа-банка», создатели которой подводят зрителя к зданию, а потом проводят его по всем этажам, и у авторов проекта «Московский Сити» — когда задолго до появления первого здания обществу демонстрировался дом-мечта, дом-будущее, куда очень хочется попасть.

Один дом отличается от другого не только архитектурой. Скажем, если банк — закрытая структура, где сотрудники жестко отделены друг от друга по профилю деятельности и иерархии, то офис компании «МАРС», напротив, представляет собой полностью открытое пространство, где даже комнаты для совещаний имеют прозрачные стены.

И вообще дом — необязательно здание. В информационно-рекламной продукции российской госавтоинспекции он локализован до уровня различных марок автомобиля, присутствующего и в специальных изданиях, и в праздничных календарях.

А в случае с продукцией спортивной фирмы «Рибок» дом, наоборот, расширен до масштабов планеты, заселенной теми, кто любит спорт, преодоление и победы.

Кто и как в доме живет: корпоративные кодексы

Коль скоро существует дом, в нем должны быть ЖИТЕЛИ-ОБИТАТЕЛИ — персонал фирмы или другие включенные в проект люди. Естественно, что они являются главным субъектом — строителем и носителем имиджа, поэтому столь важно, как эти люди выглядят, общаются между собой и с клиентами, выступают по телевидению. Отсюда в полноценную программу конструирования имиджа включается специальный раздел, рассчитанный на них. Он может содержать структуру внутрифирменных коммуникаций, систему обучения, принципы взаимоотношений между начальниками и подчиненными, лестницу карьеры, общие праздники и т.д. Главная же цель работы с персоналом — добиться того, чтобы все ощущали свою принадлежность к единому, уникальному миру и были проповедниками его идей и ценностей.

Для решения названных задач многие компании разрабатывают специальные **корпоративные кодексы**. Здесь в отличие от корпоративной философии, провозглашающей обобщенно-абстрактные позиции, необходима максимальная конкретность и вновь уникальность. Чем более конкретны и уникальны внутренние правила корпорации, тем они более работоспособны.

Но по поводу этой уникальности необходимо сделать важные замечания. С одной стороны, уникальность не должна противоречить существующим на каком-либо международном, государственном или региональ-

148

ном пространстве законам и другим нормативным актам. С другой — корпоративные кодексы в ряде случаев ориентируют сотрудников корпорации на выполнение требований более жестких, чем это предусмотрено сводом законов, причем приоритет отдается именно корпоративным требованиям.

Возьмем **Правила деловой этики** для сотрудников «Проктер энд Гэмбл», которые действуют во всех странах, имеющих филиалы компании. Здесь прямо говорится, что эти правила «*в некоторых отношениях выходят за рамки требований законов и отраслевой практики*». Но если за нарушение законов сотрудник компании несет личную ответственность исключительно перед государством, законы принявшим, то за нарушение корпоративных норм — должностную ответственность перед своей компанией.

О чем конкретно может идти речь? Скажем, в правилах зафиксировано, что «Проктер энд Гэмбл» традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях экологически чистой рабочей среды, *«обеспечивая строгое соблюдение законов независимо от того, как их выполнение контролируется местными органами... При отсутствии надлежащих законодательных норм или в случаях, когда защита окружающей среды должна осуществляться в порядке, не регламентированном законом, наши предприятия должны принимать меры для обеспечения безопасности своей производственной деятельности для соседних предприятий и районов, а также для окружающей среды»*.

Аналогичным образом ставится вопрос в разделе правил, посвященном подкупу в коммерческих отношениях. Тезис о том, что *«выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков либо поставщиков компании, а равно получение взяток или принятие денежных сумм сотрудниками «Проктер энд Гэмбл» влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании»*, дополняется еще одним: *«Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает»*.

Более того, в правилах сказано, что *«сотрудник и его ближайшие родственники не должны иметь имущественной и финансовой заинтересованности в деятельности какой-либо конкурирующей компании или же в деятельности фирмы, поставщика или заказчика, с которыми данный сотрудник взаимодействует в ходе своей работы...»*

И еще: *«Ни при каких обстоятельствах вы не имеете права принимать в связи с вашей работой какие-либо приглашения на развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме и т.д. ... Конечно, это не*

относится к таким малоценным предметам, как дешевые ручки и календари. Можно принимать билеты, если платишь за них сам. Возможны

149

деловые встречи в ресторанах, если в некоторых случаях сотрудник «Проктер энд Гэмбл» оплачивает счет...»

А вот еще один любопытный пункт, обращенный к персоналу компании: «Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании (включая работающих неполный рабочий день и временных сотрудников), консультант или работающий по контракту нарушает закон или принципы деятельности «Проктер энд Гэмбл», вы обязаны довести это до сведения вашего руководства. Если по какой-либо причине вы не желаете обсуждать этот вопрос с вашим руководством, то вам необходимо обратиться в а) отдел безопасности компании, б) к любому руководящему сотруднику отдела по работе с персоналом или в) к любому юрисконсульту «Проктер энд Гэмбл».

При желании сохранить анонимность вы можете позвонить по нашему бесплатному телефону «Горячая линия "Проктер энд Гэмбл"» (работает круглосуточно, приводится номер. — А. Ч.). Мы просим вас предоставить достаточно информации для проведения расследования по вашему сообщению.

Такого рода жесткость требований и определяет прочность подземного фундамента, на котором стоит наш корпоративный мир-дом.

В другом документе той же компании — **Уставе принципов и морально-этических ценностей** — присутствует специальный раздел, описывающий принципы внутрифирменных коммуникаций:

1. Приоритет внутренних коммуникаций перед внешними. Люди получают информацию о своей компании в ней самой, а не из газет. Компания выпускает информацию, затрагивающую интересы сотрудников, сначала для них, а уже потом - вовне.

2. Последовательность и регулярность коммуникаций, сообщение как хороших, так и плохих новостей.

3. Искренность коммуникаций все более значима в условиях растущего прагматизма, скептицизма занятых и их возросших требований к достоверности сообщений.

4. Ясность. Выпуская сообщение для занятых, компания стремится, чтобы оно было понятно широкому кругу занятых, а не только тем, кто это сообщение выпустил.

5. Дружественный тон. Основной задачей является создание «чувства семьи». Этому помогает и наличие на бейдже (магнитная карточка для беспрепятственного передвижения по офисам компании) каждого сотрудника его цветной фотографии и имени. Эта, казалось бы, мелочь делает коммуникации персонализированными, т.е. более личностными, открытыми, убирая барьеры неизвестности и неопределенности.

6. Чувство юмора, помогающее разрядить серьезную рабочую обстановку.

7. Инновационность в выборе новых коммуникационных решений диктуется бурным развитием технологий и необходимостью конкурировать за внимание занятых.

150

В одном из крупных московских гостиничных комплексов корпоративный кодекс составлен в виде **Положения о персонале**. Этот объемный документ содержит 33 страницы рекомендаций, объединенные в следующие разделы:

1. Сервис - ваша должностная обя- 11. Гардероб, занозы.

2. Главные стандарты обслуживания 12. Деятельность стола находок, гостей и клиентов предприятия.

3. Взаимоотношение сотрудников и 13. Принципы пользования парковкой, общение.

4. Принципы решения трудовых 14. Курение, конфликтов.

5. Обучение и продвижение 15. Личные посетители и телефонные звонки, по службе.

6. Определение «звезд» месяца, 16. Действия в чрезвычайных ситуациях, года.

7. Предоставление социальных благ. 17. Правила поведения работников пред-

8. Профессиональный облик со- 18. Рабочее время и время отдыха.

9. 19. Правила внутреннего трудового рас-10.

Служебные раздевалки.

порядка.

Разумеется, данное положение не является произведением «искусства для искусства» — основное внимание в нем уделяется пунктам, от которых зависит эффективность профильной работы предприятия. Например, предлагается применять такие стандарты обслуживания, как:

- предвосхитить потребности,
- проявить внимательное отношение,
- выразить признательность,
- превзойти ожидания,
- предложить другие варианты в любых ситуациях,
- убедиться, что посетитель остался доволен.

И если следование этим правилам поощряется, то отступление от них, напротив, является поводом для дисциплинарного взыскания и даже увольнения. Так, дисциплинарные санкции наступают в случае:

- использования для входа и выхода из предприятия центрального входа и входа для клиентов бизнес-центра,
- курения или принятия пищи и напитков в неположенное время и в неразрешенном месте,
- несоблюдения правил личной гигиены и нарушения норм ношения униформы,
- пребывания на территории предприятия в нерабочее время,
- не проявлять доброжелательности и внимания по отношению к гостям,
- приема личных посетителей,
- уклонения от периодического медицинского обследования.

151

Корпоративные кодексы могут содержать не только желательные и неприемлемые *направления поведения*, но и *непосредственные поведенческие образцы*. Например, в корпоративном кодексе МПК присутствует раздел «Переговоры с заказчиками»:

При обращении заказчика в МПК следует запросить у него:

1. Краткую справку о деятельности организации заказчика, а также другую доступную документацию.
2. Информацию о руководителях и других ключевых фигурах организации-заказчика.
3. Сведения о сути проблемы, с которой заказчик обратился в МПК.
4. Письменно изложенный заказ с четкой формулировкой проблемы, которую заказчик стремится решить с помощью МПК.
5. Проект договора между МПК и заказчиком. МПК может представить свой типовой договор о сотрудничестве, предусматривающий внесение изменений по желанию заказчика. Договор фиксирует цену и предусматривает предоплату.
6. Примерный бюджет акции.

Примечание

Не ведите заочных переговоров по телефону и настаивайте на «очной ставке» с заказчиком. По телефону заказчику может быть сообщен адрес странички МПК в Интернете. Остальные документы, включая стоимость услуг, представляются только при личной встрече.

Исключения могут быть сделаны для партнеров МПК, а также для заказчиков, с которыми МПК ранее работал.

После первичных контактов с заказчиком доложите о них своему непосредственному руководителю или в его отсутствие - генеральному директору (исполняющему обязанности генерального директора) МПК. После этого принимается решение о том, кто и в какой форме будет продолжать переговоры с заказчиком.

Принципы и система корпоративных отношений не являются догмой и должны время от времени подвергаться корректировке и дополняться новыми формами, которые производятся на основе периодической оценки эффективности существующих коммуникаций.

Так, однажды на американском предприятии Rhone-Poulenc Ag Company, производящем средства для химической защиты растений, обострилась проблема взаимопонимания между работодателем и служащими. Произошло это в тот период, когда компания в 1987 году была куплена иностранной фирмой и превратилась в представительство самой большой химической компании Франции Rhone-Poulenc S.A., приступившей к работе на американском рынке. Слияние американской и французской традиций управления сформировало новую корпоративную культуру и потребовало от многих сотрудников более четкого понимания политики и перспектив развития компании.

В этих целях PR-консультанты выработали рекомендации по внедрению новых каналов информации, объединенные в блок мероприятий «Коммуникация-2000». В него, в частности, входили следующие пункты:

- выпуск и последующая рассылка по домам сотрудников многотиражной газеты AgCommun/que,

152

- выпуск журнала *AgVisory* для менеджеров компании,
- программа «Франция и французы», имеющая целью ознакомить сотрудников с французской культурой;
- программа «Обед с директором» и др.

Остановимся на последней программе подробнее. Суть ее заключалась в том, что в центральном отделении *Rhone-Poulenc Ag Company* один из членов совета директоров раз в месяц приглашал сотрудников на обед, в течение которого следовала неформальная беседа. Тему объявляли заранее, чтобы гости успели подготовить вопросы и предложения. На подобных встречах присутствовало не более 12 человек, так что все могли принять участие в беседе. Приглашали научных сотрудников, и менеджеров среднего звена, и технический персонал. По окончании обеда каждый участник получал отчет о встрече, который он мог показать коллегам, что делало подобные мероприятия особенно ценными. Отчеты также публиковались в многотиражной газете. Вот как выглядел образец приглашения на «Обед с директором»:

Уважаемый Боб Катман,

Вы удостоены чести представлять сотрудников компании *Rhone-Poulenc Ag Company* на обеде с директором. Примите наши поздравления!

Вы будете гостем Фила Нельсона, генерального менеджера Департамента защиты растений.

Обед состоится в понедельник, 1 июля, в конференц-зале 1318 с 12:45 до 14:00.

Пожалуйста, подготовьте вопросы о компании или индустрии, волнующие Вас и Ваших коллег. Предъявите это приглашение, чтобы получить обед в кафетерии за счет компании, и возьмите его с собой в конференц-зал.

Если у Вас есть вопросы или Вы не сможете присутствовать на обеде, сообщите, пожалуйста, об этом по телефону 28-50.

Директор отдела коммуникаций Майкл Райчгат¹.

Наряду с содержательной стороной корпоративного поведения существует и формальная сторона, например особенности внешнего облика. Так, характерным для банковских структур является выпуск документов с примерным названием «Единые требования к культуре внешнего вида сотрудников», где в категоричной форме описывается желаемый для руководства внешний вид служащих банка.

Самые настойчивые рекомендации даются служащим фронт-офиса, т.е. лицам, непосредственно работающим с клиентами. Требования для мужчин: обязательный деловой костюм с четким силуэтом, светлая рубашка, галстук, туфли и носки — темных тонов. Летом форма одежды может быть несколько облегченной. Например, сотрудникам бэк-офиса в летнее время разрешается находиться на рабочем месте без пиджака. Однако ни при каких условиях

не разрешается ношение одежды спортивного стиля, сарафанов, ярких вещей. В большинстве банков настаивают на четком соблюдении черно-белой гаммы.

' PR: международная практика. М.: Издательский дом «Довгань», 1997. С. 67—73.

153

Для женщин предпочтителен деловой костюм. В некоторых учреждениях допускается ношение платья делового покроя. Особым гонениям подвергаются брюки — для банков этот тип одежды признан нежелательным.

Вряд ли стоит называть подобные требования экстравагантными: этот шаг укрепляет в сознании клиентов и сотрудников связь между имиджем банка и стереотипом организаций такого рода — солидность, строгость обстановки и исключительная формальность внутренних отношений.

Точно так же, несмотря на противоположность предыдущему примеру, приемлемы и логичны требования к одежде персонала предприятий компании *McDonald's* (спортивного типа брюки, юбки и блузки; фирменные кепки и т.д.). Просто здесь, причем вновь в полном соответствии с общей философией фирмы, решаются совсем другие задачи — продемонстрировать демократичность, непринужденность, создать атмосферу быстроты и свежести.

Виртуальные персонажи дома: несколько слов о домовых, феях, Карлсонах, музыке и песнях

Верите ли вы в то, что на чердаке вашего дома обитает домовый? Возможно, и нет, но все равно вы слышали об этом, читали и относитесь к такого рода сказкам в общем-то неплохо. То же касается добрых домашних привидений, а также тех персонажей, которые вроде бы и не живут в доме, но в нужный момент в нем появляются — будь то фея, Карлсон и прочие «волшебники в голубых вертолетах».

Вымышленные, виртуальные герои дополняют реальность и по-своему воздействуют на наше восприятие, а значит, должны присутствовать в конструкции корпоративного имиджа.

И ковбой из страны Мальборо, и по-человечески близкие фармацевт Мария, домохозяйка тетя Ася, и забавный толстяк — любитель пива — все они с разной эффективностью решают ту же задачу, что и корпоративная история-легенда: делают компанию, проект, продукт более живыми и понятными.

Виртуальный персонаж — это неформальное дополнение к официальным документам и символике корпорации, некое дружественное существо, выступающее от имени компании в рекламных и PR-мероприятиях и поддерживающее те или иные продукты — симпатичный зверек, абстрактное существо и, конечно, сам человек.

Для Центра международной торговли на Краснопресненской набережной в Москве этим персонажем является бог торговли Меркурий; для компании «Аэрофлот» — слон; для московских Олимпийских игр 1980 года — медвежонок; для молочных продуктов, выпускаемых под маркой «Домик

154

в деревне», - добрая бабушка, а для апельсинового сока - фантастический «пришелец» Рыжий Ал.

Виртуальные герои выполняют функцию дополнительного визуального символа корпорации или ее товаров. Во многих случаях они вызывают более сильный эмоциональный отклик и запоминаются лучше, чем торговая марка. Некоторым удачным персонажам даже начинают писать письма с просьбой дать совет в сложной ситуации...

Вымышленные обитатели корпоративного мира-дома говорят на вполне определенном языке, существующем для того, чтобы по содержанию, стилистике, лексике, по особым словечкам и модным оборотам речи потребители узнавали «свой круг». Другими словами, важно, чтобы жители корпоративного мира говорили на одном языке со своими целевыми группами: в случае с банками — на деловом, лаконичном; в ситуации со стиральным порошком — на домашнем, женском, эмоциональном; при построении имиджа жевательной резинки — на молодежном, жаргонном.

Интересно заметить, что карт-бланш на неформальное языковое общение отдается именно виртуальным персонажам, но руководители и спикеры корпораций, являясь

89

«официальными лицами», должны говорить с аудиториями преимущественно нормированным литературным языком.

Кроме виртуально-визуальных героев, дополняющих реальный мир, в корпоративной конструкции существуют **аудиообразы**. Среди них различаются такие формы, как *аудиологотип* — музыкальная, голосовая, шумовая или смешанная фраза; *плэй-лист* — музыкальная подборка, рассчитанная на определенное психологическое воздействие; *фирменная песня*, и, наконец, самый значительный аудиообраз — *корпоративный гимн* с уникальной музыкой и словами.

За воротами дома: флора и фауна, друзья, недруги и конкуренты

Дом уютен тогда, когда рядом с ним существуют флора, фауна, вода, горы. Поэтому, наверное, «Межкомбанк» заселил свой корпоративный мир редкими животными, которым помогает выжить. Ковбой с пачкой «Мальборо», выйдя из дома, садится на лошадь и скачет по саванне, а его конкурент с сигаретой «Кэмел» путешествует по экзотическим лесам на верблюде. Любители прохладительных напитков меняют уютный дом на жаркий пляж, а поклонники освежающих горло таблеток — бродят по скалам. А можно пойти в гости к друзьям, соседям, к врачу, который всегда даст полезный совет.

Можно, наконец, попробовать сделать своими друзьями тех, к кому окружающие хорошо относятся, тогда это отношение будет перенесено и

155

на вас. Вот какой случай имел место в практике работы американской компании *Din Foods*, производящей молочные и другие продукты питания.

Весной 1991 года рабочие компании вели работы по демонтажу рекламного плаката, установленного на шоссе Чикаго-Милуоки. На плакате изображался стакан, в который льется струя молока, и текст «*Din* лопается от свежести». На втором плане была нарисована часть фургона *Din Foods* с фирменным знаком в виде маленькой птички с голубой спинкой. Вдруг рабочих атаковал огромный ястреб: оказалось, что семейство ястребов соорудило гнездо за щитом и высиживало птенцов.

Din Foods не стала беспокоить птиц и перевела сумму, равную месячной плате за аренду щита, на счет Центра охраны дикой природы. Совет директоров *Din Foods* также передал в дар центру средства на исследование популяции ястребов в Милуоки. В дополнение к этому компания взяла на себя заботы о ястребином семействе, не забывая освещать эту необычную акцию. Ведь *выбранное* ястребами для гнезда место давало повод для многочисленных догадок и предположений, тем более что на логотипе *Din Foods* изображена птица.

Сотрудники компании провели пресс-конференцию, посвященную вручению чека Центру охраны дикой природы; еще одна пресс-конференция состоялась, когда птенцы вылупились. В дальнейшем были выпущены конверты, блокноты, ручки с текстом «*Din Foods* выводит птенцов»; местная фольклорная группа написала «Балладу о птицах», которая стала своеобразной сказкой из современной городской жизни и цитировалась в публикациях СМИ. *Din Foods* подготовила также видеоматериал для использования в телевизионных программах. Видеозаписи, пресс-релизы и текст баллады отправили в телекомпании 9 штатов, на *все местные и национальные* радиостанции, в отраслевые издания и специализированные журналы для орнитологов.

После того как птенцы вывелись, произошло неожиданное и трагическое событие: мать-ястребиху *сбила* машина, причем случилось это накануне национального американского праздника - Дня матери. *Din Foods* сразу же выделила деньги местному орнитологу на уход за птицей и сделала пожертвование экологической организации *Critter Control*, сотрудник которой занимался ястребиным семейством. На месте происшествия провели пресс-конференцию.

К этому времени семья ястреба стала любимцей журналистов - они сами обращались с просьбой дать информацию о птицах. Многие СМИ использовали фирменный знак *Din Foods* (маленькую птичку) в печатных изданиях и телепрограммах¹.

Но разве за пределами дома живут одни друзья? Конечно, нет, там есть персонажи, безразличные к вашим идеям, товарам и услугам или настроенные негативно или даже враждебно. Почему бы не попробовать сконструировать и их имидж, а затем использовать его в ходе профилактических или «контрпропагандистских» акций?! Методика подобного конструирования предлагалась еще в древнеиндийских манускриптах:

«Наиболее желательный вид врагов следующий: они должны быть корыстными, окруженными ничтожными советниками, которые их ненавидят,

¹ PR: международная практика. М.: Издательский дом «Довгань», 1997. С. 153-157.

156

поступающими неправильно, беспутными, лишенными энергии, поддающимися судьбе, непоследовательными во всех своих действиях, лишенными приверженцев, слабыми и постоянно причиняющими обиды другим...»¹.

Но время идет вперед, методики совершенствуются, к тому же негативная имиджевая персонификация чревата серьезными опасностями для ее инициаторов. Поэтому современные враждебные образы создаются зачастую в абстрактной форме, не утрачивая при этом своей силы и значимости. Приведем довольно талантливую разработку антиобраза «быка», заимствованную из одного молодежного журнала:

С виду они похожи на людей: две руки, две ноги, что-то овальное. Но на самом деле они настоящие животные. Не в лучшем смысле этого слова. МЕЖДУ СОБОЙ МЫ НАЗЫВАЕМ ИХ БЫКАМИ. Надеемся, что скоро они исчезнут из нашей жизни. Но пока их много. И мы хотим указать вам 10 признаков, отличающих быка от человека. Не для того, чтобы узнать его, а чтобы самому ненароком не превратиться.

1. ОНИ ВСЕГДА ПОХОЖИ ДРУГ НА ДРУГА. Походка вразвалочку, короткая стрижка, отсутствие шеи, кожаные куртки, треники, черные рубашки с узорами.

2. СОБИРАЮТСЯ СТАДОМ ТОЛЬКО В ЛЮДНЫХ МЕСТАХ. Особенно любят дискотеки, рестораны, бары, кафе, парки; не любят библиотеки, музеи и выставки.

3. ВСЕГДА ХОТЯТ ПОРОДНИТЬСЯ С ЧЕЛОВЕКОМ. Обычные обращения: брат, браток, батя, отец, мать.

4. БОЛЬШЕ ВСЕГО ЦЕНЯТ САМОК, КОРМ И БОИ. Из самок предпочитают своих телок: белые пергидрольные волосы, короткие черные юбки и сапоги-туфли на высоких каблучках. Наиболее независимые и крупные самцы любят внедряться в молодежные компании, чтобы сойтись с человеческой девушкой. Если им это не удается, они затевают бои, которые нередко перерастают в настоящие побоища. Из корма предпочитают мясо и спиртное.

5. БЫКИ АБСОЛЮТНО НЕ ПОНИМАЮТ ЮМОРА. Человеческую улыбку, смех, пристальный взгляд быки часто принимают на свой счет. В этом случае они или лезут брататься (см. п. 3), или бьют копытом о землю и прыгают, чтобы прояснить ситуацию.

6. БЫКИ ОЧЕНЬ ЗАМКНУТЫЕ И ПОДОЗРИТЕЛЬНЫЕ ЖИВОТНЫЕ. Обычно общаются только внутри стада, причем на особом бычьем языке, который некоторыми фразами напоминает человеческий, но в общем абсолютно непонятен. Чтобы держаться в стаде, они придумали ряд законов, догм, которые также отдаленно напоминают человеческую мораль, но только в более диком, животном понимании.

7. БЫКАМ НУЖНЫ ДЕНЬГИ. Быки по причине своего животного происхождения не могут зарабатывать деньги. Поэтому они нападают на человека и отбирают деньги или уговаривают отдать их. Что такое деньги, быки не знают, но понимают, что с их помощью можно достать самок и корм.

8. БЫКАМ НРАВИТСЯ ВСЕ ЯРКОЕ. Поэтому если на одной из вечеринок бык оттолкнет вас так, что вы отлетите на другой конец зала, знайте: он бессознательно тянется поближе к стробоскопам или хочет приложить ухо к мощной колонке - не стоит мешать ему делать это.

9. БЫКИ НЕНАВИДЯТ ЗООПАРКИ И ЗАГОНЫ. Именно поэтому они обычно прячутся от представителей закона, которые должны сажать их в клетки. Но в послед-

¹ Артахаштра — ремесло власти. М., 1936. С. 26.

157

нее время произошло опасное слияние быка и «человека закона», что привело к определенным неприятностям для человека.

10. И НАКОНЕЦ, БЫКИ УЖАСНО БОЯТСЯ ЧЕЛОВЕКА. Так, если вы спросите быка, кто он такой, он назовет местность, например «Тверской»; старшего уважаемого производителя, например я «друг Васи Старика»; или в лучшем случае свою кличку, например Батон. Ему невозможно признаться перед лицом общественности, что он обыкновенное животное. Человек же на грозный вопрос быка «Кто ты такой?» всегда может ответить «Я человек» и тем самым повергнуть быка в растерянное состояние, так как, что дальше спрашивать или делать, он не понимает. Человек же способен думать независимо от того, что думает большинство. И самое главное, он может стать пастухом для сотен тысяч бычков и телят, что, видимо, скоро и произойдет...»¹.

Недрузи могут быть и конкретными, причем такими, которые не сделают ответного хода, сколько бы вы на них ни нападали: кариес, перхоть, жирные пятна, боль. Применил новое, рекомендованное друзьями средство, выстрелил из лука-таблетки — и врагов как не бывало.

Но... враги и друзья не исчерпывают спектр субъектов, включенных в ваше корпоративное поле. Существует более распространенное в рыночной среде понятие «конкуренты».

Являются ли они врагами? Конечно, да! Потому что производят те товары, на которых вы столько лет специализируетесь. Потому что берутся оказывать те услуги, с которыми вы справляетесь лучше. Потому что хотят забрать себе те деньги, которые по праву принадлежат вам.

Посему вы должны закрывать от них свой корпоративный мир, прятать информацию, переманивать клиентов и т.д.

Но действительно ли конкуренты являются врагами? Конечно, нет! Потому что какой же враг, скажем, для московского хладокомбината «Сервис-холод» московский же хладокомбинат «Айс-Фили», если продукцию и того и другого активно вытесняет мороженое компании *Nestle!*

А с другой стороны, какой же враг для российского PR-агентства «Имиджлэнд» американское агентство *Edelman*, если второе приняло первое в свою международную сеть и поставляет ему заказы?

Получается, что, закрывая для конкурента (врага или оппонента в одном лице и друга или партнера в другом) парадную дверь, вы открываете боковую или наоборот. Обособляясь от него в одном корпоративном мире, вы строите другой корпоративный мир вместе с ним.

В случае с хладокомбинатами это регионально-отраслевой корпоративный мир (например, в виде реально существующей Ассоциации российских мороженщиков), предназначенный для того, чтобы успешно конкурировать с аналогичными зарубежными структурами.

В случае с PR-агентствами это корпоративный мир международного сообщества профессионалов (например, в виде *IPRA* — Международной

¹ Птюч. 1997. № 11.

158

ассоциации «паблик рилейшнз»), предназначенный для того, чтобы вырабатывать совместные правила работы с клиентами и обмениваться информацией.

91

А можно все указанные структуры объединить в один корпоративный мир (например, в виде торгово-промышленной палаты), исходя, например, из того, что они являются коммерческими фирмами и должны отстаивать свои интересы перед государством.

Вместе с тем нужно внедряться в государственное корпоративное пространство, чтобы лоббировать в нем собственные интересы.

Вырисовывается большая, сложная и разветвленная совокупность корпоративных миров, которые частично пересекаются между собой, а их члены, будучи жесткими конкурентами на одном поле, являются союзниками на другом.

Одна из самых актуальных задач развивающейся на рынке структуры — знание, понимание и встраивание в эту совокупность.

Другие территории: чтобы друзей стало больше

Однако основная проблема, которую решают создатели корпоративного имиджа, заключается не только в показе своих симпатичных друзей и нейтрализации врагов, но и в непрерывном и значительном увеличении числа друзей и масштабов корпоративного дома. В связи с этим конструируется не только сам дом, но и акции за его пределами, которые, с одной стороны, должны увязываться с принципами корпорации, а с другой — обладать привлекательностью для внешних целевых аудиторий; при соединении двух компонентов число покупателей товаров корпорации (далее — поклонников, последователей), как правило, увеличивается.

Так, в «Проктер энд Гэмбл» существует разветвленная коммуникационная программа, целью которой является завоевание доверия к продуктам, сервису и искренности компании. В программу включены области и темы, где интересы «Проктер энд Гэмбл» пересекаются с интересами общества: исследования в области медицины, институциональные связи, образование, информация, окружающая среда, катастрофы и стихийные бедствия, культурные и развлекательные мероприятия, молодое поколение.

Какой характер носят действия в рамках этих программ? Скажем, примером взаимовыгодного и эффективного сотрудничества с властями (Программа развития институциональных связей) может служить организованное в одном из американских городов празднование 25-й годовщины со дня первого выхода на рынок моющего средства «Проктер энд Гэмбл» *Mr. Clean*. Это событие компания решила приурочить к ежегодному весеннему отмыванию жителями города своих домов и превратить его

159

в шоу. Всех участников компания обеспечила средством *Mr. Clean*, а в качестве дополнительной мотивации выступали призы (7 призов по 1 тыс. долл. и 1 приз в 5 тыс. долл. за «идеально отмытый дом»). Приемщиком работы выступал стилизованный *Mr. Clean*, который объезжал объекты на современной уборочной машине.

Подобное сотрудничество было выгодно для компании тем, что власти обеспечили бесплатную информационную поддержку событию и предоставили технику, а для администрации города тем, что устроенное из обычной уборки шоу привлекло большое число участников и принесло практическую пользу¹.

В области образования действовали программы «Изменения», когда врачи в школах рассказывали подросткам о том, что они должны знать о сексуальных изменениях в их возрасте, и «Борьба с кариесом», направленная на детей младших классов, которых учили правильно чистить зубы. Обе программы сопровождалась показом слайдов, раздачей цветных брошюр и продукции компании (в первом случае — прокладок «*Always*», во втором — зубной пасты «*Blend-a-med*»).

В рамках программы «Информация» в ряде стран, в том числе в России, компанией выпускались и распространялись книги «Азбука стирки» и «Советы Бобра-Суперзуба».

Наконец, в плане работы с молодежью проводился трехдневный семинар (деловая игра) для студентов выпускных курсов по обучению их менеджерскому подходу к своим обязанностям. При этом «Проктер энд Гэмбл» ставила перед собой задачу «*формирования корпоративного гражданина и обучения молодого поколения конкурентоспособному и*

инициативному мышлению, глубокому пониманию нужд потребителей, стратегическому подходу к бизнесу и работе в условиях жесткого ограничения во времени».

Другой иллюстрацией включения различных слоев общественности в свою корпоративную структуру служит работа, проведенная PR-специалистами британской компании *ICI Paints*, производившей краски *Dulux*.

Для того чтобы продукция *ICI Paints* вошла в каждый дом, PR-специалисты решили наладить массовые контакты с потребителями и провести конкурс для организаций и частных лиц, желающих благоустроить город. В качестве приза предлагались краски *Dulux*, а за особенно интересный и важный проект была учреждена денежная премия. Впервые конкурс под девизом «Краски *Dulux* - для каждого» прошел в 1980 году и затем стал ежегодным.

О спектре участников конкурса говорят следующие данные: - 8 футболистов из клуба г. Фавершама сделали ремонт в Центре помощи престарелым, а компания *John Edward Cope Trust* - в трех домах, где проживали 15 бездомных;

¹ *Harris Th. L. The Marketers Guide to PR. N.Y., 1990. P. 162.*

160

- пациенты-инвалиды раскрасили забор больницы г. Лидса, где они проходили курс лечения;
- члены Общества железных дорог г. Ковентри с помощью подаренной краски восстановили сигнальную будку прошлого века;
- по инициативе Комиссии по искусству г. Амершама подростки, многих из которых привлекали к ответственности за рисование граффити, разрисовали стены города, специально отведенные мэрией для этой цели;

- группа пенсионеров под руководством 83-летнего Горация Адамса полностью раскрасила Дом фольклора в г. Бристоле;
- подростки из Ассоциации дворовых площадок в г. Глочестере благоустроили свое новое помещение и т.д.

В общей сложности заявки на участие в конкурсе *ICI Paints* за 12 лет его существования подали около 10 тысяч организаций, причем многие делали это неоднократно.

Журналисты охотно писали об инициативе *ICI Paints*, совместная работа которой с благотворительными организациями создала образ заботливой, дружелюбной и отзывчивой компании, укрепила ее позиции на рынке, сформировала общественное мнение в пользу торговой марки *Dulux*

Показательным креативным примером расширения масштабов корпоративного дома может служить проект Магнитогорского металлургического комбината (ММК) «Город-завод: от "черного монстра" — к пространству, привлекательному для жизни и работы». Главная задача проекта формулировалась так: переломить сложившийся в сознании жителей города Магнитогорска стереотип «комбинат отравляет нашу жизнь» и заменить его принципиально другим — «комбинат заботится о нас, мы хорошо живем здесь благодаря комбинату». Стержнем информационной кампании стала PR-акция «Лица Магнитки — семейный альбом» (см. вкладку, рис. 3).

При ее продумывании организаторы стремились уйти от «агрессивной» рекламы, сопровождаемой традиционными прямыми призывами к ударному труду и сотрудничеству. Присутствовало понимание, что реклама должна становиться более гибкой, образной, эмоциональной, направленной прежде всего на установление долговременной связи с целевыми группами, на формирование устойчивых предпочтений, а не только на организацию производственного процесса и получение прибыли.

Был избран вариант социальной корпоративной рекламы, которая могла бы так восприниматься потребителем: «Герой рекламы похож на меня!», т.е. планировалось осуществить процесс идентификации, когда адресат мысленно видит себя в обращении, сопоставляет себя с героем и прямо или подсознательно представляет себя на его месте.

В этих целях предлагалось использовать образы обыкновенных людей, имеющих отношение к ММК. Фоном, на котором образы могли бы демонстрироваться, виделись вечные ценности - дом, семья, дети, здоровье, актуальные для людей любого возраста, пола и рода занятий.

Предполагалось, что фотографии горожан, которые жили или живут с тобой в одном городе, воздействуют на сознание человека сильнее, чем изображение прокатного стана или картина льющейся стали.

¹ PR: международная практика. М.: Издательский дом «Довгань», 1997. С. 83—85.

ЦИКЛ КАЧЕСТВА PR

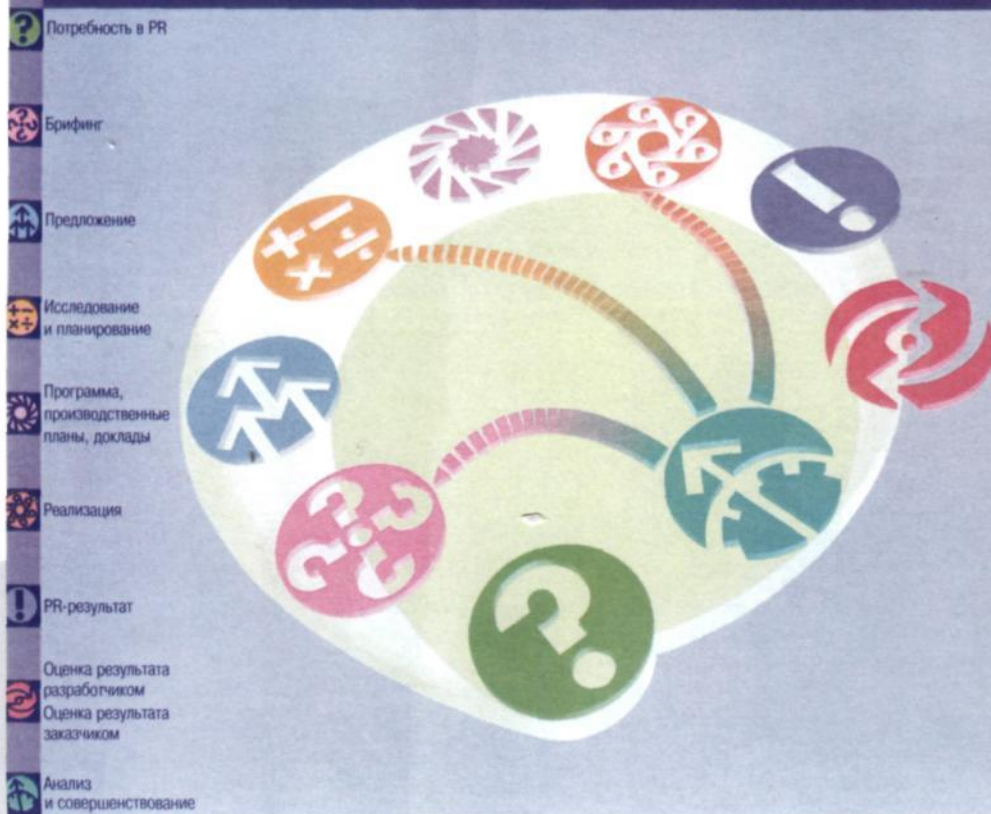


Рис. 1. Цикл качества PR

PR как коммуника



Рис. 2. Строительство корпоративного мира-дома

Конструирование корпоративного имиджа



Рис. 3. Серия фотографий "Лица Магнитки" - ключевой имиджевый блок в проекте Магнитогорского комбината "Город-завод: от пространства, привлекательному для жизни"

Брендинг в бизнесе



Рис. 4. Товар и бренд

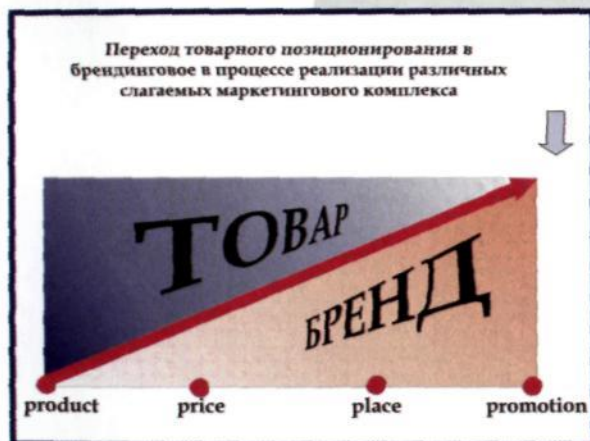


Рис. 5. Товар и бренд



Рис. 6. Этапы развития рынка

БРЕНДИРОВАНИЕ НАЗВАНИЯ

Липецкий молочный комбинат в Москве: "Wimm-Bill-Dann", "J-7", "Rio Grande" (1992)



"Домик в деревне",
"Милая Мила",
"Чудо-ягода" (2005)

Рис. 7. Брендирование названия



Рис. 8. Ребрендинг корпорации



Рис. 9. Бренднг товарной категории

Брендинг в бизнесе



Рис. 10–12. Кобрендинг

Брендинг в бизнесе





Рис. 17-19. Брендинг торговой точки

Брендинг в политике


 Брендинг – визуальная идентификация реально существующей персоны: обычная фотография в газете, художественный или графический образ на плакате, кукла на телевидении или специальном событии, звукоподражание на концерте






Рис. 20-22. Развитие персоны или партии до бренда

Брендинг в бизнесе



! Направление
брендирования -
«живое» присутствие



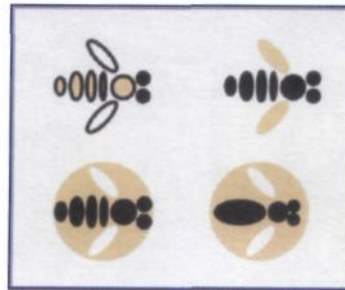


Дополнение существующей персоны-бренда или партии-бренда элементами, которые способны давать ассоциативный эффект (эффект принадлежности)



Рис. 23.

Группа «Народный депутат» – более 50 депутатов-одномандатников - *сотовый* признак - *пчелы*



Вторичная интерпретация параллельного позиционирования «Партия Честных Людей», «Партия Чести и Единства», «Партия Человеческого Единства» «Партия Честных Лидеров».



Рис. 24-27. Бренд-модель "замещение" (параллельное позиционирование)

ПРИРОДНАЯ ГАРМОНИЯ СОТ

Однажды пасечник Генри Смит стоял на пороге коттеджа и наблюдал, как великий Чарльз Дарвин шагает по сельской дороге. «Бледноват он сегодня», - подумал Смит и предложил гению кусок сотового меда. «Удивительно!», воскликнул Чарльз и хлопнул Генри по плечу. «Поразительно!», добавил он и громко рассмеялся. Гениальный ученый всегда умел разглядеть необычное в обычном. В тот день он увидел в сотах идеальный принцип организации пространства. Наверняка Дарвин был бы рад узнать об остроумном применении пчелиного принципа. В Би Лайне ценят природную гармонию и выстраивают ячейки сотовой связи, как пчелы - свои соты. Если идеальный принцип найдем, им нужно пользоваться!



Рис. 28-29.

СОТОВАЯ РОМАНТИКА

Древние славяне знать не знали, кто такой пухлый амур, и не рисовали на заборах кривые сердца, пронзенные стрелами. У них эмблемой любви была пчела. Ибо любовь бывает слаще меда, да и тает от нее, как воск. А отказ любимого человека ранит не хуже острого жала. Список можно продолжить, но и так ясно: пчелы гораздо убедительнее амуров! Кстати, тем, кто еще не успел насладиться нектаром любви, поможет услуга «Мобильные знакомства» от Би Лайн. Благодаря ей многие романтические дуэты нашли друг друга и смело отдались многогранному чувству.



Рис. 30-31.

Пчелиный брендинг от Би Лайн



СОВЕРШЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ВНИМАНИЕ! ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЙ ОБЪЕКТ! В НИЖНЕМ ОТСЕКЕ ХИМИЧЕСКАЯ ЛАБОРАТОРИЯ, В ВЕРХНЕМ - ПРИБОРЫ СЛЕЖЕНИЯ. ВСТРОЕННЫЙ ТАЙМЕР НЕ ДАЕТ СБОЕВ, ТЫСЯЧИ ФАСЕТОК СКАНИРУЮТ ПРОСТРАНСТВО. С ГРОЗНЫМ ШУМОМ... МАЛЕНЬКАЯ ПЧЕЛКА НАПРАВЛЯЕТСЯ К ОЧЕРЕДНОМУ ЦВЕТКУ. ЭТО ЧУДО СОЗДАЛА ПРИРОДА - НЕСРАВНИМЫЙ КОНСТРУКТОР. НО ЧЕЛОВЕК ТОЖЕ СТРЕМИТСЯ К СОВЕРШЕНСТВУ, ПОЭТОМУ БИ ЛАЙН НЕПРЕРЫВНО ВНЕДРЯЕТ ТЕХНОЛОГИИ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ. ПОСЛЕДНЯЯ НОВИЧОСТЬ НАЧАЛАСЬ РАБОТА НАД СОТОВЫМИ СЕТЯМИ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ. СКОРО МЫ СМОЖЕМ ВИДЕТЬ СОБЕСЕДНИКА В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ, И ВИДЕОФОН, МЕЧТА ФАНТАСТОВ, СТАНЕТ РЕАЛЬНОСТЬЮ!

Пчелиный брендинг от Би Лайн



ТОЧНОСТЬ КАК СТИЛЬ

ТОЧНОСТЬ - ВЕЛИЧЕСТВО КОРОЛЕЙ И НОРМА ЖИЗНИ УВАЖАЮЩЕЙ СЕБЯ ПЧЕЛЫ. НО ПРОЩЕ ПРЕДСТАВИТЬ НЕВЕЖЛИВОГО КОРОЛЯ, ЧЕМ НЕПУНКТУАЛЬНУЮ ПЧЕЛУ. ЕГО ВЕЛИЧЕСТВО НАХМУРИЛСЯ НА ТУЧУ И ПЕРЕДУМАЛ ПОКИДАТЬ ДВОРЕЦ, А ПЧЕЛА ЯВИЛАСЬ ТОЧНО К ОТКРЫТИЮ ЦВЕТКА. КОРОЛЬ РАЗЛЕНИЛСЯ И ПЕРЕНЕС ЧАЕПИТИЕ, А ПЧЕЛА ПРИЛЕТЕЛА К ПОИСКЕ В УСТАНОВЛЕННОЕ ВРЕМЯ. МОНАРХ НЕ ВЫБРАЛ В СРОК ПРОЕКТ ЗАМКА, А ПЧЕЛА ЛЕПИТ СТЕНКУ СОТЫ ПОД УГЛОМ 109 ГРАДУСОВ 28 МИНУТ, СКРУПУЛЕЗНО ВЫПОЛНЯЯ НАМЕЧЕННОЕ. ВЕДЬ НА НЕЕ НЕ ВЛИЯЕТ ПОЛОЖЕНИЕ СОЛНЦА, ПРОГНОЗ ПРИДВОРНОГО ЗВЕЗДОЧЕТА ИЛИ ДУРНОЕ НАСТРОЕНИЕ. БИ ЛАЙН В ЭТОМ ПЛАНЕ - ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ ПЧЕЛ. ПРИ ЛЮБЫХ ПОГОДНЫХ УСЛОВИЯХ АБОНЕНТЫ ПОЛУЧАЮТ САМУЮ ТОЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О СОСТОЯНИИ СВОЕГО СЧЕТА.

ВСЕСТОРОННИЙ ОХВАТ

Миллион алых роз – так много, что не пересчитать и даже не представить. Впрочем, то же относится к миллиону цветков клевера или гречихи. Именно столько растений нужно облететь, чтобы получить 400 г меда. Если же речь идет о килограмме, вображение просто утопает в цветочных морях. Но подосадебные активистки хужжат и усердствуют, не оставляя без внимания ни одно растение, а цветы опыляются и процветают, пользуясь пчелиным энтузиазмом. Би Лайн тоже стремится к всестороннему охвату заинтересованных лиц. Цветам нужно опыление, а абонентам – качественная связь по всей стране. Поэтому в зоне действия Би Лайн 70 регионов России.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ КАЧЕСТВУ

Вот огромные ягоды клубники лежат на полке супермаркета. А вот покупатели, мечтательно вздыхая, проходят мимо – не хотят на десерт кислую и водянистую. Как не ошибиться в выборе? Оказывается, надо позвать на помощь пчел. Так поступили в Англии и остались очень довольны, потому что пчела никогда не сядет на невкусную ягоду. Бз-э-э-э... – с точностью парашютиста-виртуоза она приземляется на самое сладкое. Ей важно качество и только качество! Би Лайн считает такой подход единственно верным и внимательно следит за качеством своего продукта. В жизни не должно быть ни кислой клубники, ни плохой связи.

Рис. 32-33.

ОПТИМАЛЬНЫЙ МИКРОКЛИМАТ

Фурточка, отопление, кондиционер – сколько всего нам нужно, чтобы не мерзнуть и не задыхаться. А у пчел есть только они сами плюс потребность в комфортной температуре. Поэтому микроклимат приходится создавать собственными – ну, не руками, а крыльями. Пчелы вибрируют и пульсируют, производя тепло, и активно машут крыльшками, вентилируя дом. Получается удобно и уютно. У Би Лайн свое понимание уюта: в компании поддерживают атмосферу открытости и доброжелательности. Также своими силами. Ну и кондиционеры помогают, конечно.

ТРУДЫ И ДНИ

У нас, людей, все просто: убирают уборщицы, охраняют охранники, собирают сборщики. А у пчел одна и та же пчелиная личность последовательно занимается всем. Да еще как занимается – рабочий день длится до 17 часов. Поэтому бабушки и воспитательницы овоханот выражение «трудиться как пчелка». Детям нужен здоровый пример. У сотрудников абонентской службы Би Лайн бабушки и воспитательницы имели дар убеждения. Правда, служба практикует разделение труда, но работает 24 часа в сутки семь дней в неделю – такому и пчелы позавидуют.

Рис. 34-35.

Пчелиный брендинг от Би Лайн



Пчелиный брендинг от Би Лайн





Рис. 36-37.



Рис. 38-39.

Пчелиный брендинг от Би Лайн

ПУТЕШЕСТВИЕ НОН-СТОП

Несмотря на природную домовитость, пчелы - изрядные путешественницы. В регулярных полетах за нектаром каждая наматывает не меньше 2000 км. Людям не надо носиться за нектаром, но ветер странствий кружит головы и подталкивает к дверям трансгенеза. Моря и горы зовут в дорогу, а беспокойные родственники готовятся нервничать. Тем, кто, подобно пчелам, постоянно перемещается по планете, не обойтись без роуминга (от английского to roam - бродить, странствовать). С Би Лайн странники останутся на связи в 150 странах мира, а их родственники приобретают поистине олимпийское спокойствие.

ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ ИЗ ДОСТУПНОГО

Будь Винни-Пух дальновиднее, он воспылал бы страстью не только к меду, но и ко всем пчелиным продуктам. Бедь маточное молочко продлевает жизнь, пыльца повышает тонус, прополис убивает бактерии - есть чем повысить качество жизни достойного медведя. Употреблять в дело только мед - все равно, что держать мобильный телефон только для звонков. Пчелы извлекают максимум из доступного сырья, а Би Лайн предлагает максимум услуг на основе сотовой связи: SMS и MMS, интернет и WAP-ресурсы, развлечения от Beeg ONLINE, широчайший роуминг и многое другое.

Пчелиный брендинг от Би Лайн

СЕМЕЙНЫЕ ЦЕННОСТИ

20 000 родственников в полном согласии работают на благо друг друга и окружающих. Это не китайский клан и не швейцарский городок, - это пчелиный коллектив, воплощающий лучшее, на что способны состоящие в родстве. Нет скандалов, но есть трогательная опека. Нет суеты, но есть четкое разделение труда. Плюс добрые традиции и обмен информацией между поколениями. Би Лайн тоже объединяет своих абонентов в огромную семью: 2000 сотрудников неустанно заботятся о нуждах 15 миллионов абонентов. Заметим, что в этой семье, как и в пчелиной, ни ссор, ни беспорядка не бывает.

ВЛАСТЬ НАД ВРЕМЕНЕМ

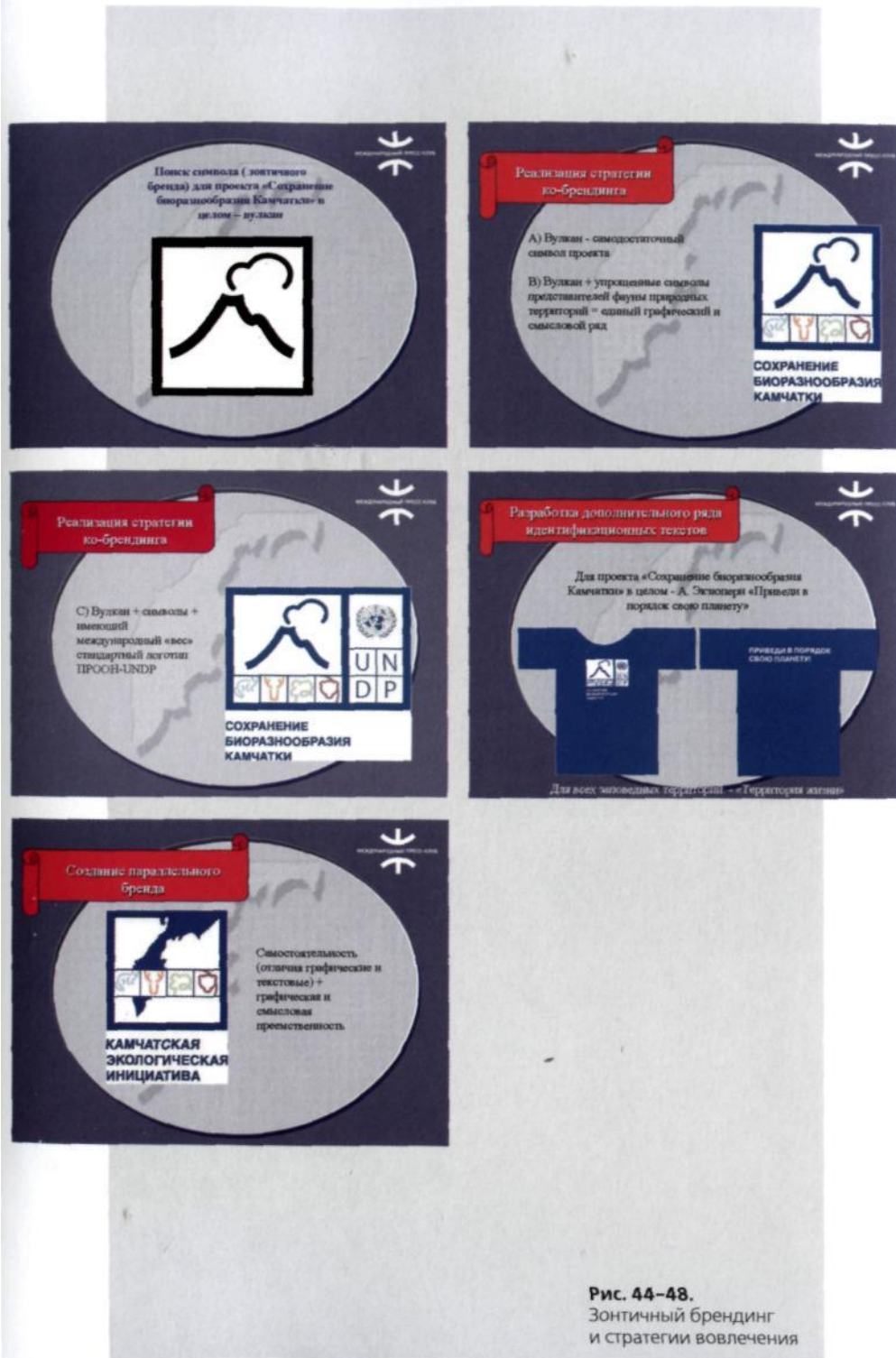
Власть над временем - это звучит внушительно и вызывает мистические ассоциации. Держновение Фауста, сказка о потерянном времени, фиксир молодости... и обычные пчелы, которые при желании продлевают свою жизнь в пять-шесть раз. Согласно смелой гипотезе, коллективный разум пчел способен влиять на ход времени в улье. Но время можно растянуть и более простым способом - использовать его эффективно. Проверять почту, стоя в очереди супермаркета, вести переговоры на пути в офис, разговаривать с Лондоном, сидя на скамейке в парке. Абоненты Би Лайн привыкли успевать очень многое без мистики и чудес.

Социальный брендинг



Рис. 40-43.
Разработка брендов
для особо охраняемых
территорий Камчатки

Социальный брендинг



Региональный брендинг

Город Мышкин



Рис. 49-53.

Региональный брендинг

Город Тамбов

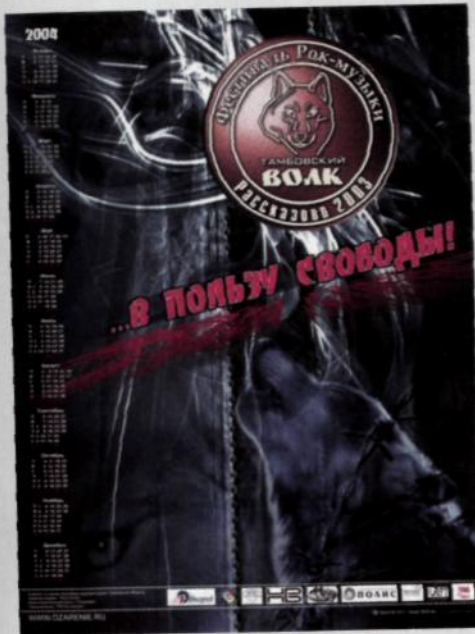


Рис. 54-60.

Региональный брендинг

Город Урюпинск



Рис. 61-67.

Региональный брендинг

Волгоград-Сталинград-Царицын



Поддержка Агентства «Международный пресс-клуб, Чувство РИ» в сотрудничестве с Администрацией Волгоградской области



Орден «Победа»
Существующий дизайн (единственный изображение Ордена «Победа»). Неиспользуется в качестве федерального значимого бренда и символизирует 60-летие Победы в ВОВ 1941-1945 гг.



ПРЕДЛАГАЕМАЯ СИМВОЛИКА (МНП)

СИМВОЛ 1.
Перекресток цивилизаций

ЦАРИЦЫН
Локальный областной бренд исторического периода. Символизирует историю России (включая нововозрождение, международные и национальные связи в период до 1917 г.). Требуется новый дизайн символа.



ПРЕДЛАГАЕМАЯ СИМВОЛИКА (МНП)

СИМВОЛ 2.
РОДИНА - МАТЬ

СТАЛИНГРАД
Локальный областной бренд исторического периода. Символизирует историю России (включая ВОВ) светского периода. Требуется новый дизайн символа.



ПРЕДЛАГАЕМАЯ СИМВОЛИКА (МНП)

СИМВОЛ 3.
ВОЛГА и ОСЕТРЫ

ВОЛГОГРАД
Локальный областной бренд исторического периода. Символизирует историю южной России, включая современный период. Требуется новый дизайн символа.




Рис. 68-72.
Исторические основания для поиска новой символики

Региональный брендинг

Волгоград-Сталинград-Царицын



Рис. 73-75.
Историко-современная
бренд-композиция

Региональный брендинг

Волгоград-Сталинград-Царицын



Рис. 76–81.
Победа и новая
историческая
логика для России

Брендинг русского языка



Рис. 82-85.



Рис. 86-87.

Антибрендинг



Рис. 88-90.

Антибрендинг



Рис. 91-93.



Рис. 94-95.

Антибрендинг



это все, чем мы будем
гордиться,
если ты перестанешь
мечтать



www.saab.ru



это все, чем мы будем
гордиться,
если ты перестанешь
мечтать



www.saab.ru



это все, чем мы будем
гордиться,
если ты перестанешь
мечтать



www.saab.ru



это все, чем мы будем
гордиться,
если ты перестанешь
мечтать



www.saab.ru



это все, чем мы будем
гордиться,
если ты перестанешь
мечтать



www.saab.ru

Рис. 96-100.

Фирменный стиль



Рис. 101. Словесный товарный знак (словесный элемент товарного знака) – название организации или проекта (слово или словосочетание), выполненное в графической манере определенным шрифтом. Графический товарный знак (графический элемент товарного знака) – условное обозначение организации или проекта, выполненное в графической манере. Словесный и графический элементы товарного знака существуют рядом, образуя единый товарный знак (логотип)



Рис. 102. Графический товарный знак

Фирменный стиль

AT&T
Garamond
Book
Book Italic
Book Condensed
Bold
Bold Italic
Bold Condensed

Рис. 103. Собственный фирменный шрифт, разработанный в компании AT&T (AT&T Garamond)



ОТНОШЕНИЯ, КОТОРЫЕ СТОИТ ПОДДЕРЖИВАТЬ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ПРЕСС-КЛУБ

121019 Москва, Никитский бульвар, дом 8/3, стр. 2, 4 этаж
Тел./факс: (095) 202-34-22, (095) 202-34-23, (095) 202-15-29
E-mail: info@pressclub.host.ru
Web: http://www.pressclub.host.ru; www.pn-club.com

ПРЕСС-РЕЛИЗ

Дата рассылки: 20 февраля 2005 г.

Агентство «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг» (МПК) выиграло государственный тендер, объявленный Министерством Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России)

Директор Департамента предупреждения чрезвычайных ситуаций МЧС России М. Фалеев и генеральный директор МПК А. Чумиков подписали государственный контракт, в соответствии с которым МПК проведет в марте-апреле 2005 г. обучающий семинар с руководителями служб информации и связи с общественностью территориальных органов МЧС России.

Тема семинара, в котором примут участие около 60 сотрудников МЧС, - «Организация работы служб информации и связи с общественностью в системе МЧС России, теория и практика оперативной работы, методология работы пресс-служб государственных структур в условиях кризисной ситуации, современные PR-технологии, командный метод работы».

В подготовке и реализации уникальных лекционно-презентационных и тренинговых программ для семинара примут участие генеральный директор МПК доктор политических наук, профессор А. Чумиков; заместитель генерального директора МПК доктор социологических наук, профессор М. Бочаров; руководитель тренинговых программ МПК кандидат педагогических наук В. Горчакова; консультанты МПК доктор филологических наук, профессор Л. Минваев (МГУ им. М.В. Ломоносова), доктор философских наук, профессор Т. Иларионова (Российская академия государственной службы при Президенте РФ), кандидат политических наук М. Мельников (Центр экстремальной журналистики) и другие.

Информационное агентство Международного пресс-клуба

Рис. 104. Типовой фирменный блок на официальном бланке организации

Фирменный стиль

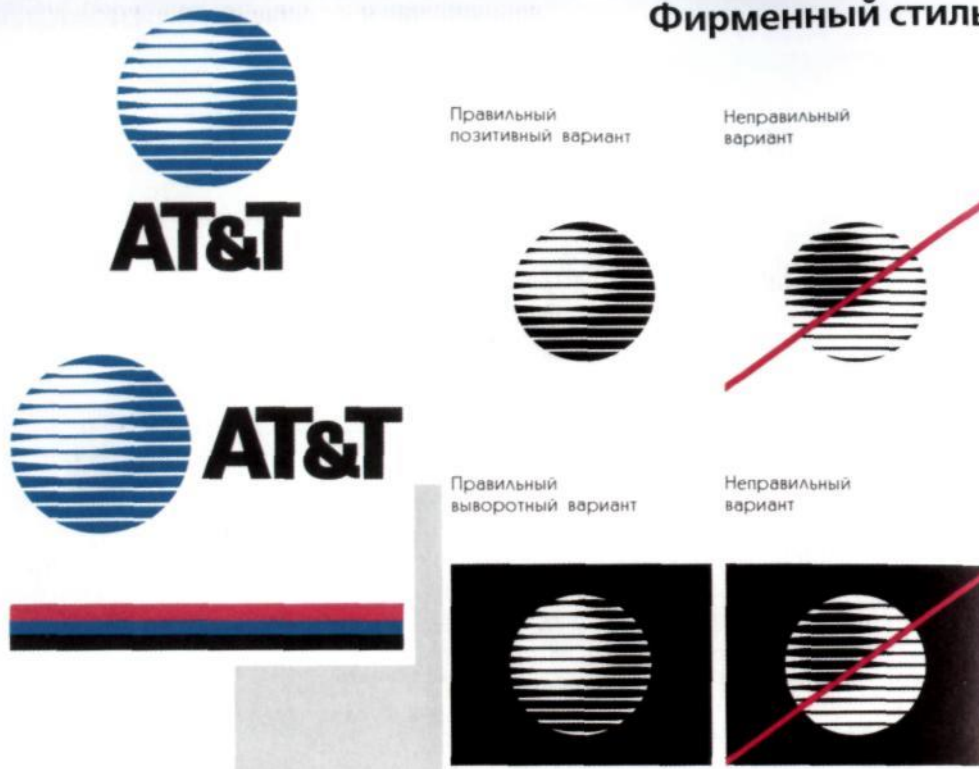


Рис. 105. Руководящие принципы по представлению корпоративного имиджа компании AT&T описывают допустимые и недопустимые варианты применения позитивного и выворотного логотипов



Рис. 106. Графический товарный знак нефтегазовой компании "ИТЕРА"

Вся Россия. Союз разных – Союз равных.

Общественно-политический блок

125167, г. Москва
Дегуровая левая аллея, дом 7а
Тел: (095) 214 3991, 956 3772, 212 1253,
214 1082, 214 5032, 213 0971
Факс: (095) 212 0463
E-mail: artour@glasnet.ru



Рис. 107. Одноцветный рабочий бланк

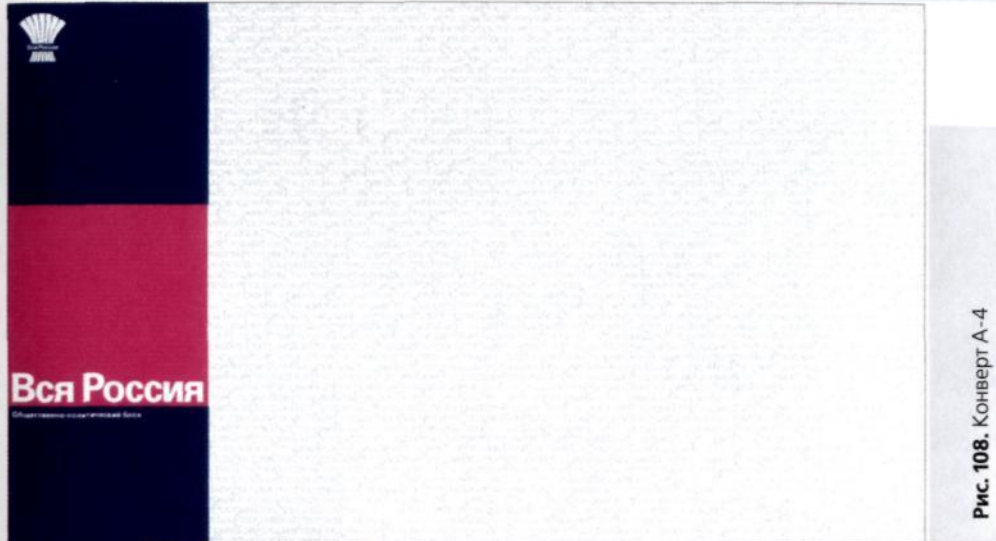
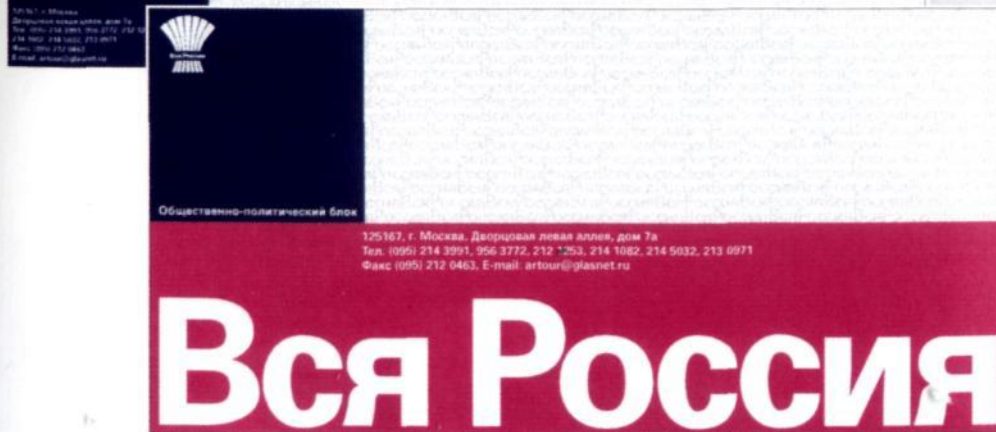


Рис. 108. Конверт А-4



Фирменный стиль

Рис. 109. Евроконверт

Фирменный стиль





Рис. 112. Флаг



Рис. 113. Вымпел



Рис. 114. Щит



Рис. 115. Наклейки



Рис. 116. Зажигалка, ручка

Иванов Иван Петрович
Президент



Общественно-политический блок

Вся Россия

Рис. 117. Бэдж



Рис. 118. Визитные карточки



Рис. 119. Бутман (дизайн-бюро АГЕЙ ТОМЕШ)

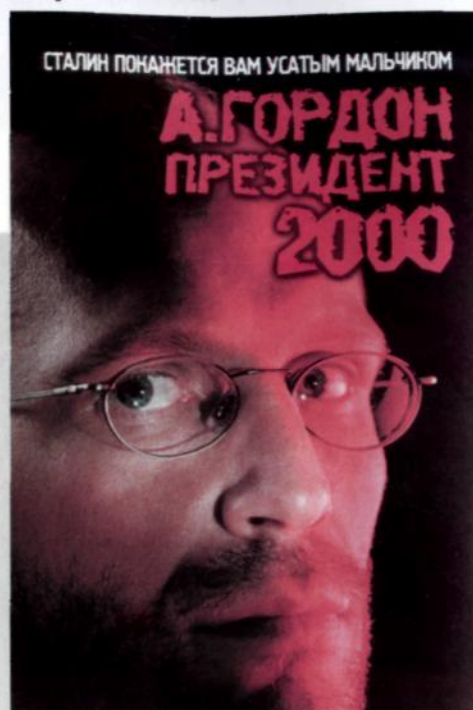


Рис. 120. А. Гордон (рекламный синдикат HIDALGO-IMAGE)



Рис. 121. Голубой заяц (студия/фирма "ПИЛОТ-МЕДИА")

ОТ КРАСНО-КОРИЧНЕВОЙ ЗАРАЗЫ
**РОССИЮ СПАСЁТ
ГОЛУБОЙ
ЗАЯЦ-ПАРАШЮТИСТ**

ПОЧЕМУ?

0. ПОСЛАН НЕБОМ
1. ЕМУ СВЕРХУ ВИДНО ВСЁ
2. ГАРАНТИРУЕТ ФИНАНСОВУЮ ПОМОЩЬ РОССИИ ОТ МНОГОЧИСЛЕННОЙ ЗАЯЧЬЕ-КРОЛИЧЬЕЙ ДИАСПОРЫ
3. ЕСТ МОРКОВКУ, А НЕ СОБСТВЕННЫЙ НАРОД
4. НЕ МЕНЯЕТ ОКРАСКУ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КОНЬЮНКТУРЫ
5. ВЛАДЕЕТ МУЖЕСТВЕННОЙ ПРОФЕССИЕЙ
6. ПО-НАСТОЯЩЕМУ ПОНИМАЕТ НУЖДЫ И ЧАЯНЬЯ ЖЕНЩИН
7. АКТИВНЫЙ СЕМЬЯНИН
8. РУСАК

Я ЗА ЗАЙЦА!

Комплексные решения



Рис. 122. Фея Элли Сереброва ("КУ-КУ!")



Рис. 123. Билл Клинтон (фирма TYPO GRAPHIC DESIGN)

Комплексные решения



Рис. 124. Майкл Тайсон (студия/фирма "ПАРОВОЗ")



Рис. 125. Чебурашка (студия/фирма "ИМА-ДИЗАЙН")



Рис. 126. Универсальная очистительная система Filter Queen (дизайн-студия "САМОЛЕТ")



Комплек



Рис. 127. Батяня (студия DIRECT DESIGN)

Бренд-проекты Международно

ВСЕРОССИЙСКИЕ КОНКУРСЫ



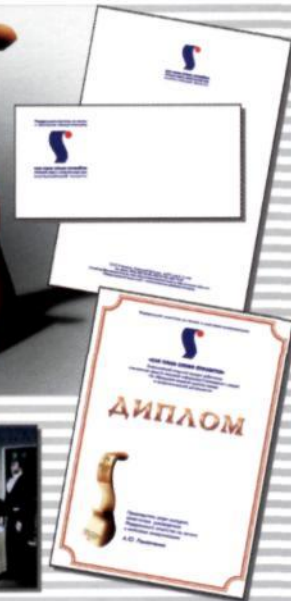
Первый Всероссийский конкурс молодежной публицистики — «Социальный медиа-вызов — XXI век»
 Учредитель конкурса — Министерство РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
 2003 г.



Б Р Е Н Д - П Р О Е К Т Ы 1 9 9 8 - 2 0 0 5 г г

Рис. 128.

ВСЕРОССИЙСКИЕ КОНКУРСЫ



КАК НАШЕ СЛОВО ОТЗОВЁТСЯ
РУССКОМУ ЯЗЫКУ В ЭЛЕКТРОННЫХ СММ
ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС

Учредитель конкурса — Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям

2004 г.



Б Р Е Н Д - П Р О Е К Т Ы 1 9 9 8 - 2 0 0 5 г г .

Рис. 129.

ВСЕРОССИЙСКИЕ КОНКУРСЫ



IV Всероссийский конкурс на ежегодную премию за лучшее и систематическое освещение в электронных и печатных средствах массовой информации темы патриотического воспитания

Организаторы конкурса: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, Министерство обороны Российской Федерации

2005 г.



Б Р Е Н Д - П Р О Е К Т Ы 1 9 9 8 - 2 0 0 5 г г .

Рис. 130.

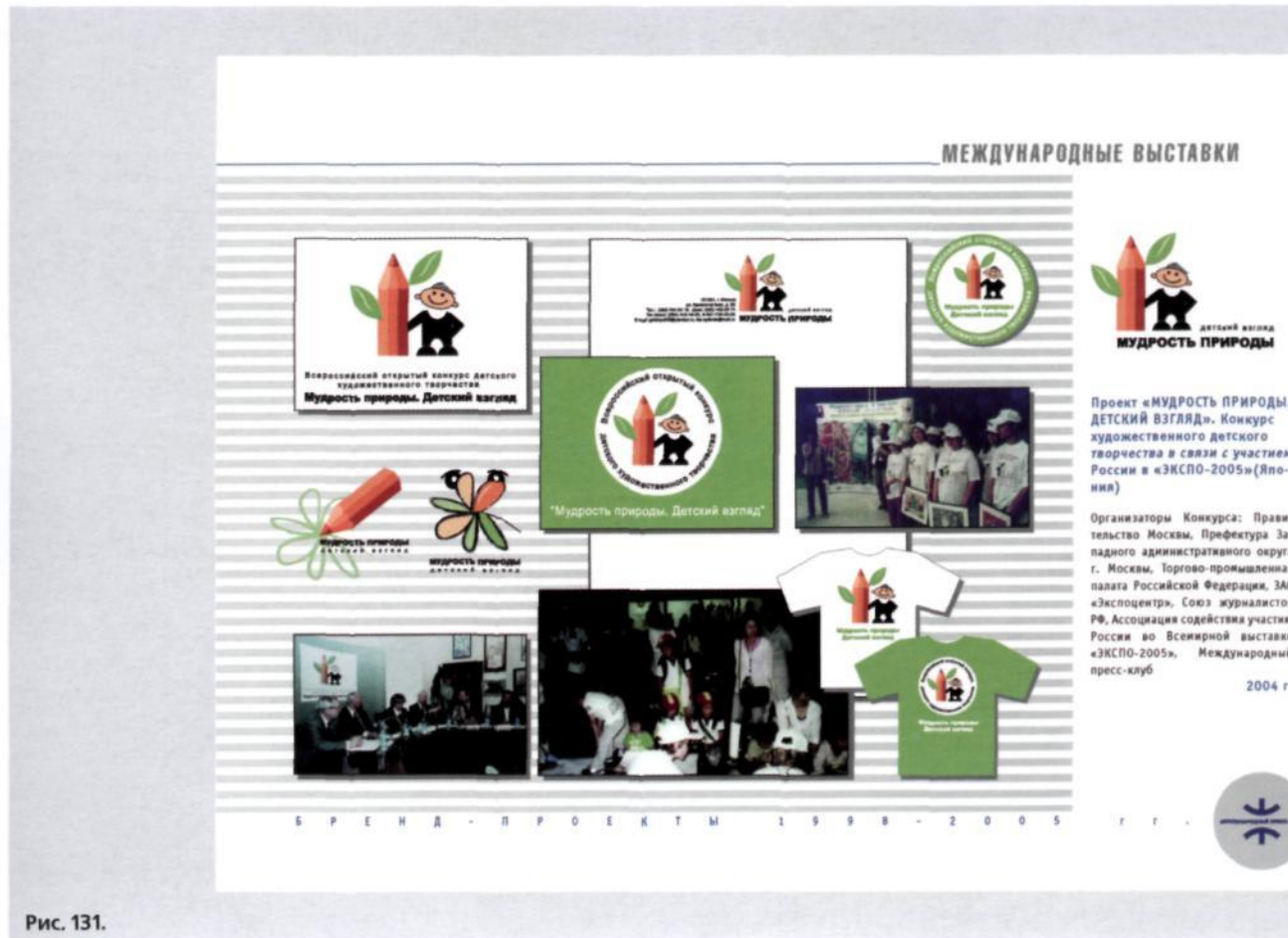


Рис. 131.

Кроме того, требовалось sobлюсти и такое важное условие: у жителей Магнитогорска, не являющихся работниками ОАО «ММК», не должно возникнуть ощущения, что комбинат, пропагандируя свою деятельность, противопоставляет себя городу и тем самым принижает значение других предприятий и организаций в жизни Магнитогорска.

В результате родилась идея создания общегородского «семейного альбома», где роль «страниц» играли билборды, расположенные на центральных улицах города и основных пригородных автомагистралях. Основу изобразительного ряда составили реальные непрофессиональные снимки из настоящих семейных альбомов, архивов цехов ОАО «ММК» и музеев города, а предложения по использованию постановочных, стилизованных фотографий с участием моделей были отклонены.

В соответствии с замыслом основную массу составили изображения пожилых людей, детей, бытовые снимки. Число рекламных щитов, где в качестве центральных изображений фигурировали снимки работников ММК, сводилось к минимуму, а фотографии производственного процесса или строительства комбината присутствовали только в качестве фона. О принадлежности к ОАО «ММК» напоминал лишь логотип предприятия в правом нижнем углу щита. Временной интервал фотографий охватывал период в 70 лет: с 30-х годов до начала 2000-х.

Таким образом, программа «Лица Магнитки - семейный альбом» в качестве стержневой серии акций проекта выполняла задачи: содействия внедрению в сознание общественности идеи единства города и комбината, создания у каждого жителя города ощущения сопричастности к деятельности комбината; формирования веры в свое предприятие, его будущее;

поддержки убежденности в авторитете и значимости ОАО «ММК» у гостей города, представляющих стратегический интерес для предприятия (делегации предприятий-партнеров, представителей государственных структур и пр.).

Дебют программы «Лица Магнитки - семейный альбом» состоялся в канун празднования Дня металлурга в июле 2001 г. и сразу же получил массу положительных откликов. Щиты с фотографиями земляков стали для горожан приятной неожиданностью, выделившись из общего потока сугубо коммерческой рекламы. Многие городские средства массовой информации разместили материалы, посвященные этому проекту. Но самым важным критерием оценки проделанной работы стали письма жителей города с положительными откликами и благодарностью.

Слоган: еще одна скрепка корпоративной конструкции

Еще одна «скрепка» в конструкции корпоративного дома — *слоган* — лозунг или девиз, отражающий направления деятельности корпорации, качества ее товаров и услуг в прямой, иносказательной или абстрактной форме. Удачный слоган не может родиться быстро — он чаще всего становится результатом длительной творческой работы и выбирается из многих десятков или даже сотен предложенных вариантов. Здесь существуют правила, на которые следует ориентироваться:

— слоган предназначен для массовой аудитории, а не для группы эстетов, поэтому при его создании целесообразно представить портрет потенциального потребителя товаров или услуг с его желаниями, слабостями и возможностями;

162

— слоган должен исполнять желания («"Индезит" прослужит долго» — бытовая техника), потакать слабостям («Баунти — райское наслаждение» — шоколад), реализовывать возможности («Отношения, которые стоит поддерживать» — Международный пресс-клуб);

— ритм удачного слогана зачастую увязывается с содержанием товара или услуги, включая звукоподражательное согласование, а умелый подбор слов вызывает ассоциации холода, тепла, нежности и т.д. («Вместе веселей. Вливайся!» — напиток «Фанта»);

— при конструировании слогана целесообразно использовать принцип многозначности, когда возникает смысловой подтекст, «второе дно». Такой слоган очень притягателен для потребителя, так как позволяет ему почувствовать свою проницательность («Ты прав!» — слоган партии «Союз правых сил»; «Маленькие компьютеры — для больших людей»; «Свежая зелень круглый год» — слоган казино «Шангри Ла»);

— наконец, предполагается, что слоган несет позитивную направленность, не содержит в себе ничего отрицательного, негативного, неэтичного, не намекает на недостатки потребителя и не искажает свойства товара или услуги.

Смена (модификация) слогана производится в случаях, когда меняется миссия, корпоративная философия, сокращается или расширяется перечень приоритетных целевых групп корпорации, возникают принципиально новые группы товаров и т.д.

Рассмотрим одну из таких ситуаций на примере корпорации «МАРС». В 1932 году, когда первые батончики поступили в продажу, слоган звучал как «*Stars eat Mars*» («Звезды едят "Марс"»). Спустя несколько десятилетий слоган поменялся на «*A Mars a day helps you work, rest and play*» (буквальный перевод — «Батончик "Марса" помогает в работе, отдыхе и игре», а художественный — «Игра или дело — ешь "Марс" смело»). Смена означала как минимум расширение целевой аудитории продукта.

В 2002 году слоган «МАРСа» изменился в очередной раз — «*Pleasure you can't measure*» («Удовольствие, которое невозможно измерить»). Более современная концепция слогана, по мнению представителей корпорации, ориентирована в большей степени на женщин. Проведенные маркетинговые исследования показали, что женщины едят шоколада больше, чем мужчины, поэтому рекламная политика и переориентирована на представительниц слабого пола. «Мы просто пытаемся восстановить баланс и в большей степени апеллировать к нашему основному потребителю — женщинам», — утверждает в специальном заявлении компании.

163

* * *

В заключение главы напомним основные элементы системы построения корпоративного мира и обозначим некоторые проблемы, которые затрудняют гармоничное существование данной системы.

1. В основе корпоративного мира-дома лежит так называемый подземный фундамент: миссия (смысл создания и функциональное предназначение организации), видение (глобальное стремление) и корпоративная философия (с помощью чего организация реализует миссию и приблизится к видению).

Миссия — практическое обоснование, а не декларация возвышенных намерений.

Видение не план, а то, что дает возможность его правильно сориентировать.

Корпоративная философия не всеобщие библейские термины, а то, что помогает именно вашей организации реализовать заявленную миссию и продвинуться к желаемому видению.

Сумеете избежать названных ошибок — и «кирпичи» вашего дома лягут правильно; нет — он станет непривлекательным или вообще разрушится.

2. «Надземный фундамент» корпоративного мира-дома — это история-легенда. Это не хронологическое изложение событий, но и не выдумка; это концептуально продуманный сюжет с подсюжетами, работающий на позитивное восприятие объекта его целевыми группами и не отягощенный затрудняющими, а тем более вредными для такого восприятия подробностями.

3. Внешний облик дома создается «под философию» и в соответствии с историей-легендой. Иногда компания строит либо универсально красивый дом, либо сугубо функциональный дом. Но дело в том, что дом для компании и дом для потребителя не всегда одинаковы. Более того, может складываться ситуация, когда дом функционально вообще может быть не нужен компании либо не нужен в таком виде или объеме, в котором он нужен потребителю. Тем не менее компании должны тратить силы и средства на строительство и поддержание именно такого дома.

Дом зачастую не сама деятельность, а визитная карточка.

4. Обитатели дома, персонал фирмы — это те, кто поддерживает корпоративный мир, кто обеспечивает его дееспособность и привлекательность. Поэтому их внутренняя жизнь должна соответствовать внешней оболочке, находиться с ней в гармоничном сочетании. Язык, одежда, стиль общения — все это сугубо индивидуально и ориентируется не на абстрактные тенденции моды или правила речи, а исключительно на то,

164

из каких предыдущих «кирпичей» они произрастают, каким интересам соответствуют.

5. Когда дом построен, вы начинаете осваивать пространство вокруг него, населяя его любимыми животными и растениями, насыщая созвучными вашему настроению песнями и музыкой, приглашая друзей спеть вместе с вами.

6. Слоган — весомый штрих к созданной корпоративной модели, дополнительная «скрепка», поддерживающая всю конструкцию.

Меняется модель или появляется «трещина» на стене корпоративного дома — значит, требуется соответствующая замена или модернизация «скрепок».

Глава 2

БРЕНДИНГ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Брендинг в бизнесе: виртуальные конструкции в эпоху «исчезновения» товара

Товар и бренд: кто есть кто

Сопоставляя понятия «управление корпоративными коммуникациями» и «управление восприятием», мы неизбежно попадаем в некоторое виртуальное пространство, которое живет в значительной степени «само по себе», т.е. вызывает различные ощущения и оказывает влияние, даже не будучи материализованным. Вернее, минимальный уровень материализации все-таки присутствует, но сводится он исключительно к визуальным и звуковым проявлениям. Наиболее точно данное пространство с указанными характеристиками определяется терминами «бренд» и «брендинг».

Но прежде чем начинать разговор об этих уникальных и чрезвычайно актуальных явлениях, обратимся к главному, базовому рыночному понятию, коим является «товар». Под **товаром** целесообразно понимать *экономически и в большинстве случаев юридически определенный продукт, услугу, компанию, социальный институт, человека, идею.*

Бренд существует непременно и только рядом с товаром. Вот как раз из этой близости и вытекает ряд вопросов: что сначала, а что потом? что главное, а что второстепенное? что в чем?

Первая трудность состоит в самом определении понятия «бренд». Среди десятков, а возможно, и сотен трактовок нет доминирующей — той,

165

которая бы воспринималась всеми в качестве эталонной. Но с чего и когда началась всемирная бренд-история?

Вспомним, что в первичном значении бренд вырастает из древне-германского слова *brander* — выжигать и английского *brand* — клеймо, тавро.

Существуют сведения (они же хорошо продуманная бренд-легенда) о том, что основателем системной теории и практики брендинга стала образованная в 1837 году американская компания по производству мыла и свечей *Procter & Gamble*.

Первоначально и свечи, и мыло выпускались и продавались *P&G* именно как «свечи» и «мыло», причем на вес.

В 1870 году в США был принят первый Закон о товарных знаках (brands), а в 1879 году *P&G* зарегистрировала как торговую марку свой первый бренд — белое мыло *Ivory* в

привлекательной индивидуальной упаковке. Вскоре компания построила производственный комплекс *Ivorydale*. Именно с *Ivory* для компании начался долгий процесс изучения и совершенствования искусства построения брендов.

Откуда взялось название *Ivory*? Вот что пишут об этом Д. Дайер, Ф. Далзелл и Р. Олегаро¹.

... Решение нашел Харли Проктер, точнее, это было божественное откровение, снизошедшее на него в церкви, когда он читал Библию перед прихожанами. На следующий день он собрал партнеров, чтобы прочесть им тот самый отрывок из Псалтири (44,9): «*Все одежды твои как смирна и алой и кассия; из чертогов слоновой кости (Ivory) увеселяют тебя*». Когда он закончил читать, вспоминал позднее Гэмбл, то сказал: «Вот. Вот наше название...»

В чем заключалась ценность бренда? В полезных свойствах, «99 44/ 100% чистоты», невысокой стоимости и возможности применения в домашнем хозяйстве.

Еще несколько десятилетий спустя, в начале 30-х годов XX века, в *Procter&Gamble* появились маркетинговые подразделения для отдельного управления каждой маркой, а вместе с ними — должности бренд-менеджеров (*brand man*), обязанностью которых являлось координирование всех действий по разработке, производству и продаже товаров той марки, которой они руководили...

А еще через 60 с лишним лет, в конце XX века известный ученый-маркетолог Ф. Котлер определял **бренд** как *название, термин, символ или дизайн (либо комбинация всех этих понятий), обозначающие определенный вид товара или услуги отдельно взятого производителя (либо группы производителей) и выделяющие его среди товаров и услуг других производи-*

¹ Дайер Д., Далзелл Ф., Олегаро Р. *Procter&Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

166

телей, а Ф.И. Шарков, выпустивший в 2004 году книгу «Интегрированные бренд-коммуникации», — как имя (название) объекта сбыта и закрепленный за ним символ (фирмы, товара, услуги, идеи, личности и т.д.), особенностями которого являются повсеместная известность и устойчивая фиксация в массовом сознании.

Как видно, трактовки не являются противоречивыми, но при этом различаются. Почему? Вероятно, потому, что определение бренда имеет временную динамику, т.е. изменяется или дополняется вместе с появлением новых рыночных тенденций.

Российский исследователь маркетинговых коммуникаций И.В. Крылов провел анализ этой динамики за 50 лет и зафиксировал следующие акценты в литературе о брендинге:

1956 — бренд трактовался в сознании покупателя как образ марки,

1960 — как механизм дифференциации товаров,

1985- средство индивидуализации,

1986— добавочная стоимость товара,

1987— правовой инструмент,

1991— идентификация товара покупателем,

1992— идентификация компании-производителя, 1992 — система поддержания идентичности товара,

1999 — сущность, развивающаяся во времени от марки как концепции производителя до воспринятых покупателем функциональных и эмоциональных элементов товара...

Заметим также, что брендом может маркироваться (брендироваться) компания, и тогда он называется **корпоративным брендом**. Если брендируется продукт компании, то это **товарный бренд**. Встречаются различные сочетания указанных категорий. Так, может оказаться, что отдельные продукты компании — это всемирно известные бренды, а название самой компании знакомо только специалистам. Все ли знают, например, что сигареты «Петр I» выпускает компания /Г/или что многие популярные сорта виски производит компания *United Distillers*? Компании периодически покупают известные товарные бренды, намеренно оставаясь в тени. Случается и обратное: название компании — известный корпоративный бренд, а вот какие товары она выпускает именно сейчас, знают далеко не все (например, однажды компания *Mzgs* наряду с кондитерскими изделиями начала выпускать корма для кошек и собак). Товары могут сменять друг друга, но, если на них стоит имя всемирно известной корпорации, возникают веские основания ожидать позитивного отношения потребителей.

А теперь обозначим доминанту, которую мы считаем господствующей на рынке прошедшего XX века и в соответствии с которой **бренд = то-**

167

вар+, т.е. рассматривается как добавка к товару или его фон, считалось, что *бренд не товар, а товар главенствует*. Одновременно присутствовало понимание того, что, если в развитие бренда вкладываются деньги, значит, он способен:

А) дополнять товар,

Б) частично (а по мере развития все в большей степени) замещать товар (см. вкладку, рис. 4).

Стало очевидным, что сильный, известный на весь мир бренд может продавать товар по гораздо более высокой цене, так как он символизирует для потребителей нечто большее, чем просто хорошее качество, за ним стоят ценности, которые близки целевой аудитории. В связи с этим главной целью «превращения» товара в бренд и достижения лояльности потребителей стала возможность продавать марочный товар по высоким — премиальным ценам. Так, для брендов *Tide*, *Lancome* и *Heinz* премиальная наценка в начале 2000-х годов составляла 100%, для *American Express* и *Pampers* — 50, для *Volvo* — 40, а для *Heineken* и *Hertz* — 30%.

Существуют и более глобальные подсчеты, в соответствии с которыми стоимость «раскрученных» брендов начинает превосходить стоимость материальных активов реальных компаний, которым они принадлежат. Примеров тому немало — *Coca-Cola*, *Gillette*, *Honda*, *Wrigley*, *Microsoft*, *McDonald's* и многие другие.

На «превышении стоимости» процесс вовсе не заканчивается: бренд уходит в «свободное плавание» и «пристает» совсем к другим «берегам». Например, начинаясь с моделей одежды *Gucci* или Юдашкина, он передвигается в сторону парфюмерии и ювелирных изделий под тем же брендом. В данном случае парадокс имеет объяснение — таков, мол, закон развития товара-бренда, выпускаемого в нише *high fashion*. Но для нас важнее другое, для нас интереснее констатация смены брендинговой парадигмы: «яйцо» образца XXI века становится главнее «журицы», а бренд — главнее товара.

Куда «исчез» товар и почему необходимо различать товарное и брендинговое позиционирование

А теперь попробуем продвинуться немного дальше и вновь вспомним Ф. Котлера — на этот раз в связи с его определением маркетингового комплекса формулой из четырех «р» — «*product*», «*price*», «*place*», «*promotion*» (см. вкладку, рис. 5). Итак, «*produce* — реальный товар, который делается реальными людьми и обладает реальными качественными характеристиками. «*Price*» — цена, денежный эквивалент товара. Здесь уже не все «реально», так как цена характеризует не только действительные качества

168

товара, но и ту категорию (нишу, группу), в которой он позиционируется. Еще меньше реальности в «*place*», поскольку в определенном месте размещается как сам товар, так и его имидж. В «*promotion*» — стратегии продвижения — реального товара почти нет, а есть лишь информация о нем.

Получается, что целесообразно различать аспекты товарного и брендингового позиционирования, поскольку:

— приоритет товара последовательно понижается по мере прохождения пути от начала формулы («*product*») до ее завершения («*promotion*»);

— «*product*» (в безусловной степени) и «*price*» (с определенными условностями) могут быть отнесены к аспектам товарного позиционирования («товар +», где бренд — добавка к товару);

— «*place*» (с определенными условностями) и «*promotion*» (в безусловной степени) могут быть отнесены к аспектам брендингового позиционирования («бренд +», где товар — добавка к бренду).

От этих не относящихся к теоретическому наследию Ф. Котлера выводов перейдем к очередному подлежащему переосмыслению тезису. Во многих разработках по брендингу зафиксировано, что **бренд — это отражение совокупности свойств товара, которые удовлетворяют покупателя настолько, что он готов заплатить за него деньги**. Значит, успешный брендинг возможен только тогда, когда качество товара соответствует ожиданиям покупателя. А нет качества — нет бренда. Так или нет? Вчера — так. Действительно, сначала бренд вырос из хорошего (качественного) товара и за счет товара. Сегодня — в основном так. Но уже... не только так. Появились новые акценты, значение которых будет в обозримой перспективе, скорее всего, возрастать.

С чем это связано? С тем, что к началу третьего тысячелетия на рынках развитых, да и прочих стран появилось так много товаров с примерно одинаковыми качественными характеристиками, что реальный товар стал трудно распознаваться и начал «исчезать», все более замещаясь товаром виртуальным. Соответственно стал устаревать и тезис о приоритете товара с его реальными качествами перед виртуальным брендом.

Логике свершающихся изменений можно представить следующим образом. На *первом этапе* развития рынка вообще, равно как и отдельной рыночной отрасли, равно как и рынка отдельного продукта или услуги, осуществляется физиологическое или технологическое удовлетворение потребительского спроса, т.е. сначала рынок насыщается новыми продуктами и услугами, а после насыщения развивается за счет того, что производители осуществляют качественное совершенствование этих продуктов и услуг (см. вкладку, рис. 6).

Скажем, не было на рынке мобильных телефонов — затем появились мобильные телефоны — затем появились мобильные телефоны маленько-

169

го размера — затем влагонепроницаемые мобильные телефоны — мобильные телефоны с выходом в Интернет и т.д.

Второй условный этап связан с тем, что спрос на отсутствовавшие ранее товары или услуги в принципе удовлетворяется. Тогда возникает необходимость не просто информирования о качествах продукта, но и формулирования уникального торгового предложения (УТП) вместе с изобретением нетрадиционных способов рекламирования товаров. Так, производители джина *Gordon's* пытаются воздействовать на обоняние потребителей, наполняя кинозалы Великобритании запахом можжевельника. Полоски-пробники с ароматом *СКВе* можно увидеть теперь на театральных билетах; в некоторых Скандинавских странах можно бесплатно звонить за рубеж, если согласиться периодически выслушивать вклинивающиеся в разговор рекламные сообщения. Существует реклама на скамейках в парках, в общественных туалетах, на лбу у прохожих. Ведущий производитель игрушек *Mattel* раскрасил целую улицу в британском городе Сэлфорд в розовый цвет — «цвет Барби». Розовые дома, тротуары, мостовая, автомобили и даже бездомные собаки стали атрибутами праздника «Розовый месяц Барби», который транслировался по телевидению. *NASA* объявила о намерении разместить рекламу на борту международной космической станции, а компания *PepsiCo* грозила нанести свой логотип гигантского размера на видимую поверхность Луны.

Любопытно, что гибкий рынок на указанном этапе начинает предлагать потребителю УТП не только в виде уникальных способов рекламы, но и в виде уникальности абстрактной и никак не связанной с качественными или ценовыми параметрами.

Так, компания *LeFutur*, образованная в 2001 году как одно из подразделений американского холдинга *Valtex*, завоевала свою нишу на рынке подарков в России благодаря уникальным *главным образом по форме* товарам (им сопутствовал слоган «Мир удивительных вещей») вместе с *уникально оформленными* торговыми точками. Показательно, что цены этих товаров превосходили их себестоимость в 5—7 раз и более.

Вероятно, высшей ступенью развития УТП стала наметившаяся в 90-е годы XX века новая брендинговая стратегия, заключающаяся в создании своеобразной «брендовой философии». Философия постепенно становилась подлинным товаром таких брендов, как, например, *Nike, Apple, The Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's, Starbucks*, в то время как их продукция превращалась в средство распространения и внедрения идеологии в массовую культуру, интеграции своих имиджей в сознание потребителей и систему их мировосприятия, неотъемлемую часть жизни как таковой.

170

Интересным примером интеграции имиджей брендов в систему мировосприятия потребителей является своеобразный «распорядок дня», предложенный молодым современным «продвинутым» мужчинам ведущими мировыми производителями. Согласно этому «расписанию» определенную часть дня молодой человек должен посвятить «общению» с определенным брендом, т.е. бренды в данном случае попытались заменить собой виды повседневной деятельности. Так, в 7.00 целевая аудитория общается с *Casio* (будильник = подъем), с 7.00 до 7.30 — молодые люди обращают внимание на *Oral-B, Colgate* и *Gillette* (зубная щетка, паста, бритва/пена для бритья = утренний туалет), затем наступает время *Nescafe, Hochlandn Orbit Wrigley's* (кофе, плавленый сыр, жевательная резинка = завтрак) и т.д.

Философия оказывается важнее своего материального воплощения — товара. По меткому выражению Г. Ляня, экс-президента компании *United Biscuits*: «Механизмы изнашиваются. Машины ржавеют. Люди умирают. Бренды продолжают жить».

150

Но потом наступает *третий этап*, когда мы все чаще и чаще осознаем: торговое предложение, в том числе и самое уникально-философское, значительно превышает возможности человеческого организма сделать рациональный выбор. Вы приходите в магазин и видите двадцать, тридцать или даже сто сортов пива, в том числе многих отечественных и зарубежных торговых марок, по несколько сортов темного и светлого; слабого, крепкого и безалкогольного, а вместе с ними — философии «Клинского», «Голстяка», «Тинькофф»...

Что делать производителю и продавцу в этом случае? Первый путь — и его, разумеется, нельзя исключать — создавать еще более уникальное УТЛ. Многие, например, считают, что поиск (порой даже искусственный) и последующее использование уникального свойства продукции и является основным принципом формирования бренда.

Другой путь — это так называемый *параллельный брендинг*, когда бренд может позиционироваться в относительном или полном отрыве от товара и производитель и продавец перестают привлекать рациональную аргументацию для объяснения «реальных качеств».

Что происходит с потребителем в указанном контексте? Переход от варианта «я покупаю этот телефон, потому что он меньше по объему и удобнее в пользовании» к другому — «мне понравился этот телефон, потому что он симпатичный», т.е. от формально осознанного выбора к формально неосознанному предпочтению.

То же с выбором одежды, сигарет, банка, где хранят деньги, ресторана, куда заходят с семьей или друзьями.

171

Другими словами, имеет место трансформация восприятия в направлении от «оцени умом мои хорошие качества» к «полюби меня сердцем», «доверься мне».

Вот как комментировали в 2005 году новые тенденции руководители компании «Вымпелком», осуществлявшие масштабные операции по модификации своего бренда:

Генеральный директор «Вымпелкома» Александр Изосимов:

-Поскольку телекоммуникационный рынок - практически единственный, где можно почти со стопроцентной долей вероятности предсказать дальнейшее развитие, стало очевидно, что через полгода бурный рост прекратится и конкуренция между тремя основными операторами будет находиться вне рациональных факторов. Все три сети сегодня предлагают один и тот же набор услуг, и даже если кто-то придумает что-то технически новое, конкуренты смогут повторить это уже через полгода. Поэтому нам нужен новый - не рациональный, а эмоциональный бренд...

Директор по связям с общественностью «Вымпелкома» Михаил Умаров:

-Наши бренды создавались давно - на заре сотовой связи, и не маркетологами, а инженерами. В их основе были SIM-карты и слово GSM - в общем, все, что имело отношение к технологии. Визуализация брендов, фирменный стиль также разрабатывались более 10 лет назад. Сегодня многое изменилось: рынок и потребитель стали другими. Рынок из элитарного, а затем корпоративного стал массовым. 90% наших абонентов пришли в компанию 2-3 года назад. Их не интересуют технологии, им нужны решения конкретных потребностей. У них другие ценности, и бренды должны этим ценностям соответствовать, не отставая от рынка потребителя...

Впрочем, продолжали существовать и другие, «старые» точки зрения. По мнению Павла Нефедова, директора департамента по связям с общественностью МТС — конкурента «Вымпелкома» («Би Лайн»), высказанному в тот же период, *«позиционирование брендов в сотовой связи происходит относительно трех осей: "качество", "технологии", "доступность". Бренд МТС ассоциируется у абонентов с высоким качеством, надежностью, стабильностью. В идеале нужно быть лучшим по всем трем направлениям...»*

Михаил Дымшиц, генеральный директор консалтинговой компании «Дымшиц», занимал промежуточную и дифференцированную позицию. Не отрицая новых подходов, он отмечал, что *«для сферы услуг брендинг — понятие, "притянутое за уши". В сфере услуг брендовые механизмы очень слабы: что бы вы ни говорили, качество услуг каждый чувствует на себе. Качество связи и работа сотрудников офисов более важны, чем все коммуникативно-рекламные усилия...»*

172

И все-таки новая тенденция постепенно становится доминирующей в практике организации современного бизнеса. Приведем еще цитату — из выступления вице-президента одной из крупнейших транснациональных компаний на международной конференции по корпоративным отношениям:

- В настоящее время мы живем в разнообразном открытом мире, в котором коммуникации протекают быстро, интерактивно и практически полностью бесконтрольно. Для большинства наших сообществ характерны углубляющиеся

недоверие и цинизм по отношению к правительству, бизнесу, к институтам, некогда бывшим основой общества, например религии и даже семье...

Наш бизнес работает на доверии. На продажи влияет не только качество. Спросите любого специалиста по маркетингу в компании. Продажу определяет связь бренда и потребителя - безоговорочный контракт между брендом и потребителями. Это обещание чего-то большего, чем просто еда, напиток или табачное изделие. Это обещание, улучшающее самоощущение потребителей. Нечто, что дает статус, заботу, стиль, удовольствие, класс и качество.

Бренды - это ответ на пожелания и ожидания. Бренды - значит услышать и отреагировать. Бренды - это связь с потребителем. Бренды - это вера...

Для достижения успеха в нашем бизнесе в условиях изменчивого, интерактивного, недоверчивого мира требуется, чтобы в наших корпоративных отношениях мы сконцентрировались на вопросе веры...

В полном соответствии с рекомендацией владельцы ряда супербрендов начали постепенно избавляться от заводов и фабрик и передавать производство подрядчикам из стран «третьего мира». По словам Дж. Эр-матингера, президента американского подразделения компании *Levi Strauss*, новая маркетинговая стратегия компаний должна заключаться в том, чтобы «всецело сосредоточиться на бренд-менеджменте, маркетинге и дизайне товара как средствах удовлетворения потребностей покупателей и насыщения спроса на повседневную одежду. Перенос значительной части производства из США и Канады и передача заказов на производство подрядчикам по всему миру позволят компании более гибко распоряжаться собственными ресурсами и капиталами, сосредоточившись на развитии своих брендов. Эти меры жизненно важны, если мы хотим сохранять конкурентоспособность».

В числе «первопроходцев» такого «нетоварного» бренда — компания *Nike*, которая, не владея ни одной из фабрик, где производятся товары под ее маркой, вкладывает «сэкономленные» средства в собственный брен-динг.

Такого рода практика стимулирует теоретиков к постоянному переосмыслению прежних теорий. Например, теорию четырехмерного брендин-га предложил авторитетный специалист в области маркетинга Томас Гэд, консультант многих компаний и автор известного слогана *Nokia: Connecting People*.

173

Среди четырех измерений Т. Гэда одно - ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ - описывает практическую пользу, которую дает продукт; второе — СОЦИАЛЬНОЕ — дает возможность потребителю идентифицировать себя с определенной общественной группой; третье — МЕНТАЛЬНОЕ — показывает, как бренд влияет на людей, формируя новую ценность; наконец, четвертое — ДУХОВНОЕ — то, что бренд дает для личных ощущений потребителей.

Тем не менее, анализируя практику брендинга в 2005 году, член совета директоров агентства *Wolff Olins* Джон Уильямсон подчеркнул, что все бренды делятся на четыре типа, но при этом подавляющее большинство относится к числу функциональных, поскольку дает потребителю ровно то, что обещают. Если откинуть те марки, которые люди по тем или иным причинам отвергают, и те, что вызывают эмоции — улыбку, воспоминание, — но не побуждают к действию, остается небольшая группа, которую Д. Уильямсон обозначил символическим сердечком и классифицировал как бренды, которые люди берут с собой в жизнь. Новая задача и заключается в том, чтобы создать эмоционально насыщенные бренды, которые массовый потребитель смог бы полюбить, т.е. и в теории и на практике возникает интересная вещь: позиционирование товара на рынке все в большей степени перестает быть тем, что производитель делает с самим товаром, — позиционирование превращается в то, что производитель делает с сознанием потенциальных потребителей, и выступает в качестве комплекса информационных действий, с помощью которых символ данного товара «размещается» в сознании людей вместе с тезисами о том, что он создан специально для них и соответствует их идеалам.

Это и означает «исчезновение» товара: оставаясь неизменным на уровне производственного цикла, он в зависимости от предпринятых по отношению к нему «непроизводственных» действий «улучшается» или «ухудшается», «дорожает» или «дешевеет».

Вот и получается, что важнейшей стратегической установкой брен-дингового позиционирования становится *управление восприятием (perception management)* — изменение отношения к товару (проекту, акции, объекту, руководителю) без изменения их реальной сути.

Данная установка никак не может квалифицироваться в качестве обмана: речь идет всего-навсего о долгосрочных тенденциях развития рыночной среды, когда «любовь» и

«нелюбовь» к товару формируется не столько посредством декларирования его новых характеристик (товарное позиционирование), сколько за счет более или менее успешного брендингового позиционирования.

Причем в условиях рынка с возможностью выбора, а тем более выбора широкого и добровольного, восприятие не выступает эрзацем реальное-

174

ти, но фактически полностью сливается с ней и даже превосходит ее. Впору предложить примерно такую формулу: *восприятие больше, чем реальность, а бренд важнее, чем товар.*

Задача производства качественного продукта при этом, разумеется, остается актуальной — она просто-напросто в большей степени автоно-мизируется. Производителю — свое, а бренд-консультанту — свое.

Брендировать можно не только товар. Брендировать можно все

Возьмем какой-нибудь сегмент рынка, например обувной. Ф. Руни в своей книге «Менеджмент и маркетинг» пишет:

Люди уже не покупают обувь только для того, чтобы держать ноги сухими и в тепле. Они покупают ее потому, что обувь позволяет им чувствовать себя в ней мужественными, женственными, суровыми, молодыми, сильными, обаятельными, эффектными. Покупка обуви становится эмоциональным экспериментом. Сегодня бизнес продает скорее не обувь, а волнения и эмоции...

А что такое «волнения и эмоции»? Это и есть бренд! Какой? *ECCO, TJ, Loriblu, Carlo Pazolini, Salamander, Fabiani, Ralf...* Люди сознательно идут и выбирают свое «волнение» и свою «эмоцию». Правда, по данным опросов, таковых (стойких приверженцев определенных обувных брендов) в России в 2005 году было лишь от 9 до 12%. А остальные? Остальные покупают то, что можно носить, то, в чем будет комфортно ногам в теплую, снежную или дождливую погоду, в горах, на пляже, в лесу; в общем, чтобы ноги были «сухими и в тепле». Это им кажется, что они делают сугубо рациональный выбор. Но раз кажется — значит, так и есть, и покупатели приходят просто за обувью, но выбирают... «обаятельность» и «эффективность» прямо у рыночного контейнера или прилавка магазина.

Остается колоссальный резерв — 9 покупателей из 10, которые приходят за хорошей обувью, а выбирают незнакомый им ранее бренд; приходят повторно — и выбирают следующий, столь же неизвестный. Реализация резерва будет заключаться в том, что покупатель придет за известным ему брендом, будучи уверенным: этот производитель выпускает только хорошую обувь.

Итак, обувная продукция — так называемый слабобрендированный сегмент рынка, а, скажем, алкоголь, пиво, автомобили — сильнобренди-рованный, что означает сознательный выбор большинством потребителей напитка или механизма не просто как функционального продукта, а как товара, отмеченного определенной торговой маркой. Что вытекает из этой данности? Что развивать новый бренд в слабобрендированном поле легче, а в сильнобрендированном труднее. Однако «легких» сегментов пока

175

предостаточно. Среди них, например, банковские, страховые услуги, ряд направлений медицины и многое другое.

Какие технологии применяют производители и продавцы различной продукции в процессе развития бренда?

Начнем с обычного **названия товара**, которое и служит во многих случаях основным бренд-компонентом торговой марки. В 1992 году на Лианозовском молочном комбинате в Москве возникла новая компания. Несмотря на 100-процентную российскую принадлежность, она получила имя *Wimm-Bill-Dann* и начала выпускать напитки *J-7* и *Rio Grande*. Но уже с конца 1990-х годов новая продукция компании выходила под исключительно русскими именами — «Домик в деревне», «Милая Мила», «Чудо-ягода» (см. вкладку, рис. 7).

Перемена букв произошла не случайно: в период, когда потребитель считал, что импортные пищевые продукты лучше, использовались латинские наименования; когда приоритеты сменились — русские. Вопрос заключался вовсе не в том, чтобы «спрятать» истинного производителя, но в том, чтобы «угодить» покупательскому восприятию.

Название есть не только у товара, но и у производителя (**название корпорации**). И если оно по каким-то причинам перестает удовлетворять целевые аудитории, имеет смысл его сменить, т.е. произвести **ребрендинг**. Причем такая операция в ряде случаев становится не просто желательной, но и необходимой.

Обратимся к современной истории. В 2002 году корпорация *Philip Morris* стала именоваться *Altria* (от латинского слова *altus* — высокий) (см. вкладку, рис. 8). Зачем же понадобилось менять всемирно известное название, служившее корпорации на протяжении полутора сотен лет?

По официальной версии, смена названия необходима «для внесения ясности». К моменту акта переименования в *Philip Morris* входили табачные компании *Philip Morris USA* и *Philip Morris International*, производитель пива *Miller Brewing*, компания по производству фасованных продуктов питания *Kraft Foods* и производитель мучных изделий *Nabisco*.

«Люди думают, что мы являемся просто табачной компанией или же табачной компанией, которая владеет рядом компаний по производству пищевых продуктов и пива, — заявили руководители компании. — Новое название должно устранить это недоразумение».

Совсем отказываться от прежнего имени и гербового логотипа *PM* не собирався. Подразделения, занятые выпуском табачных изделий, по-прежнему носили имя *Philip Morris*. Остались нетронутыми и названия компаний, производящих пиво (*Miller Brewing*) и продукты питания (*Kraft Foods, Nabisco*).

176

Более того, название *Altria* не предполагалось использовать даже на упаковках продуктов корпорации — переименование повлияло только на «родительскую» компанию, которая вместе с именем получила новый логотип — яркий мозаичный квадрат, призванный указывать на множество торговых марок корпорации и отражать ее разносторонние операции.

Один из глубинных мотивов ребрендинга — необходимость придать компании самостоятельный образ, независимый от ее главного бизнеса — табачного, дистанцировать материнскую корпорацию от одного из ее продуктов — сигарет, доставляющих больше всего хлопот и неприятностей.

С закреплением бренда «компания высокого предназначения» ставка сделана на управление восприятием целевых групп таким образом, чтобы стать в глазах аудитории крупным производителем продовольственных товаров, а не ассоциироваться лишь с табачным производством, бросающим в определенных ситуациях тень на всю корпорацию.

Если же от содержательной стороны перейти к технологии проведения кампании по ребрендингу (впрочем, большинство ее позиций относится и к брендингу), то примером адекватной технологической цепочки могут служить действия по модификации бренда (от символа-пчелы — ко всему полосатому) в компании «Вымпелком» («Би Лайн» — «Билайн»)¹.

Как «Билайн» боролся за народную любовь

Проблема: устаревший, гипертехнологичный бренд; отсутствие значимых рациональных преимуществ перед конкурентами.

Инструменты: смена визуальной идентификации, репозиционирование.

Шаг 1. Изменение концепции бренда, целевой аудитории, ставка на эмоциональную составляющую бренда, ориентация на создание премиумного продукта.

Шаг 2. Отказ от «тарифных» войн, решение инвестировать в один бренд (отказ от продвижения «Би+» как отдельного бренда, так и приставки в названиях тарифов).

Шаг 3. Смена системы визуальной идентификации, отказ от фирменного синего цвета и замена логотипа.

Шаг 4. Широкая кампания по запуску обновленного бренда. Полная смена продуктового дизайна и символики визуальной коммуникации.

Шаг 5. Проведение комплекса мер по повышению лояльности собственного персонала.

Результат. По данным *ROMIR Monitoring.ru*, через три месяца после старта кампании по ребрендингу 41,3% россиян осведомлены о смене корпоративного стиля «Билайна». Показатель позитивного отношения к смене фирменного стиля среди них - 35,5%...

¹ *Александрова И.* Пролет пчелы//Компания. 2005. 22 августа.

177

Как «Вымпелком» боролся за любовь собственных сотрудников

Задача: донести смысл и характер перемен до сотрудников, а также сформировать у них положительное отношение к происходящему.

Шаг первый: создание мультимедийной презентации «Билайн». В связи с эволюцией бренда, объясняющей причины изменения бренда, представлен новый образ компании. Каждый сотрудник в день запуска получил диск с этой презентацией.

Шаг второй: ко дню запуска нового бренда была подготовлена специальная страница на внутреннем сайте, где сотрудники могли найти всю информацию о новом образе компании, о сути и ценностях бренда.

Шаг третий: размещение в корпоративном издании серии публикаций на тему взаимоотношений с клиентами, о том, какую роль в этом играет бренд, что такое бренд в современном мире, приведение примеров успешных брендов и ребрендингов.

Шаг четвертый: за 1.-2 дня до запуска обновленного бренда были переоформлены в новом стиле все офисы компании.

154

Шаг пятый: 4 апреля, в день запуска обновленного бренда, сотрудников на входе приветствовала динамичная музыка, соответствующая новому образу, а украшенные офисы создавали праздничное настроение.

Шаг шестой: каждый сотрудник 4 апреля получил письмо от генерального директора с разъяснениями происходящего.

Шаг седьмой: в этот же день в рабочее время было организовано специальное праздничное мероприятие для всех сотрудников.

Шаг восьмой: на внутреннем сайте компании регулярно публикуются результаты исследований узнаваемости и восприятия нового образа «Билайна».

Шаг девятый: информация обо всех новых продуктах и маркетинговых акциях появляется на внутреннем сайте одновременно с запуском на рынок. Сотрудники могут делиться этой информацией со своими друзьями и родственниками.

Шаг десятый: конкурс фотографий среди сотрудников «Охота за полосатыми» (требовалось прислать фотографию любого встретившегося объекта, раскрашенного в желто-черную полоску. Страницу с присланными на конкурс фотографиями посетило более половины сотрудников компании).

Шаг одиннадцатый: во все материалы внутренних учебных курсов, в том числе и во вводный курс для новых сотрудников, были добавлены вкладыши про ре-брендинг компании. Для сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами (сотрудники центра поддержки клиентов и офисов продаж), было проведено специальное обучение.

Шаг двенадцатый: в отдельных регионах были организованы специальные акции - сотрудники привлекли к выявлению проблем представления продукции компании в точках продаж. Те собирали и присылали информацию о том, в каких местах продаж был неправильно представлен бренд «Билайн», отсутствовала реклама «Билайна» или продавцы негативно "Отзывались о компании...

Однако брендировать можно не только название и не только товар: сегодня несомненный интерес представляет брендинг **товарной категории** (см. вкладку, рис. 9). Однажды в наше агентство обратилась компания, занимающаяся грибным бизнесом и желающая вывести на рынок новый товар — лукошко с замороженными белыми грибами под брендом «Царский обед». Мы предложили заказчику следующее. Продвигая «Царский обед», мы, во-первых, ограничиваем себя рамками исключительно рек-

178

ламного поля; во-вторых, вступаем в фактическую конкуренцию с целым рядом невидимых обладателей брендов «царский» и «обед». Иной вариант — грибы вообще и белый гриб в частности. Кто является обладателем этих брендов? Исследования показали, что таковых практически нет. Отсюда есть прекрасный повод завести разговор о рынке грибов, затем сузить его до грибов дикорастущих и постепенно выйти на белый гриб — несомненно, самый вкусный и полезный. А там и до грибного лукошка с «Царским обедом» недалеко. Последующие действия полностью подтвердили наш прогноз: такого рода разговор был воспринят СМИ и целевыми аудиториями с таким огромным интересом, что рекламная поддержка свелась к минимуму.

А теперь вновь вернемся к обувному рынку. Как похожий метод может выглядеть применительно к обуви? Например, так: журнал «5» (*Step*) регулярно публикует материалы под рубрикой «История обуви» — скажем, об эволюции обувного каблука или «Обувные истории» — о том, кто, когда и какую обувь носил.

Что же здесь брендируется? Обувная тема (категория) как таковая! Но самое важное — от имени КОГО она брендируется. В данном случае это сам журнал; соответственно истории предназначены не для продвижения товара на рынок, а лишь для удовлетворения читательского интереса.

Другое дело, когда тем же самым начинает заниматься производитель или продавец обуви: так, компания *Analpa*, продающая итальянскую обувь с марками *Buongiorno*, *Mario Avanti*, *J& Elisabeth*, выпустила брошюру «Как производится кожа?». Рассказ об операциях с кожей в ходе производства обуви названных торговых марок представляет собой не что иное, как брендование данной проблематики: эталон обращения с кожей должен в принципе трансформироваться в сознании потенциального потребителя в представление о том, что производители именно этих торговых марок и задают стандарты качества на рынке.

Чрезвычайно интересно и перспективно использование такого метода, как **кобрендинг**. Сделаем небольшой экскурс в историю.

Изначально кобрендинг - это партнерские программы, осуществляемые совместно банком-эмитентом платежных карт и коммерческой организацией. Такие программы позволяли и позволяют создавать лояльное отношение у потребителей к обеим компаниям и предлагать владельцам карточек дополнительные преимущества - скидки, компенсации и пр.

Партнерство осуществлялось чаще всего между банком (здесь прослеживается естественная цепочка: банк - деньги как всеобщий эквивалент - платежная карта как универсальное средство расчетов) и авиапредприятиями, телекоммуникационными и нефтяными компаниями, ресторанами, гостиницами и т.д. В дальнейшем стал перспективным кобрендинг в таких отраслях, как здравоохранение, сфера развлечений и отдыха.

179

Если обратиться к хрестоматийным событиям, то можно вспомнить 1986 год, когда карточно-товарный рынок был «взореан» усилиями компаний *Discover* и *Sears, Roebuck and Company*. Первая фирма являлась эмитентом карточек, а вторая - заказчиком эмиссии. Задача, стоящая перед партнерами, была двуединая - продвинуть систему *Discover* и стимулировать продажи в сети магазинов *Sears, Roebuck and Co*. Карточки раздавали бесплатно, и по ним можно было получить скидки при определенном объеме покупок в магазинах *Sears*. Судя по тому что

карточками *Discover* в начале XXI века владело около 42 млн американцев, а в магазинах *Sears* не переводились покупатели, акция оказалась удачной.

Особое место среди западных карточек занимают «*affinity card*». *Affinity-программы* - это сотрудничество между банком и благотворительной или же иной общественной организацией. Они позволяют создать финансовые вознаграждения организации-эмитенту и дополнительные преимущества для владельцев карточек. Но гораздо более ценным фактором для владельца карточки является осознание того, что, осуществляя операцию по своей карте, он каждый раз поддерживает соответствующую благотворительную организацию.

В начале третьего тысячелетия более четверти всех международных кредитных карт являлись совместными и их количество постоянно увеличивалось.

Современный кобрендинг шагнул далеко за пределы пластиковых карт. Размещение своего бренда рядом с сильным неконкурентным брендом приносит осязаемый эффект во многих сферах.

Так, в 1993 году шведская компания *Vin & Spirit* продала в России 150 тыс. ящиков водки *Absolut*, в 1994-м - уже 800 тысяч, а в 1995-м... ни одного. Произошло это потому, что на прилавках появился *Absolut* других производителей. Компания ушла с рынка и вернулась на него год спустя (в 1996 году завезено 130 тысяч ящиков водки), посвятив этот период не столько борьбе с поддельной продукцией и незаконным использованием бренда, сколько исследованиям и креативной стратегии перепозиционирования *Absolut*.

Решение, предваряющее возобновление продаж, найдено исключительно в области работы с брендом в умах потребителей и без выдвигания каких-либо отличительных качественных преимуществ продукта.

Способом решения проблемы стали утонченные дизайнерские разработки, оригинальные и единственные в своем роде, в создании которых принял участие целый ряд известных художников и фотографов, где *Absolut* соседствовал с такими брендами, как *Versace* и *Ritts*.

Кобрендинг активно используется при продаже одежды, часов, аксессуаров. Распространенными являются варианты кобрендинга дорогих торговых марок с популярными личностями, другими предметами роскоши, например автомобилями.

Нередки варианты, когда вместе с одеждой брендируется изготовитель с собственным лицом, именем, фамилией и, конечно, золотыми руками. Остается доказать, что именно он сшил ваш костюм, или создал его модель, или хотя бы осуществил надзор.

180

Креативным является кобрендинг с цветом, когда в единой цветовой гамме — белой, черной, красной, пестрой — представляются и обувь, и одежда, и аксессуары. Но это так называемый широкий кобрендинг, рассчитанный на массового, но абстрактного потребителя. Если же мы хотим завоевать конкретную целевую группу, то имеет смысл не просто сесть в модных ботинках на мотоцикл *Harley Davidson* и таким образом осуществить с ним кобрендинг, но и придумать специальную обувь для *Harley* либо убедить потребителя, что производимая вами обувь *уже* является таковой (см. вкладку, рис. 10—12).

Скажем, именно таким образом нам удалось «скрестить» в свое время (при проведении специального мероприятия для журналистов) услуги сотовой связи (Би Лайн GSM) и новое направление досуга — пейнтбол.

А теперь обратимся к нестареющему «закону жанра», который заключается в том, что **бренд должен быть органичным для окружающего контекста**, другими словами, размещаться в сопряженных со своей тематикой предметных, географических, физиологических и других пространствах. Так, компания *Damn* в преддверии вывода на российский рынок нового биопродукта *Activia* поддержала конференцию в Институте гастроэнтерологии для врачей-гастроэнтерологов по теме «Влияние кишечной микрофлоры на здоровье человека», а свое исследование в области здорового питания презентовала на VII Конгрессе педиатров России «Детская гастроэнтерология: настоящее и будущее». Здесь прослеживается очень четкая логическая связь: товар (бренд) — органы пищеварения - здоровье — врачи.

Точно так же корпорация *Wrigley* выпускает и распространяет в стоматологических клиниках специальное издание «Орбит Экспресс», где даются ответы на самые обычные вопросы пациентов о гигиене полости рта.

Фирма *Barker* размещает свою обувь в окружении дорогих предметов (см. вкладку, рис. 13—14). Компания *Xti* создает бренд-контекст с помощью размещения торговой марки на обувном оборудовании. У *Panama Jack* более сложная композиция: здесь и прямое визуальное созвучие (на логотипе головной убор — панама), и географические ассоциации в виде изображений диких животных и сопутствующих слоганов {*Natural life & stile* — Зов природы). Создатели популярного обувного бренда *Hush Puppies* использовали народную поговорку «Боль в ногах, как лай щенков», а затем

предложили потребителю многочисленные образы тихих и симпатичных щенков бассет-хаунда, которые не беспокоят вас своим лаем, соответственно и фирменная обувь не натрет ногу.

181

Бренды за пределами цифры «7»

Итак, что же может стать брендом? Товар с выраженными потребительскими свойствами. Название, не имеющее отношения к товару. Художественное прочтение пространства вокруг товара.

Авиакомпания *Singapore Airlines* в качестве бренда разработала свой фирменный запах. Горячие полотенца, которые разносят стюардессы до и после полета, издают характерный приятный аромат: почувствовав его однажды, потом долго не забываешь.

Какое отношение запах имеет к брендингу? Самое непосредственное. У нас есть пять органов чувств — и каждое из них вполне можно выбрать объектом брендингового позиционирования.

Что же касается субъектов... При создании нового бренда очередной «закон жанра» предполагает тщательный анализ других брендов, присутствующих на том же сегменте рынка. Это вроде бы позволяет избегать дублирования, учитывать ошибки конкурентов, наталкивает на оригинальные идеи. Но есть еще одна проблема: все «теплые» места и идеи уже заняты!

Так, герой романа Виктора Пелевина «Числа» выбрал в качестве личного бренда цифру «7», однако вскоре обнаружил, что «семерка была всеобщей избранницей. К ней обращались все — британские суперагенты, сказочные герои, города, стоящие на семи холмах, и даже ангельские иерархии, имевшие привязанность к седьмому небу. Семерка была избалованной и дорогой куртизанкой...»

Художественный вымысел отражает жизненные реалии. Посмотрим на результаты одного исследования, проведенного в 2004 году на рынке страховых услуг:

...Большинство компаний на любом рынке обозначает в названии принадлежность к отрасли своего бизнеса или все положительные стереотипы, связанные с этим бизнесом. Страховщики не стали исключением. Так, по данным Всероссийского союза страховщиков, в названии 1200 страховых компаний 248 раз встречается корень «страх», а в 128 — «мед» (у тех, кто занимается медицинским страхованием). В названии 64 компаний встречается слово «гарантия», т.е. а priori даются неременные обязательства по страховым выплатам. Кроме того, в названиях своих организаций страховщики часто используют слова «альянс», «полис», «резерв». Именно в этом и лежат корни однотипности названий компаний на страховом рынке и, как следствие, связанных с этим проблем по продвижению компаниями своего бренда. К примеру, на рынке одновременно существуют компании «Полис-гарант» и «Гарант-полис»!

Не меньшие проблемы и у организаций с названиями-аббревиатурами. Как утверждают страховые маркетологи, продвижение аббревиатуры могут себе позволить только крупные брендовые компании. Новичкам же на рынке довольно сложно достучаться до потенциального потребителя с объяснениями, как расшифровывается название АБВГ и как позиционирует себя ее владелец. Хотя в

182

дальнейшем для компании, завоевавшей положительную репутацию, сама форма названия (одно это слово, словосочетание или аббревиатура) уже роли не играет...

А что же герой романа «Числа»? «После долгих размышлений он остановил свой выбор на числе "34". В сумме четверка и тройка давали ту же самую семерку. Это наделяло число "34" подобием небесной генеалогии, как у греческих героев, возводивших свою родословную к богам...»

В очередной раз обращаясь к обувному рынку, посмотрим, как обувщики ищут свою тридцатьчетверку. Одни — в чрезвычайно интересном пространстве слогана — словесного сочетания, которое подчеркивает и поддерживает бренд, придает ему дополнительные жизненные силы: у *GEOXsto* «Обувь, которая дышит», у *ECCO* — «Обувь для жизни», у *Ralf* — «Никогда нигде не жмет». Заметьте, оттенки нигде не пересекаются!

Другие — *Adidas* — пытаются охватить самые разные сегменты и нас самих, и окружающих нас пространств: в первом случае помещают свою обувь в царство сходных по форме или цвету рыб или земноводных (см. вкладку, рис. 15—16); во втором — просто демонстрируют, даже шокирующим способом, что те, кто носит *Adidas*, не похожи на тех, кто не носит; в третьем — показывают, что обувь удивительным образом сочетается с физиологическим строением наших ног.

А кто-то вообще не ищет такого рода отличия: он просто... объединяет их под крышей своего магазина, т.е. начинает заниматься брендингом торговой точки. Если в ней продается при этом обувь собственного производства (*ECCO*) — совсем не плохо, но и необязательно. Примеры вчерашнего и сегодняшнего дня на эту тему — магазины «Эконика», «Рандеву»; сегодняшнего и завтрашнего — «Обувь XXI века». И у каждого из них есть своя перспектива —

157

догнать, к примеру, по уровню влияния «Дикую орхидею», которая успешно продает дорогое женское белье, не имея никакого отношения к его производству (см. вкладку, рис. 17—19).

Но выбор «Дикой орхидеи» возможен лишь для тех, кому под силу реализация стратегии лидера рынка. Для остальных красивый цветок неизбежно превратится в «занятую» цифру «7» и будет подпитывать ее более мощного обладателя. Не случайно в наборе бренд-терминов существует понятие «бренд-вампиризм». Поэтому более прагматичным для массы участников рынка следует признать не столько поиск чудесного названия, сколько создание широкого контекста бренда с применением максимально возможного набора упомянутых выше и, разумеется, других прогрессивных технологий брендинга.

Предлагая читателям те или иные бренд-конструкции, оговоримся, что они вполне сочетаются с этапами позиционирования, обозначенными в понятиях традиционного маркетинга. Так, на первом этапе достигается

183

эффект *brand awareness* (простое узнавание бренда, осведомленность о бренде), на втором — *brand loyalty* (позитивное отношение, приверженность бренду, предпочтение бренда перед другими).

По данным проведенного в 2004 году исследования *Journal*, *McDonald's* и *Microsoft* являются наиболее узнаваемыми брендами в мире. Люди о них знают больше, чем о таких компаниях, как *Coca-Cola*, *Nike* и *Sony*. Однако большая известность не означает большее расположение к тому или иному бренду. Особенно негативно респонденты в Америке, Европе и Австралии относятся к сети фаст-фуда.

Несмотря на высокую степень узнаваемости бренда, в европейских рейтингах *McDonald's* занимает последнее место, а в американских и австралийских держится в середине. *McDonald's* вообще не попал в рейтинг 15 наиболее популярных компаний в Дании и Великобритании, где еду *McDonald's* назвали «мусором» или даже хуже.

Хотя новая рекламная кампания и новое, более здоровое меню позволили компании восстановить продажи в США, многие цинично относятся к ее маркетинговой политике.

Работники компании также вызывают недовольство. Критике подвергся плохой сервис кассиров. Респонденты рекомендуют компании повысить зарплаты и улучшить условия работы.

В отношении *Microsoft* респонденты в первую очередь отмечают хорошие финансовые показатели и лидерство компании на рынке. Однако параллельно с этим подвергаются критике доминирующее положение на рынке и промахи в программном обеспечении.

Самым удивительным результатом исследования стало то, что обеим компаниям удалось попасть в рейтинг практически по всему миру. Между тем компания *Coca-Cola* попала в рейтинг только в США и Норвегии, *Sony* - в США и Великобритании, а *Toyota* - в США и Австралии.

Такие известные бренды, как *Nike*, *IBM* и *Ford*, попали в рейтинг только в США, а *Levi Strauss*, *BP* и *Nestle* не попали в рейтинг ни в одной стране.

Названия компаний, которые фигурируют в опросе, были отобраны в первом туре, когда респондентов просили назвать 2 компании с лучшим и 2 компании с худшим имиджем. Во втором туре респондентам предлагалось определить место этих компаний в рейтинге. За исключением *Microsoft* и *McDonald's* в опросах в каждой отдельной стране в рейтинг попадали в основном национальные производители. Во Франции лидером стала *L'Oreal*, в Норвегии - производитель продуктов из молока *Tine Group*, в Германии - *Porsche*, в Швеции - *IKEA*...

Существуют и более развернутые динамические схемы развития имиджа бренда; наиболее типичная из них зафиксирована в табл. 3.1.

* * *

Таким образом, из клейма — буквенного сочетания — графического логотипа бренд превратился в нечто гораздо большее, не поддающееся определению фразой, предложением и даже абзацем. Рыночная практика вынесла на поверхность термин *brand-book*, которым обозначается стратегический документ, на основе которого разрабатывается и проводится

184

Таблица 3.1

РАЗВИТИЕ ИМИДЖА БРЕНДА (от крайне негативного до сверхпозитивного)

Негативный имидж бренда (<i>Brand Rejection</i>)	Такой бренд-имидж имеет, например, рухнувший банк у своих вкладчиков. Это самое плохое, что может случиться с имиджем компании
Отсутствие осведомленности о бренде (<i>Brand NonRecognition</i>)	Например, потребитель не осведомлен о компании «АБВ», так как мы ее только что придумали и соответственно о ней никто не знает
Осведомленность о бренде (<i>Brand Recognition</i> или <i>Brand Awareness</i>)	Пользователи Интернета осведомлены, что существуют такие, например, поисковые системы, как <i>AltaVista</i> , <i>Excite</i> , <i>WebCrawtter</i> , <i>HotBot</i> . А какой из данных систем они отдадут предпочтение — уже другой вопрос
Предпочтение бренда (<i>Brand Preference</i>)	Если по объективным или субъективным причинам вы покупаете йогурт именно фирмы <i>Ezmann</i> , то здесь мы имеем дело с предпочтением бренда (марки)

Верность данному бренду (<i>Brand Insistance</i>)	Знак исключительной преданности группы потребителей данному бренду. Отдавая предпочтение определенному продукту, потребитель порой не может рационально объяснить его преимущество и сознательно не рассматривает возможность альтернативной покупки
<i>Consumer Loyalty</i>	Вероятность того, что человек приобретет продукт данной торговой марки при следующей покупке данной группы товаров

брендинг—вид деятельности, направленный на создание устойчивых представлений в сознании потребителей о том или ином товаре или — шире — объекте окружающего мира.

В *brand-book* описывается, что нужно, а чего нельзя делать производителю, дилеру, дистрибьютору, а также предлагаются программы сопровождения бренда с помощью различных видов маркетинговых коммуникаций. Этот подход помогает товарам четко придерживаться выработанной стратегии продвижения и одновременно избегать ошибок, способных повредить имиджу бренда.

185

Брендинг в политике: когда телега едет впереди лошади

Политический товар накануне виртуального взрыва

Указывая на прогрессирующую тенденцию — все большую утрату значимости для массовых целевых аудиторий рациональных характеристик *товара*, мы подразумевали прежде всего *товар экономический* и вместе с тем отмечали, что товаром является также человек, группа граждан, программа, идея. Используя применительно к предложенному перечню прилагательное «политический», мы можем получить такие сочетания, как «политический лидер», «политическая партия», «политическая программа», «политическая идея», и перейти к рассмотрению товара политического. Такой товар тоже существует как рациональная категория, но даже в самом начале в значительно меньшей степени, чем товар экономический. В самом деле: если шоколад — это экономический товар, который можно сразу употребить в пищу, а квартира — экономический товар, где можно быстро устроить свой быт, то руководитель какого-либо властного органа — политический товар, который только *обещает* шоколад или квартиру. Впрочем, он способен реализовать свое обещание прямо и немедленно, однако подобные случаи редки: в большинстве ситуаций наблюдается длительный (или вечный) разрыв между виртуальным обещанием и его материализацией.

Итак, разрыв номер один очевиден. Разрыв номер два связан с «исчезновением» товара экономического: если в экономическом поле все меньше реальной уникальности, то соответственно у политического лидера или партии все меньше возможностей пообещать что-то уникальное.

Разрыв номер три для нас интересен в наибольшей степени. В ходе политических кампаний (к наиболее частым и активным из них относятся выборы и референдумы) вариант исполнения обещаний (материализации политического товара) просто в силу краткосрочности процесса очень сильно затруднен.

Точно так же с личностями лидеров или представителей партий. Если они не были узнаваемы («раскручены») до начала кампании, то подняться с нуля в победители (вновь речь идет о материализации товара) столь же непросто, хотя исключения, разумеется, бывают.

Не менее актуален и разрыв номер четыре. В условиях политической кампании многие партии, блоки, лидеры не различаются между собой в сознании целевых групп и в результате отторгаются на рациональном уровне.

За счет чего можно ликвидировать обозначенные разрывы? За счет методов *политического брендинга*, т.е. поиска и реализации других, параллельных рациональным трансляторам нужной информации и других, аль-

186

тернативных существующим форм подачи этой информации. Соотношение этих методов и привычных политических технологий постепенно меняется; в ближайшие годы эта смена примет ускоренный характер, а в некоторых странах и регионах будет носить характер виртуального взрыва.

Его характер выразится главным образом в том, что общественно значимая информация будет доводиться до целевых групп не столько через рациональные разъяснения, сколько через закодированные образы.

Модели брендинга: развивать или замещать?

Политический бренд в связи с этим стоит определять как графический и (или) текстовой, звуковой символ (код) партии, блока, политического лидера, а *политический брендинг* — как виртуализацию их стратегии и тактики на выборах, призванную продвигать и закреплять позиции среди целевых аудиторий, с одной стороны, простотой и понятностью, с другой — аллегоричностью, многозначностью различных смыслов.

Попробуем описать и структурировать модели брендинга, которые уже присутствуют — чаще всего на уровне отдельных элементов — в политическом пространстве, а в дальнейшем будут развиваться на концептуальной основе.

Модель первая — **развитие персоны или партии до бренда** (см. вкладку, рис. 20—22). Реальная личность или структура раскручивается до уровня бренда и постепенно становится таковой, примеры: В. Путин, Г. Явлинский — «Яблоко», Г. Зюганов — КПРФ, Д. Рогозин — «Родина». Одно направление брендинга здесь — «живое» присутствие, другое — визуальная идентификация реально существующей персоны: обычно фотография в газете, художественный или графический образ на плакате, кукла на телевидении или специальном событии, звукоподражание на концерте.

В случае с партией, движением идентификация может происходить по цвету. Стоит вспомнить кампанию В. Ющенко на выборах президента Украины в 2004 году, когда и его сторонники, и кампания в целом получили наименование «оранжевые» и «оранжевая революция».

Облик известной персоны размещается в принципе на любых носителях. Например, в 2003 году в московской кофейне «Конфаэль» проходила акция «Кандидат в шоколаде». На суд гостей были представлены шоколадные портреты лидеров политических партий Б. Немцова, Б. Грызлова, Г. Селезнева и др., выполненные В. Пономаревым. Ранее художник получил широкую известность за портрет президента России В. Путина, написанный шоколадом на шоколадном полотне.

Немало экспериментов подобного рода провел лидер ЛДПР В. Жириновский: его образ красовался и на бутылке с водкой, и на флаконе с одеколоном.

187

Оценивая модель развития в целом, заметим: при всей понятности она требует наибольших вложений ресурсов, материальных и временных. Причины вполне естественны — живыми брендами может стать ограниченное число людей.

Модель вторая — **идентификация персоны-бренда или партии-бренда на вторичном уровне**. В этом случае брендинговый эффект усиливается тем, что имя-бренд используется для неформального обозначения другого объекта, имеющего определенное формальное название, например МЧС России — министерство Шойгу; активизация приема новых членов в партию «Единая Россия» — путинский призыв, блок «Родина» — блок Глазьева и Рогозина.

Модель третья — **дополнение существующей персоны-бренда или партии-бренда** элементами, которые способны давать так называемый ассоциативный эффект (эффект принадлежности). Иллюстрацией здесь может служить разработка, выполненная в период выборной кампании в Госдуму РФ в 2003 году для партии «Единая Россия» (см. вкладку, рис. 23). Лидеры партийного списка — министр внутренних дел Б. Грызлов, министр по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий С. Шойгу, мэр Москвы Ю. Лужков и президент Республики Татарстан М. Шаймиев — идентифицировались (брендировались) на плакате по головным уборам — милицейской фуражке, защитному шлему спасателя, кепке и тубетейке. Более того, рядом с названными образами (графическое изображение) располагались и дополняющие их тексты — соответственно «защищает», «спасает», «строит», «объединяет» (поясняющий текстовый ряд).

Каждый головной убор применительно к тому или иному лидеру имел разную степень известности. Например, в ходе опросов далеко не все респонденты уверенно распознавали

тубетейку. Зато лужковскую кепку (которая уже давно ушла в «самостоятельное плавание» и даже продавалась на благотворительных аукционах) узнавали большинство, а она «вытягивала» за собой всю зрительную группу.

И наконец, четвертая модель — **замещение слабораспознаваемой партии (персоны) другим символом** и развитие этого символа до уровня бренда. По мере получения известности данным брендом его признаки и значимость переносятся на основной субъект — партию или персону. К такой операции вполне применимо определение «телега едет впереди лошади». Когда-то считалось, что это невозможно, а сегодня признается экспертами допустимым и эффективным.

188

Параллельное позиционирование — работа с неформальными образами

Для обозначения последней из моделей авторам пришлось ввести новый термин — **«параллельное позиционирование»**. В соответствии с определением М. Медведева под таким понимается **одновременное (параллельное) использование и последующее замещение формальных признаков рекламируемого объекта (логотип, название, слоган) неформальными (символ-изображение, символ-текст, символ-персона, символ-музыка) при создании особого места данного объекта относительно других в сознании адресатов рекламы.**

Слово «параллельное» подразумевает, что наряду с официальными компонентами политического бренда начинают использоваться неофициальные образы (персонажи), которые уже знакомы целевым аудиториям и легко ими воспринимаются, причем в более свободных, «домашних» вариантах.

Параллельно может использоваться и официальный символ. В этом случае его графическое изображение и текстовая интерпретация модифицируются и в разумных пределах выходят за рамки фирменного стиля.

Остается создать сообщения (послания), идущие от имени этих персонажей, и разместить их в коммуникационных каналах — в СМИ, а также различного рода печатной и сувенирной продукции (листовки, комиксы, игрушки).

Плюсы политического брендинга в рамках технологии параллельного позиционирования:

- помехи (барьеры восприятия) сводятся к минимуму,
- простые и узнаваемые образы с упрощенными конструкциями посланий замещают сложные, идеологизированные, многословные тексты;
- образы интерпретируются во многом однозначно и поэтому не являются проблемной информацией.

Модель параллельного позиционирования должна строиться с таким расчетом, чтобы представители целевых групп стремились разгадать предложенный ребус: а кто или что здесь имеется в виду? Вероятность и удачность разгадки зависят от того, насколько адекватный контекст создается вокруг выбранного параллельного образа.

Подходы к созданию такого контекста проанализируем на примере кампании по выборам в Госдуму РФ 2003 года.

Партийный брендинг: о том, как в лесу появились пчелы

Одним из субъектов политического процесса, на который делалась серьезная ставка еще за год до выборов, стала Народная партия Российской Федерации (НПРФ).

189

Для НПРФ была подготовлена специальная программа брендинга (базовая разработка — агентство «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг»), которая выполняла задачи: а) значительного увеличения объема позитивного присутствия НПРФ в информационном пространстве; б) «нерационального» дополнения прагматических посланий НПРФ; в) получения дополнительных возможностей неформальной агитации в непосредственно предшествующий выборам период; г) как итог -повышения уровня узнаваемости и формирования лояльного отношения к НПРФ.

Разработчики исходили из того, что официальная символика НПРФ (шлем в красно-желтой гамме) является не слишком удачной, что ее не стоит развивать в направлении бренда партии, а имеет смысл использовать лишь в официальных документах и на мероприятиях.

Какой символический ряд выбрать? В поиске ответа на данный вопрос эксперты отталкивались от реальной истории возникновения группы «Народный депутат» в Думе. Это более 50 депутатов, избранных не по партийным спискам, а по одномандатным округам (потенциально самые сильные депутаты) и собранных в депутатскую группу, на основе которой в дальнейшем создавалась Народная партия (см. вкладку, рис. 24—27).

Как видно, НПРФ строится по *сотовому* признаку и напоминает собой... *пчел*. Образ исключительно позитивен: пчелы добрые, трудолюбивые, выгоняют трутней, приносят пользу. При необходимости они могут постоять за себя и даже ужалить.

К тому же цветовая гамма пчелы — преимущественно желтая — хорошо сочетается с официальным партийным логотипом.

Так на первом этапе появился пакет стилевых компонентов «Пчелиные картинки» — от «сложной» пчелы, похожей на настоящую, до «простой», которую можно нарисовать за 1—2 секунды.

На втором этапе готовилась креативная разработка по теме «Пчелы и...», где ставилась задача «присвоения» и другим присутствующим в политическом поле партиям имен представителей животного мира для идентификации их рядом с пчелой. Это и есть часть технологии создания параллельного контекста: пчела должна жить не просто в лесу, а в лесу политическом, где другие представители фауны также имеют признаки политических партий или лидеров.

Приведем фрагмент статьи «О том, как в лесу появились пчелы» (подзаголовок «Лесные пол и истории от хорошо информированного лешего»), опубликованной в ряде российских СМИ.

...Всеякие партии, которые при власти, зверями обзавелись - символами да этими... как их... брендами называются. Ну, **орел** старой, ископаемой породы, аж о двух головах - он вообще у нас царь зверей...

190

К нему все **медведь** прислониться норовит...

Еще в нашем политлесу есть **сокол** матерщинный, у которого папа по юридической линии вострым глазом все просекал...

Еще **змея** есть **очковая** - символ мудрости... Сама змея не опасная - вегетарианка, ядрена вошь, фруктами зелеными увлекается...

Еще есть **рыжие лисы** перекошенные - слева направо. Они когда-то все налево ходили, а потом, когда слева все кончилось, их резко направо потянуло. Вот и твердят с той поры друг дружке: «Ты прав!», «Ты прав!»...

Есть еще одна старожилка из ветеранов. Редкий такой вид, ныне вымирающий - **красная сова** называется...

Все началось с того, что в лес слетелись **пчелы**. Из регионов... Этих... как их... округов одномандатных... И затеяли свой улей строить. У них, у пчел, инстинкт такой есть народный - строители по природе. Хоть и без чертежа, и без этих... политтехнологов, но улей стал получаться приличный. Тут все и началось...

Леший-1

Далее готовили и запускали в СМИ два блока «Пчелиных историй»: один — типовой, вокруг законопроектов, которые готовила и продвигала НПРФ (например, «О пчелином самоуправлении», «Как пчелы тарифы регулировали»); другой — на злобу дня (например, «Как иракнется, так и аукнется» — о позиции НПРФ вокруг войны в Ираке).

Для использования в наружной рекламе формировался пакет слоганов и пословиц «Пчелиные мудрости», например: «Пчела врагов жалит, а друзьям мед дает»; «Пчела чужого кусает, своих медом награждает»; «Пчелиный рой жужжит — общее добро защищает»; «Пчелы летают — нектар с цветов собирают».

В ходе кампании по брендингу НПРФ прорабатывался и еще один, причем довольно сложный, методологический прием: вторичная интерпретация параллельного символа, т.е. термин «пчела» дополнительно расшифровывался как «Партия честных людей», «Партия чести и единства», «Партия человеческого единства и любви», «Партия честных лидеров».

А саму «новую» пчелу предполагалось усилить пчелами «старыми», скажем, за счет подготовки видеороликов НПРФ с фрагментами из известных мультфильмов «Винни Пух и пчелы», «Пчела Майя».

Итак, пчела — пчелиные образы — пчелиные истории — пчелиные мудрости — ПЧЕЛА — партия честных людей — НПРФ.

Сыграла ли пчела свою судьбоносную роль в кампании? Частично да, во многом нет. Почему? Потому что программа брендинга свернулась до решения задачи приемлемой узнаваемости образа

(*brand awareness*). Потому что интеллектуальный контроль над проектом был утрачен, а первоначально разработанная эталонная и апробированная на фокус-группах пчела «случайно» заменилась на вольные доморощенные интерпретации. Потому что размытый образ пчелы стал использоваться вне контекста и без поддержки этого контекста.

191

Любопытно, что параллельно и совершенно независимо от партийного проекта разработкой образа пчелы и пчелиных историй занималась компания сотовой связи «Би Лайн GSM»... (см. вкладку, рис. 28—39).

Что же касается ошибок в использовании метода, то они могут вести и к более серьезным последствиям. Как мы уже отмечали, вслед за этапом *brand awareness* идет этап *brand loyalty*. И даже успешная реализация первого этапа вовсе не означает автоматического позитивного эффекта на этапе следующем.

Рассмотрим пример из деятельности еще одной новой партии — Российской партии жизни (РПЖ). Совсем рядом с понятием «жизнь» располагаются понятия «природа», «окружающая среда». Возможно, поэтому официальным логотипом РПЖ стал журавль. Эти реалии, а также знакомство с упомянутыми выше разработками мотивировали партийных экспертов на поиск параллельного символа из числа представителей животного мира. И на определенном этапе лидер партии С. Миронов заявил, что РПЖ будет защищать исконно русское животное, коим является... выхухоль.

Данное заявление носило характер сенсации: поток информации в СМИ и соответственно узнаваемость партии выросли; при этом «паровозом-ускорителем» являлась как раз выхухоль.

А дальше животное было «брошено на произвол судьбы», для него — впрочем, как и для журавля, — не подбирали интерпретации, в том числе в виде текстовых историй и визуальных сюжетов.

Но если для журавля это обошлось без последствий, то выхухоли сильно повредило: возникли, закрепились в Интернете, печатных СМИ и стали распространяться по технологии слухов «чужие» иронично-издевательские интерпретации выхухоли.

В так называемой Классификации выхухолей, имевшей хождение в период выборной кампании, самые мягкие определения выглядели так: «Бухухоль — выхухоль, склонная к злоупотреблению алкоголем»; «Вздо-хухоль — депрессивная выхухоль»; «Лохухоль — излишне доверчивая выхухоль»; «Мохухоль — а) порода выхухоли, питающаяся мхом; б) московская выхухоль»; «Яхухоль — хвастливая, нескромная выхухоль»...

Спонтанно возник негативный брендинг выхухоли и, как следствие, существенная потеря РПЖ позиций на этапе *brand loyalty*.

А есть ли примеры позитивные? Конечно, есть. Успех на последних выборах партии «Единая Россия», справедливо увязанный экспертами с использованием административного ресурса, стал таковым еще и в результате грамотной стратегии брендинга.

Ее начало восходит к 1999 году, когда в качестве символа партии «Единство» — сначала на неформальном уровне — возник медведь.

192

В последующие годы, в процессе слияния партий «Отечество» и «Единство», медведь закрепился на партийном логотипе, т.е. официальный и параллельный символы партии слились воедино, образуя сильный бренд.

Его использовали довольно бережно и креативно. Например, когда речь заходила о проблемах высшего образования, студенческом движении, медведь соседствовал со зданиями вузов и надевал академическую шапочку.

Неплохо смотрелся сокол как символ ЛДПР. Закрепленный в качестве формального символа партии, он, во-первых, соответствовал имиджу В. Жириновского — агрессивность, острый клюв, динамический размах крыльев, во-вторых, продолжал свой «параллельный полет». Например, и молодежное движение, и одна из газет ЛДПР носили название «Соколы Жириновского».

А вот лев у Консервативной партии, бык у Конституционно-демократической, слон у партии «Союз людей за образование и науку», несмотря на природную величину, остались животными незамеченными из-за плохого «ухода» и отсутствия «корма».

Такая же участь постигла орлов из блока «Великая Россия — Евразийский Союз» и Республиканской партии, правда, не только по указанной причине: рассчитывать на получение брендингового эффекта за счет присвоения образа, который является частью официальной государственной символики, — дело почти безнадежное.

Кобрендинг: приобщиться и вовлечь

В разговоре о позиционировании брендов в политике вновь следует уделить внимание теме совместного брендинга, или **кобрендинга**.

Модель, приемлемая для бизнеса, рано или поздно приходит в политику. Ведь политик — это такой же, как и пластиковая карта, аккумулирующая деньги, всеобщий эквивалент, одновременно объект вложения средств и их источник.

Какие же технологии кобрендинга прослеживаются сегодня на политическом поле? Разновидностью указанной выше модели параллельного позиционирования является совместное позиционирование с «чужим», но хорошо узнаваемым брендом, т.е. появление рядом с известной личностью или партией позволяет перенести часть этой известности и на себя.

Вновь вернемся к Народной партии. Наряду с программой «Пчела» разрабатывалась дополнительная визуальная программа «Лица России — Народная партия», где должны были фигурировать: а) реальные герои-образы известных людей России с древних времен до наших дней, например Александра Невского, Михаила Ломоносова, Петра Столыпина,

193

Юрия Гагарина, б) вымышленные герои, например Иван Царевич, Штирлиц, Чебурашка.

Подразумевалась и дополнительная аудиопрограмма «Песни России — Народная партия» с песнями, которые могли бы петь выбранные реальные или вымышленные герои, например, Гагарин — «Заправлены в планшеты...», Штирлиц — «Не думай о секундах свысока...». И все под флагом **НПРФ**. Это **кобрендинг через присвоение чужого образа** (приобщение к чужому образу).

А если указанные действия дополняются конкурсом «Народный герой» (людям — опять же Народной партии — предлагается назвать те исторические личности и тех современников, которых они считают народными героями), то мы наблюдаем уже **расширенный кобрендинг, осуществляемый в целях реализации стратегий вовлечения** (как и в случае с *affinity card*).

Однако на этих полях уровень конкуренции очень высок, брендироваться рядом с великими хотят все, и при равных интеллектуальных ресурсах возникает острое состязание ресурсов материальных. Не случайно, что и в данном случае победа на выборах-2003 в Госдуму РФ досталась «Единой России».

Есть ли выход? Вероятно, да: найти более узкий, уникальный, сравнительно «незанятый» символ вроде пчелы, которая, не тягаясь с орлом, имеет, при соблюдении определенных условий, все шансы не остаться незамеченной в тени его крыльев.

Однако к встрече «незанятых» символов и требования особые. Появились однажды вместе голубь и журавль (читай: образовали совместный блок партии «Союз возрождения России» и «Российская партия жизни») — так мало кто ощутил эффект кобрендинга.

Другой вопрос, если... В период предвыборной агитации во дворах ряда «спальных» районов Москвы стояли неподвижно в течение нескольких недель грузовики с яркой рекламой: «Хорошевка: блины, котлеты, пельмени». Но жителей не проведешь: увидев торговую марку с изображением медведя и надписью: «Государь», они сразу понимали, в чем тут дело.

Персональный брендинг в политической кампании: генерал и победа

В качестве комплексного примера персонального политического брендинга рассмотрим выборочные фрагменты подготовленной агентством «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг» концепции кампании кандидата С, который выдвигался на пост губернатора одного из ведущих субъектов Российской Федерации. Перед выдвижением С. в

194

течение нескольких лет работал руководителем крупной государственной структуры на территории области, а до этого — в системе силовых министерств России, где прошел путь до генерала включительно.

I. БРЕНД-ИДЕЯ. СТАРТ КАМПАНИИ

Главная позиция, позволяющая идентифицировать ЛИЧНОСТЬ С, - ГЕНЕРАЛ.

Главная позиция, позволяющая идентифицировать ОБЩЕСТВЕННО-ГОСУДАРСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ С, - ПРОГРАММА «ПОБЕДА». Во-первых, слово «победа» само по себе имеет «военный» оттенок и органично сочетается со словом «генерал». Во-вторых, значение обоих терминов в современной российской жизни усиливает приближающийся юбилей 60-летия Победы в Великой Отечественной войне. В-третьих, появляется возможность представить С. как **СОВРЕМЕННОГО ГЕНЕРАЛА-ПОБЕДИТЕЛЯ** на гражданском поприще, а саму **ПОБЕДУ** — как достояние настоящего и будущего, а не только прошлого.

С появления изобразительно-текстового ряда «Генерал С. Программа "Победа"» (биллборд, типографский плакат, иллюстрация и название рубрики в газете, видеоролик на телевидении и аудиоролик на радио) должна начинаться кампания...

II. БРЕНД-ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЧЕРЕЗ ПЕРСОНУ. ПЕРВЫЙ ЭТАП КАМПАНИИ(личностные характеристики: необходимые качества, достоинства, убеждения)

Для закрепления в общественном сознании позитивного образа кандидата в губернаторы, учитывая обстоятельства трудовой биографии С, его опыт государственной работы, предлагается включить его в два основных идентификационных ряда:

1. Генерал-руководитель, обладающий навыками управления силовыми и иными структурами, способный мобилизовать материальные и людские ресурсы для решения сложных государственных задач.

2. Законодатель, депутат, государственный деятель, имеющий опыт прогрессивной законопроектной деятельности и намеревающийся увеличить ее практическую составляющую в интересах населения области.

Изображение кандидата предлагается включить в широкий контекст образов российских генералов, военачальников, реформаторов, имена которых хорошо известны широкой аудитории.

Как показывают результаты специально проведенного в области социологического опроса, в общественном сознании образ генерала-реформатора, решительного государственного деятеля, умелого руководителя ассоциируется с такими историческими личностями, как Суворов, Кутузов, Жуков, Лебедь, Брусилов, Скобелев, Чуйков, Рокоссовский, Тухачевский.

Считаем целесообразным поместить в этот ряд и четырех исторических персонажей, связанных своей деятельностью с областью, - генерал-губернаторов (привлекательно, что это гражданская должность, одновременно содержащая слова «генерал» и «губернатор»).

Изображения героев-генералов, цитаты из их выступлений и воспоминаний используются автономно, но при этом одновременно (на разных носителях) с изображениями и цитатами из выступлений кандидата в губернаторы. Таким образом его образ вписывается в определенный ряд героев, кандидат исподволь идентифицируется (распознается) как продолжатель их общего благородного дела - по защите, строительству и укреплению Российского государства.

Содержание высказываний размещено в прилагаемой табл. 3.2. Левый ее ряд - это высказывания исторических предшественников кандидата, правый ряд- высказывания (реальные или гипотетические) самого кандидата...

195

Таблица 3.2 БРЕНД-ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЧЕРЕЗ ПЕРСОНУ

ТЕМА ВЫСКАЗЫВАНИЯ, ГЕНЕРАЛЫ -ИСТОРИЧЕСКИЕ ПЕРСОНАЖИ ЦИТАТЫ	ГЕНЕРАЛ С.
ЦЕЛЬ ВЛАСТИ, ПРИОРИТЕТ ОБЩЕСТВЕННОГО НАД ЛИЧНЫМ Георгий Константинович Жуков «Дни моих самых больших радостей совпали с радостями Отечества. Тревоги Родины всегда волновали меня больше, чем личные. Я прожил жизнь с сознанием, что приношу пользу народу, а это главное для любой жизни».	«Реальное улучшение жизни людей — высшая цель для власти. Для ее достижения никаких сил не жалко».
ДИСЦИПЛИНА И ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОРЯДОК Михаил Таризлович Лорис-Меликов, генерал от кавалерии, министр внутренних дел при Александре II, автор проекта первой российской Конституции «Надо не останавливаться ни перед какими мерами для наказания преступных действий, позорящих наше общество, а с другой — успокоить и оградить интересы его благомыслящей части». Михаил Илларионович Кутузов «Взять крепость нетрудно, трудно кампанию выиграть. А для этого не нужно без разбору штурмовать и атаковать, а нужно терпение»	«Власть остается эффективной, действуя только в рамках закона». «Распределить правильно силы, подгадать с обстоятельствами, тогда уж и действовать решительно — вот в чем секрет управления».
О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ПОДЧИНЕННЫМИ, ДЕМОКРАТИЗМЕ Александр Васильевич Суворов «Взаимовыручка: сам погибай, а товарища выручай».	«Власть не должна беречь себя, обязана действовать решительно, быстро, а главное — согласованно. Так могут работать все ветви власти — законодательная, исполнительная и судебная».
О ПОЛИТИКЕ И ВЛАСТИ Алексей Алексеевич Брусилов «Я был вне партий. Я действовал по совести, всеми силами стараясь тем или иным способом послужить делу». Генерал-губернатор Б. «Мошеник на хлебной должности бывает и человеком ловким, знающим, а при этом ворует».	«Лучшая политика — следовать общественному интересу, лучшая партия — народ». «Нельзя Родину любить чуть-чуть и при этом воровать чуть-чуть. Таких любителей Родины и краденого надо из власти поганой метлой выметать».

196

Окончание табл. 3.2

165

ТЕМА ВЫСКАЗЫВАНИЯ, ГЕНЕРАЛЫ -ИСТОРИЧЕСКИЕ ПЕРСОНАЖИ ЦИТАТЫ	ГЕНЕРАЛ С.
<p>ОБ ОТНОШЕНИИ К РЕСУРСАМ И К ДЕЛУ</p> <p>Георгий Константинович Жуков «При равных силах и средствах победы обеспечит за собой та сторона, которая более искусна в управлении».</p>	<p>«Искусство управления не только в мобилизации состоит, но и в умелом согласовании интересов, объединении их для блага своего региона».</p>
<p>О ПАТРИОТИЗМЕ, ОТНОШЕНИИ К ИСТОРИИ И ОПЫТУ ПРЕДШЕСТВЕННИКОВ</p> <p>Василий Иванович Чуйков «Кто говорит о будущем, тот не имеет права забывать о прошлом».</p> <p>Александр Иванович Лебедь «Мы — наследники 1000-летней православной Руси, 300-летнего дома Романовых и почти 75-летней Советской власти. И ни от чего и ни от кого в своей истории мы не имеем права отказываться».</p>	<p>«Опыт предков, их героические победы обязывают нас действовать. Нам есть чем гордиться, есть на кого равняться».</p> <p>«Главные победы нашей страны одержаны в XX веке под красным знаменем. Советская страна была и остается в народной памяти. Надо знать и уважать свое прошлое, хорошо понимать его, чтобы не стыдиться исторических ошибок, гордиться общими достижениями».</p>
<p>О ПОБЕДЕ В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЕ</p> <p>Константин Константинович Рокоссовский «Победа! Это величайшее счастье — сознание того, что ты помог своему народу победить, отстоять свободу Родины, вернуть ей</p>	<p>«Поколение победителей в Великой Отечественной — это цвет нашей нации. Их подвигом мы гордимся, на его фундаменте стоит наш мир»...</p>

III. БРЕНД-ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЧЕРЕЗ ОБЛАСТНЫЕ ПРОГРАММЫ. ВТОРОЙ ЭТАП КАМПАНИИ (государственная деятельность: декларируемые цели и задачи, перспективы)

На втором этапе (который является не только идентификационным, но и аргументационным) С. и его «историческое сопровождение» позиционируется с точки зрения государственной стратегии. При этом слова исторических персонажей, героев-генералов относятся к российскому прошлому, но проецируются на нынешние реалии, слова же кандидата относятся к современной региональной практике, но вписываются в общероссийский исторический контекст (см. табл. 3.3). Таким образом, дополняя друг друга, они не только создают у массовой аудитории правильное представление о личности кандидата, но и формируют адекватный (и легковоспринимаемый) образ программы его деятельности.

Избиратель получает возможность сначала пройти путь от «заявки» кандидата к его индивидуальным характеристикам (с помощью цитат-параллелей из истории), а затем от индивидуальных характеристик к созданию цельного образа государственного деятеля, способного столь же решительно и эффективно, вслед за историческими предшественниками, реализовать намеченные планы...

197

Таблица 3.3 БРЕНД-ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЧЕРЕЗ ОБЛАСТНЫЕ ПРОГРАММЫ

ТЕМА ВЫСКАЗЫВАНИЯ, ГЕНЕРАЛЫ -ИСТОРИЧЕСКИЕ ПЕРСОНАЖИ ЦИТАТЫ	ГЕНЕРАЛ С.
<p>ЭКОНОМИКА</p> <p>Генерал-губернатор К. «Благосостояние любого края невозможно без развития в нем промышленности, транспорта, всеобщей грамотности».</p> <p>Михаил Николаевич Тухачевский «Каждая армия должна соответствовать экономическим возможностям страны, ибо только на этих возможностях она может развернуть боевую силу и достигнуть тех боевых результатов, которые требует от стратегии политика».</p> <p>Г., Летчик-космонавт, уроженец области «Российский прорыв в космос — это достижение в равной степени столицы и провинции. На Волге, в сердце России, строили и строят космические корабли».</p>	<p>«Энергетика, машиностроение, нефтехимия — у нас есть все, и мы все сделаем для собственного процветания и общероссийского прорыва, для новой общей Победы».</p> <p>«Поддержать госзаказами и налоговыми льготами главные направления в экономике, защитить права инвесторов, мобилизовать наш интеллектуальный капитал — вот рецепт, гарантирующий успех».</p> <p>«Здесь стартовая площадка для будущих покорителей звезд, у нас реализованы самые смелые планы первооткрывателей космоса, рождаются новые мечты о покорении галактик».</p>
<p>СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА</p> <p>Генерал-губернатор К., председатель губернских попечительств о детских приютах и о раненых воинах «Попечение о сиротах - дело равнополезное для властей и общественности, действующих рука об руку».</p>	<p>«Забыть о стариках, не поддерживать молодежь, не думать о детях — значит поставить крест на своем будущем».</p>

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА Генерал-губернатор К. «Посаженные на землю кочевые народы изменят свои воинственные повадки и навсегда верны останутся благодетелям».	«Нет у нас национальной нетерпимости. Вековой самарский опыт мирного общежития разных народов не позволит опуститься до межнациональных распрей».
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ, ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО Михаил Таризлович Лорис-Меликов «Поддержка общества — это главная сила, могущая содействовать власти к возобновлению правильного течения государственной жизни».	«Впервые в России у нас создано Областное собрание депутатов Губернской думы и муниципальных образований области. Его задача — поиск эффективных решений проблем территорий».
КУЛЬТУРА Губернатор К. «Без общего просвещения не будет у нас никакого прогресса».	«Без культуры нет общественного развития. Никакая экономика не компенсирует духовные потери».

198

Окончание табл. 3.3

ТЕМА ВЫСКАЗЫВАНИЯ, ГЕНЕРАЛЫ -ИСТОРИЧЕСКИЕ ПЕРСОНАЖИ, ЦИТАТЫ	ГЕНЕРАЛ С.
МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА Георгий Константинович Жуков «Новое, молодое поколение — вот надежда народа».	«Наша область молодая. Не будет у власти молодежной политики, не будет в области и молодежи. Хорошие образование, работа и жилье для молодежи — это общий шанс ...»

Примечание. Указанные разработки призваны сыграть роль не столько фрагмента, сколько *стержня* кампании. Параллельно с их реализацией составляется и реализуется план проведения кампании, включающий акции, устные и письменные тексты. Однако все это сопоставляется с предложенной бренд-концепцией...

Социальный брендинг: мирный захват территорий и аудиторий

Брендинг как режим «отсроченной покупки»

И в бизнесе, и в политике использование технологий брендинга происходит в условиях острейшей конкурентной борьбы. И все ее участники, включая стойких последователей бренда, прекрасно понимают: речь идет о жесткой дилемме — ты выбираешь (платишь деньги, отдаешь голос) либо тот товар, либо этот.

В случае с социальным (некоммерческим) брендингом ситуация иная: «военно-конкурентной» обстановки чаще всего нет, да и покупать ничего не нужно. Речь идет лишь о привлечении внимания, «украшении» благого, важного для общества дела. На старте социального брендинга вы чаще всего имеете нейтральное или дружественное отношение к вашим идеям со стороны лидеров влияния экономического и политического рынка, которые в принципе готовы воспринимать вашу символику и совершенно не заинтересованы в том, чтобы тратиться на закрутку против вас «черного пиара».

Наряду с довольно узкой задачей воздействия на лидеров влияния существует задача широкая. В соответствии с базовыми направлениями стратегии корпоративного позиционирования у организации или проекта появляется необходимость добиваться узнавания и лояльности со стороны массовых целевых групп, а также идентифицировать себя на определенных территориях, с тем чтобы, с одной стороны, возникала экстерриториальная лояльность активного населения, с другой — географическая

199

лояльность, привязанная к некоторой местности. И снова у некоммерческого проекта выявляется приоритет, поскольку «захват людей и территорий» может происходить в отличие от политики и коммерции в высшей степени «бескровно».

Теперь остается ответить на главный вопрос: а зачем нужно брендиловать некоммерческий проект? А затем, что вопрос о прагматических целях брендинга все равно встанет: возможно, он коснется сбора средств на социальные программы, принятия закона или

другого нормативного акта, противодействия неприемлемому решению, т.е. режим «отсроченной покупки» все равно существует.

А если так, то нужно подготовить «среду влияния», получить «ресурс престижности», сформировать контекст логической и неразрывной увязки некоммерческого начинания с имеющимися в регионе политическими и экономическими проектами.

Еще одна важная задача — стратегия вовлечения активных целевых групп в реализацию проекта. Эта заветная мечта многих продвинутых корпораций также может стать явью с помощью социального брендинга. Визуальная идентификация с брендом, возможность получить поощрение от бренда или сделать заявление в контексте «я и бренд» — вот те рычаги, которые работают в данном случае.

О брендах, которых нет в крупнейшем российском университете

Чтобы теоретические тезисы стали более понятными на практическом уровне, приведу отрывок из записки, подготовленной агентством «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг» для одного из крупнейших московских университетов.

...Университет, являющийся одним из лучших высших учебных заведений страны, не имеет тем не менее концепции визуального позиционирования (межфакультетского фирменного стиля, идентификационного ряда) для внутренней и внешней среды.

Речь идет о следующем: даже общий логотип университета представляет собой с точки зрения современного прочтения слабую (черновую) графическую проработку. Что же касается факультетов и других подразделений университета, то они либо не имеют таковых вовсе, либо используют логотипы в качестве:

А) «доморощенных» логотипов (товарных знаков),

Б) «разносортных» (не связанных между собой единым стилем исполнения) логотипов,

В) не имеющих стандартов (формальных правил) использования логотипов (шрифтовых, цветовых, графических сочетаний) при производстве различных видов продукции (вывесок, брошюр, стендов, рекламных блоков и пр.).

Наряду с этим реалии современного мирового и российского социально-экономического развития все в большей мере диктуют острую необходимость продвижения не только действительных (рациональных) свойств продуктов и ус-

200

луг (в том числе образовательных), но и их визуальных дополнений (брендов). Причем на наших глазах вместе с развитием экономического и политического брендинга начинается активная разработка брендинговых технологий для социальной (к которой относится и образовательная) сферы...

Другими словами, обладая узнаваемым словесным (текстовым) и графическим общеуниверситетским брендом, университет практически не имел визуальной идентификации на уровне факультетов — как старых, так и новых — и других подразделений.

Кто мог воспринять работу по социальному брендингу университета как угрозу своему благополучию? Другие университеты? Тогда бы и они занялись созданием аналогичной собственной системы. И постепенно конкурентное поле стало бы расти. Но пока в условиях России, да и многих других стран ниша социального брендинга остается во многом незанятой. Более того, само понимание такого рода проблемы во многих случаях (в том числе приведенном) еще не вызрело.

...И которые есть на далекой Камчатке

Тем не менее существуют и вполне удачные примеры, на одном из которых мы далее остановимся. Суть работы заключалась в следующем. В рамках проекта Программы развития ООН (ПРООН) и Глобального экологического фонда (ГЭФ) «Сохранение биоразнообразия Камчатки» ставилась задача сформировать привлекательное идентификационное поле вокруг четырех особо охраняемых природных территорий Камчатской области, которые вошли в список Всемирного наследия ЮНЕСКО. Следует подчеркнуть, что данная деятельность воспринималась как модель, предполагаемая для использования как в других регионах России, так и на международном уровне.

Итак, какие же этапы были пройдены в процессе социального брендинга на Камчатке?

1. Выбор единого графического модуля — им стал квадрат, а также категории символа — представитель сухопутной фауны.

2. Поиск символов (основных брендов) для обозначения каждой из территорий с помощью исследования реальной ситуации. Так, Кроноц-кий государственный природный биосферный заповедник со знаменитой Долиной гейзеров зарождался в свое время как Соболиный заказник и был знаменит своими соболями. Поэтому и символом для него избрали соболя. В Южно-Камчатском государственном заказнике обитала одна из самых больших в мире популяций бурого медведя — он и получил роль символа территории. В природном парке «Налычево» таковым сделали снежного барана, а в Быстринском — северного оленя. Нужно сказать,

201

что каждый из символов выполнялся, с одной стороны, в соответствии с естественным природным образом, с другой — в единой графической манере (см. вкладку, рис. 40—43).

3. Поиск символа (зонтичного бренда) для проекта «Сохранение биоразнообразия Камчатки» в целом — здесь выбор пал на вулкан.

4. Реализация стратегии кобрендинга.

Смысл данной стратегии заключался вот в чем. Вулкан в одном случае выступал как самостоятельный символ проекта, в другом — дополнялся упрощенными символами представителей фауны природных территорий, образуя с ними единый графический и смысловой ряд. Оба варианта могли усиливаться за счет использования рядом с ними имеющего международный «вес» стандартного логотипа ПРООН-UNDP.

5. Разработка дополнительного ряда идентификационных текстов.

Такие тексты отбирали для проекта «Сохранение биоразнообразия Камчатки» в целом (выбранный в окончательном варианте текст — цитата из А. Экзюпери «Приведи в порядок свою планету») и отдельно — для всех заповедных территорий (окончательный вариант — «Территория жизни») и предназначали для размещения на носителях компонентов бренда рядом с его основным названием.

6. Создание параллельного бренда.

Имелось в виду, что на каком-то этапе проект должен уйти из-под опеки ПРООН и продолжить самостоятельное существование. При этом он сохраняет графическую и смысловую преемственность указанных выше брендов, может сразу же использоваться наряду с ними, но имеет собственные отличия: графические — в виде контура полуострова Камчатки, текстовые — в виде названия «Камчатская экологическая инициатива».

Данное название и знаменовало собой переход от позиции простых потребителей средств или наблюдателей, которую на определенном этапе занимали лидеры влияния и население, к стратегиям вовлечения, когда целевые группы должны были ощутить себя активными участниками и проводниками проекта (см. вкладку, рис. 44-48).

Эти стратегии, в свою очередь, делились на простые и сложные. К простым стратегиям относились, например, такие приемы, как раздача маек, значков, стикеров с символикой проекта в ходе проведения экологических акций. К сложным — процесс разработки и подписания Общественного договора о сохранении биоразнообразия Камчатки (Экологической хартии Камчатки), конкурсы по тематике проекта для школьников, студентов и журналистов; «круглые столы» с обсуждением проблем социальной ответственности бизнеса и др.

Разумеется, в каждом случае присутствовала «вовлекающая» символика — скажем, в виде свидетельства о присоединении к Экологической хартии Камчатки или диплома победителя конкурса.

202

Региональный брендинг: Сталинград - Тамбов - Урюпинск, далее везде

Мышка бежала — хвостиком махнула: модель «От названия»

В 1991 году в городе Мышкине Ярославской области придумали Музей мыши. Мыши — игрушечные — начали приезжать из Франции, Германии, Японии. Коллекция пополнялась и за счет поделок местных умельцев, которые делали мышей специально для музея. Потом свои экспонаты привезли сюда Булат Окуджава и Дмитрий Лихачев. А в 1996 году, объявленном годом Мыши, в городе прошел Мышиный фестиваль и была придумана наука мышелогия. В начале третьего тысячелетия в экспозиции музея присутствовало 4,5 тыс. мышей со всего света, и о городке с населением всего 7 тыс. человек заговорили как о туристическом феномене.

«Когда музей только создавался, у нас и в мыслях не было, что это так перевернет жизнь города, — рассказывала в одном из интервью начальник отдела по туризму администрации Мышкинского округа Светлана Дурандинова. — Делали все своими руками, на общественных началах и практически без денег. В 1996 году, в наш первый туристический сезон, в городе побывали 5 тысяч человек. В 2002 году их было 50 тысяч».

Вслед за «мышинной» экспозицией в Мышкине открылся Музей валенка и Музей Смирнова, водочного магната, который родился в Мыш-кинском уезде.

Давайте посмотрим на данный прецедент с точки зрения теории и практики современного брендинга. Вопрос первый: как появился самый главный — «мышиный» бренд? Ответ: «проистек» естественным порядком из названия города. Называясь Мышкиным, город имел почти монопольное право на виртуальный символ мыши.

Вопрос второй: насколько уютно рядом с мышью другим городским брендам? Бренду «Смирнов» в городе Мышкине развиваться уже труднее, а «валенку» и вовсе тяжело. Однако в качестве «мышинных» кобрендов они вполне подходят. Но в принципе снова работает закономерность — чем уникальнее, тем действеннее. И наоборот: чем больше претендентов на обладание брендом, тем выше конкуренция (см. вкладку, рис. 49-53).

Вспомним такого во всех отношениях популярного персонажа, как Дед Мороз. Претензии на обладание «дедморозовским» брендом заявил целый ряд северных территорий России, что вполне понятно: Дед Мороз, скорее всего, может родиться и жить там, где холодно. В итоге Великий

203

Устюг стал «родиной» Деда Мороза, в Архангельске появился «дом» Деда Мороза, в Олонце — «игрища» Дедов Морозов и т.д. Ряд похожих проектов даже пришлось объединить в «Серебряное кольцо Деда Мороза».

Вопрос третий — о материальной составляющей брендинга. Каждый из названных городов и городков — от Мышкина до Великого Устюга — заботился о развитии сервисных услуг, которые могли бы привлечь туристов. Но является ли сервис главным в указанных случаях? И да и нет. Вряд ли мы поедем в уездный город Мышкин для того, чтобы пожить в многозвездной гостинице. А вот посетить Музей мыши — пожалуй!

Тамбовский волк — из товарища в господина: модель «От народной интерпретации»

Фраза «Тамбовский волк тебе товарищ!» появилась примерно в конце XIX века. Тамбовский край был сельскохозяйственным, после завершения сезонных работ мужики уезжали в другие города за приработком, брались за любую работу, даже за грошовую, чем перебивали заработок у местных. Те недовольно ворчали: «Опять тамбовские волки по дворам рыщут, цену сбивают».

Постепенно «тамбовский волк» превратился в хорошо известное словосочетание, вызывающее у людей определенные эмоции. С точки зрения эффекта узнаваемости это готовый бренд. С точки зрения лояльности — проблема: поговорка «Тамбовский волк тебе товарищ!» формально эксплуатирует такие качества, как грубая сила, жестокость, коварство, имеет криминальный оттенок.

Однако более глубокий анализ показывает и другое. Так, фраза часто произносилась в советский период (например, в кинофильмах) и исходила/направлялась на людей, восприятие которых в качестве позитивных или негативных персонажей с течением времени подвергалось изменениям.

В дополнение к этому следует заметить, что на протяжении веков и даже тысячелетий в мировой мифологии формировался образ волка как сильного, умного, благородного животного. Волк — родоначальник домашней собаки. Волк — замечательный семьянин, моногамен по природе, живет одной устойчивой семейной парой и помогает воспитывать потомство. А в Италии, например, волчица до сих пор является символом материнской любви.

Наконец, образ волка лишен «гладкости», сопряжен с понятием скорости, риска, азарта, что, несомненно, привлекает многих людей.

Все сказанное и мотивировало предпринимателей Тамбовской области в 90-х годах прошлого века на создание торговой марки «Тамбовский волк».

204

Товары под этой маркой сначала продавались на территории области: водка, выпускаемая ОАО «Талвис»; шоколадные конфеты кондитерской фабрики «ТАКФ»; пиво и сигареты с одноименным названием. За пределы области первыми попали сувенирные варианты (водка в бутылке в виде литой фигуры волка; подарочный набор конфет).

В 2003 году предприятия Тамбовской области (ОАО «Талвис», «ТАКФ», Моршанская табачная фабрика, Рассказовский пивзавод) объединились и создали фонд «Тамбовский волк» с целью продвижения бренда по всей России. Помимо водки, пива, сигарет и конфет на российский рынок вышли мороженое «Тамбовский волк», шампунь и мыло под таким же названием. Причем сладкие продукты постепенно стали более популярными за пределами области, нежели в ней.

В рамках того же проекта в 2002 году в г. Рассказово Тамбовской области стартовал первый музыкальный фестиваль «Тамбовский волк», целью которого было продвижение на федеральный

уровень музыкальных произведений коллективов, неизвестных широкому кругу, и создание условий для самореализации молодежных групп. Далее фестиваль проводился ежегодно и становился неотъемлемым символом российского молодежного рока.

Любопытен аспект и формального существования волка как бренда, символа. Упомянутый фонд вознамерился установить памятник волку. Одним из прагматичных мотивов стало следующее: в дни торжеств молодежь предпочитает разбивать бутылки с шампанским о бетонные бока скульптуры лося, стоящей в пригородном лесу. А почему бы не делать это у своего родного волка, которого знает вся Россия?

Первый волк образца 2000 года пришелся власти не по вкусу: мэр Тамбова запретил установку в городе памятника тамбовскому волку. Не одобрил идею и градостроительный совет. «Антибренд-аргументация» была следующей: памятник земляку Сергею Рахманинову не на что поставить, а вы тут с волком...

Фонд не успокоился и объявил конкурс на разработку эскизного макета садово-парковой скульптуры «Тамбовский волк». В 2004 году при подведении итогов конкурса наибольшие симпатии жюри вызвал волк, выполненный скульптором Владимиром Бирюковым и архитекторами Валерием и Ильей Левиными, которые получили первый приз и право на реализацию своего проекта. Этот волк (в отличие от первого — крылатого и злого) был без крыльев и имел весьма добродушный вид.

Другой задумкой тамбовчан стал первый в мире Музей волка. Работа по его созданию началась в 2000 году: с тех пор собрано свыше 150 художественных экспонатов с образом-символом волка — материалов научного, исторического, краеведческого и литературного направлений. Эмб-

205

лема музея представляет собой белого крылатого волка на фоне синего треугольника и подразумевает надежду на возвышение благородного, духовного над низменным и животным. Музеем объявлен бессрочный международный конкурс по всем видам искусства — главное, чтобы все это было связано с волком.

Существующий Музей волка планируется расширить до масштаба культурно-развлекательного комплекса. Стилизованный под древнее поселение, окруженный крепостной стеной, он разместится в северной части Тамбова, на территории университетского городка. Наряду с Музеем тамбовского волка будет действовать выставка-продажа «волчьей» сувенирной продукции, откроются фирменные магазины предприятий, использующих торговую марку «Тамбовский волк». Инициаторы надеются, что их затея в конечном счете повлияет на развитие музейного дела и историко-культурного туризма на Тамбовщине (см. вкладку, рис. 54—60).

Урюпинск — столица российской провинции:

модель «Бренд-обоснование экономической эффективности»

В начале XXI века на территории России насчитывались десятки похожих локальных моделей бренд-развития, ориентированных прежде всего на различные сегменты туристического рынка. В Твери организовали маршрут по памятным местам классика русского шансона Михаила Круга; город Козьмодемьянск вспомнил, что именно он послужил прообразом Новых Васюков в романе И. Ильфа и Е. Петрова «Двенадцать стульев»; под Костромой настоящий Иван Сусанин начал водить туристов по Исуповскому болоту..

Наряду с ними стали появляться и более сложные бренд-построения. Так, в 2004 году Национальную премию в области развития общественных связей «Серебряный лучник» получил проект под названием «Урюпинск — столица российской провинции». Рассмотрим подробнее, как маленький провинциальный городок сумел с помощью брендинга решить целый ряд социально-экономических задач.

Итак, что же такое Урюпинск? Город в Волгоградской области, самостоятельное муниципальное образование. Площадь — около 40 кв. км, население — 42 тысячи человек. При этом центр так называемой мертвой зоны: до любого областного центра — Волгограда, Саратова, Воронежа, Тамбова, Ростова-на-Дону — от 300 до 500 км; до ближайшей железнодорожной станции — 36. А на въезде в город — бетонная стела с дерзкой и претенциозной надписью: «Кто не видел Урюпинск, тот не видел Россию».

То, что было реализовано в рамках проекта, являет собой синтез и мыш-кинской, и тамбовской, и других бренд-моделей, увязанных в единую логику.

206

Откуда средний россиянин узнает про Урюпинск? Разумеется, из анекдотов! Прекрасно! Остается лишь «сдать» этот фактор в коммерческую эксплуатацию, размещая анекдоты, байки, шуточные слоганы на различных носителях. И вот уже появились майки, посуда, сувениры с надписями: «Брошу все - уеду в Урюпинск», «Париж - Москва - Урюпинск», «Урюпинск! Я там был!», «Я, Урюпинск и семеро козлят».

От последнего текста берет начало еще одна бренд-линия, связанная с фетишизацией... обычной козы. А может, не совсем обычной? И вообще, откуда она взялась? На этот вопрос — в полном соответствии с теорией построения корпоративного имиджа — отвечает созданная в Урюпинске история-легенда козы. Вот несколько ее фрагментов.

...Удивительная порода урюпинской козы появилась когда-то от «романа» между косулей, которые водятся в здешних краях, и завезенным с Кавказа горным козлом, которого пожалели резать на шашлык и отпустили на волю.

Пух у козы - уникальный по красоте и качеству. В последующий период было много попыток переселить козу в другие места. Но после переселения ее пух терял свой вид. Причина - в природных условиях Урюпинского района: здесь особые трава, вода, климат.

Вокруг чудо-козы стал развиваться козий промысел. Его родоначальниками стали прабабушки современных урюпинцев; сперва они вязали варежки и носки из козьего пуха только для себя, своих родных и близких.

Вязание было испытанием для невест. Перед замужеством девушке предписывалось связать жениху шарф и перчатки, чтобы доказать свое право стать хозяйкой в его доме. На некоторых хуторах Урюпинского района эта традиция держится до сих пор.

Во время Великой Отечественной войны урюпинки поставляли на фронт носки и «стрелковые» рукавицы с тремя пальцами.

В годы застоя «Голос Америки» называл Урюпинск «козьим городком»...

Исторический мостик «козьей» бренд-легенды прямым образом вел в современную экономику. Так, по словам главы Урюпинска Валерия Суш-ко, в трудные постперестроечные годы «город выжил за счет козы-кормилицы. Редкая семья не освоила вязание, наши пуховые шали продавались по всей стране. В городскую казну, правда, с платков ни копейки не поступало. Но люди зарабатывали, а значит, жизнь в городе не замирала — деньги оборачивались через рынки, магазины, сферу услуг».

Затем возникло ООО «Узоры», которое открыло в центре города свои магазин и ателье; стало шить-продавать платки, платья, костюмы и кофточки; победило на Всероссийском конкурсе народных промыслов.

В начале третьего тысячелетия в Урюпинском районе насчитывалось до 100 тысяч коз, пуховое производство давало треть доходов населения; возникли собственные школы вязания и династии вязальщиков.

Появились и местные теории дифференциации «козьего» бренда — в частности обоснования его отличий от знаменитого оренбургского пухо-

207

вого платка. Как заявила в интервью одна из местных умелиц, «у оренбургских пух не очень красивый, поэтому они соединяют свой пух с шелковой нитью. Нить скользкая, вот пух со временем с нее и скатывается — на изделиях начинают появляться скатыши. Мы же впрядаем более грубую нить. Может быть, не так красиво, но зато практично. А серебрится наш пух от природы».

Венцом развития бренда стала установка в городе памятника козе. Проводится День козы, конкурс на лучшую козу «Мисс Козочка», местный краеведческий музей по существу представляет собой Музей козы. Возникло предание: если положить каменной козе руку на нос, то это к счастью...

Еще одна линия брендинга — казачество. Разумеется, казаки есть не только в Урюпинске, отсюда, как и в случае с козой, обосновывается его особый статус. Речь идет о так называемом хоперском казачестве (от названия реки Хопер) с их специфическими культурой, традициями. В маленьком Урюпинском районе действует более 20 фольклорных коллективов с казачьей символикой, а один из них — ансамбль «Хопер» — приобретает мировую славу. Развиваются традиционные казачьи ремесла: например, гости Урюпинска часто покупают нагайки — непременный атрибут казачьей формы...

Бренд-имидж города из анекдота наряду с козой и казаками усиливает информация о благоприятной экологической составляющей. Поля, луга, леса, исключительно чистая река Хопер. Кстати, именно здесь водится тот самый таинственный и привлекательный зверек — выхухоль. Прекрасное место для экологического туризма...

И наконец, скажем о глобальной социально-экономической идее, на которую работают названные выше бренд-слагаемые. Урюпинская Покровская ярмарка была третьей по значению в России XIX века. А как же с «мертвой зоной»? Так это же вопрос интерпретации! Урюпинск

находится на стыке трех федеральных округов, пяти областей — Волгоградской, Ростовской, Воронежской, Саратовской и Тамбовской, т.е. фактор «рав-ноудаленности» трансформируется в «равноприближенность», имеющую исключительное значение для проведения ярмарок. И вот уже перед нами совершенно реальная Урюпинская ярмарка образца XXI века — торгово-развлекательный межрегиональный центр, масштабы развития которого с каждым годом увеличиваются (см. вкладку, рис. 61—67).

208

Волгоград — Сталинград — Царицын: модель «Историко-современная бренд-композиция»

Брендинг может выступать действенным средством внеэкономического решения текущих проблем, стоящих перед субъектами региональной активности — властью, коммерческими структурами, общественными организациями. Обратимся к реализованному в 2004 году агентством «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг» проекту «60-летие Победы — имидж Волгоградской области». Обозначим некоторые проблемы, которые фиксировались на старте проекта:

— замещение исторического имиджа одного из главных городов (регионов) России по вкладу в Победу в Великой Отечественной войне современным имиджем региона «второго уровня», «окраины»;

— слабая распознаваемость социально-экономических программ, реализуемых в регионе губернатором и его командой;

— очередное обострение конфликта интересов, связанных с желанием значительной части населения региона вернуть Волгограду название «Сталинград».

Значимость и специфика прочтения контекста данных проблем определялись тем, что президент РФ В.В. Путин назначил губернатора области Н.К. Максюту председателем Комиссии Госсовета России по подготовке к 60-летию Победы, а также тем, что в 2004 году планировались выборы губернатора области.

Данные проблемы решались с помощью профессионально построенной бренд-композиции, состоявшей из следующих блоков.

I. ВИЗУАЛЬНЫЙ РЯД - НАЗВАНИЯ И СИМВОЛЫ: ИСТОРИЧЕСКИЙ СМЫСЛ И СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА (см. вкладку, рис. 68-72)

Анализируя слагаемые дилеммы «Сталинград или Волгоград», мы естественным образом вышли на ее дополнительный компонент - название, которое город имел в досоветский и часть советского периода - Царицын. Наряду с этой находкой определились с принципом дальнейшего построения: «и - и» вместо «или - или», т.е. неформальное соединение (параллельное брендрование) всех трех компонентов - Царицын - Сталинград - Волгоград - в единое целое с приданием каждому названию определенной символической, а затем содержательной трактовки.

Итак, как можно прочесть ЦАРИЦЫН и какие символы при этом целесообразно использовать? В старой - XVIII—XIX веков - символика города обнаруживаются два скрещенных осетра. Осетры могут восприниматься как символ изобилия, экономического благополучия, а перекрестие - как судьбоносный «перекресток цивилизаций», имеющий к тому же географическую расшифровку: реки Волга и Дон в районе Волгограда сближаются, а затем растекаются вновь, образуя подобие креста. Отсюда подкрепляем название «Царицын» проработанным в новой стилистике символом скрещенных осетров, называем данное направление «Царицын - великое междуречье России: экономические программы губернатора»

209

(включая в блок наряду с региональной экономикой международные и межнациональные связи) и сопрягаем его с историческим развитием области до 1917 года.

Следующий вопрос - прочтение СТАЛИНГРАДА. Здесь поиск органичного контекста проводился посредством анализа широко известного массовому восприятию ряда: монумент Родине-матери на Мамаевом кургане - война, ее ветераны - социальная защита и историческая память. В результате родился второй символ: новое перекрестие в виде стилистической обработки фрагмента Родины-матери - руки с мечом. Символ сопровождается текстовой расшифровкой: «Сталинград - забота и память: социальные программы губернатора», а весь блок соотносится с советским периодом существования области.

Для обозначения современного, ВОЛГОГРАДСКОГО периода вводится третий крест - проекция стекающихся/растекающихся Волги и Дона как символ преемственности эпох и единства прочтений. Текстовое наполнение: «Волгоград - новая экологическая политика: программы губернатора по защите природы и духовному возрождению» (см. вкладку, рис. 73-75).

Все три символа образуют единый смысловой ряд и кобрендируются между собой, а также (с учетом исторической роли города и 60-летия Победы) с признанным в России символом - орденом Победы, который преподносится в существующем стиле, с небольшой графической доработкой.

Все три символа призваны не только решать локальные проблемы области, но и провозгласить новую историческую логику для России:

- у нас одна и единая история, каждый ее период важен и по-своему позитивен, проблема выбора «лучшего» исторического периода искусственна;

- победа - это не только война 1941-1945 годов, победы - причем не только военные, были и в более далеком прошлом, должны быть и в будущем (см. вкладку, рис. 76-81).

Вот как озвучивалась данная логика в материалах выступлений губернатора области Н.К. Максюты на заседании Госсовета России и других мероприятиях:

«...Я думаю, главное, что мы должны сделать в год 60-летия Победы, - это серьезно и взвешенно взглянуть на нашу историю, историю этой Победы и историю других побед. Историю эпох и историю поколений. Тех, что жили раньше; тех, что обеспечили Победу в Великой Отечестве"нной; тех, что работают, учатся, находятся на заслуженном отдыхе в наши дни.

В нашем регионе накоплен значительный опыт в этом направлении. Напомню, что в прошлом году мы отмечали 60-летие Сталинградской битвы. Этот опыт, а также анализ опыта других регионов позволяет мне поделиться соображениями о том, как может происходить осмысление истории во всероссийском масштабе и какие всероссийские акции в год 60-летия Победы должны этому сопутствовать.

Наш город был и Царицыным, и Сталинградом, а теперь зовется Волгоградом. В XX веке волжскую историю неоднократно пытались разделить на большую и малую, дореволюционную, советскую и постсоветскую. Предлагали что-то вычеркнуть, забыть, а что-то переписать. Одну часть истории противопоставляли другой.

Затевались, например, споры - вернуть городу имя Сталинграда или не вернуть. Как будто вопрос заключается только в смене вывески. В сердце народном была и есть Сталинградская битва, которую по-другому называть и не нужно. Но кому-то хочется за словом «Сталинград» увидеть не подвиг миллионов солдат, а политическую конъюнктуру, а величайшую битву Второй мировой войны отнести к истории несуществующей страны - Советского Союза.

Но у нас один город, одна страна и одна история. Мы не намерены сталкивать лбами имена, эпохи и не хотим ничего переписывать. И нашу историю, наших предков, их подвиги в обиду не дадим.

210

Да, мы должны еще раз вспомнить *Великую Отечественную* войну, ее победы и трудности, с уважением и благодарностью отнестись к нашим отцам и дедам.

Кроме того, уместно еще раз напомнить миру о том, кто же сыграл главную роль в разгроме фашизма на планете.

Но мне кажется, что есть две важные особенности освоения этого потенциала, которые мы постоянно должны иметь в виду. Первое - это неделимость нашей истории, ее цельность. И второе - это упомянутое уже более эффективное объединение усилий государства и общества, властных и гражданских инициатив.

Государству нужно гражданское общество - партнер, соратник для большой преобразовательной работы. Гражданину нужно внимание государства. Священная тема Великой Победы - уместный и значимый повод для продолжения диалога о совместных действиях на новом уровне.

Мы в Волгоградской области начали такую работу. Подняли историческое направление, призванное проследить преемственность в развитии Царицына, Сталинграда, Волгограда, напомнить о лучшем, а затем использовать это лучшее. Ради этого учреждены специальные губернаторские программы: «Царицын - великое междуречье России», «Сталинград - забота и память» и «Волгоград - новая экологическая политика».

Наряду с ними нашими общественными объединениями - ветеранскими, профсоюзными, студенческими - предложены три гражданские инициативные программы: «Свет Победы», «Волжское Возрождение», «Новая высота».

Аналогичные процессы и акции с анализом разных периодов истории и участием разных поколений происходят и в других регионах...»

II. ХРОНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ВИЗУАЛЬНОГО РЯДА

Проведенные фокус-группы показали, что население области на общем и глубинном уровне готово воспринимать предложенные символы и их обоснование. Однако для того чтобы это восприятие приобретало конкретный, осязаемый, сопряженный с текущими реалиями характер, необходим комплекс информационных мероприятий, поддерживающий и мягко разъясняющий предложенные трактовки. Важная слагаемая такого комплекса - хронологическая поддержка, оказываемая через напоминание, акцентирование, комментирование исторических дат, сопряженных с представленными символами.

Наиболее «простыми» для обсуждаемого периода стали даты, поддерживающие бренд «Победа»: 9 мая 2004 года - 59-я годовщина Победы в Великой Отечественной войне и 9 мая 2005 года - 60-я годовщина Победы.

Однако удалось найти поддерживающие хронологические ряды и для других символов. Для бренда «Царицын»: 2 июля 1589 года - первое упоминание Царицына в государственном документе - царской грамоте; соответственно 2 июля 2004 года - 415 лет г. Царицыну. 2004 год - 390 лет назад (в 1614 году) Царицын впервые появляется на карте. 16 декабря 2004 года - 150 лет назад (16 декабря 1854 года) - утвержден герб Царицына.

Для бренда «Сталинград»: 10 января 2004 года - 70-летие образования Сталинградского края. 70 лет назад принято постановление ВЦИК о разделении Нижневолжского края на Саратовский и Сталинградский края. 10 апреля 2005 года - 80 лет назад (10 апреля 1925 года) город получает название «Сталинград».

Бренд «Волгоград» мы рекомендовали использовать без привязки к конкретным датам, как официальный символ нашего времени. Возможная историческая трактовка могла быть и такой: город получил это название в 1961 году - в период «оттепели», т.е. попытки построить новую, демократическую и экономически эффективную жизнь. Сейчас эта попытка продолжается.

211

На основе указанных хронологических ориентиров создавалась новая, единая и оптимизированная история-легенда Царицына-Сталинграда-Волгограда для активного использования в информационной работе вместе с новой (обновленной, синтезированной) символикой.

III. ИНФОРМАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ГУБЕРНАТОРСКИХ ПРОГРАММ В ПРИВЯЗКЕ К СИМВОЛАМ

Еще один значимый компонент поддерживающего информационного комплекса - содержательное насыщение. Здесь необходимо заметить, что в ходе проекта мы не ставили задачу «придумывания» программ: из обилия существующих социально-экономических проектов выбирали и продвигали в информационном пространстве наиболее актуальные и заметные. Другими словами, от варианта «отчета» как валовой информационной подачи мы старались перейти к варианту «презентации» как подачи акцентированной и упрощенной.

Например, символ-блок губернаторских программ «Царицын - великое междуречье России» расшифровывался через такие позиции, как:

- международная деятельность, включая внешнеэкономические контакты;
- привлечение инвестиций;
- поддержка предпринимательства;
- развитие сельскохозяйственного производства;
- межнациональное гуманитарное сотрудничество;
- повышение международного и федерального статуса (рейтинга) области. Символ-блок «Сталинград - забота и память» подавался

через следующие

компоненты:

- активизация социальных программ (медицинское обслуживание, жилье, социальные пособия);
- сохранение исторической памяти (музеи, памятники, места захоронений, документы).

Символ-блок «Волгоград - новая экологическая политика» подразумевал такие компоненты, как:

- «природа» - защита окружающей среды, устойчивое использование природных ресурсов, сохранение биологического разнообразия;

- «экология души» - культурные, спортивные, образовательные программы; престижные рабочие места для детей, подростков, молодежи; религия, духовность, нравственность, вечные ценности.

И только на заключительном этапе построения бренд-композиции (после символа - хронологической поддержки - общего содержательного насыщения) вводилось понятие «конкретные мероприятия», которое оформлялось указанными выше элементами бренд-контекста.

Причем в ряде случаев включался и так называемый второй ряд брендинга, когда эти мероприятия объединялись в условные мини-циклы под названиями «Декада Царицына», «Декада Сталинграда», «Декада Волгограда».

Баня, водка, гармонь и лосось: набросок модели «Имидж страны»

Завершая описание проблематики регионального имиджа, коснемся параметров создания имиджа страны. Называя два последующих пара' графа «набросками», мы хотим подчеркнуть следующее: модель локального имиджа создать и реализовать всегда легче, чем сформировать гло-

212

бальный имидж, т.е. если «мышкинско-урюпинские» модели дают вполне осязаемый и поддающийся подсчету эффект, то в случае с Волгоградской областью оценки становятся более обтекаемыми, а в варианте со страной и подавно. Сколь бы четкой ни была бренд-программа, на нее неизбежно накладываются дополнительные и многочисленные внутренние и внешние эффекты, способные усилить или ослабить запланированное влияние на массовое сознание.

Разработанная и реализованная программа бренд-имиджа любой страны заведомо является проектом-гипотезой, который объективно не может быть до конца исчерпывающим. Такие проекты есть у ряда стран: например, у Хорватии он реализуется под слоганом «*A small country for a great vacation*» («Маленькая страна для больших каникул»), у Словении — «*The green peace of Europe*» («Зеленый мир Европы»), у Латвии — «*The land that sings*» («Земля, которая поет»). Однако у России в начале XXI века подобного рода программа отсутствовала. Поэтому ниже мы представляем описание методологических параметров, по которым данная программа могла бы готовиться для России, а затем — разработку «Российское лицо Британского совета», призванную показать модель построения имиджа страны за ее рубежами.

Если говорить о *глобальной цели* бренд-конструирования применительно к России, стоит вспомнить предложенную Президентом России В.В. Путиным в начале 2000-х годов амбициозную установку — упрочить имидж России «как уверенной в себе державы с большим будущим и великим народом», т.е. обеспечить продвижение бренда «Сильная и богатая Россия» для россиян и иностранцев.

Такая цель требует вначале анализа всего позитивного, что составляет сегодня бренд России, потом совершенствования и систематизации наработанного, а затем формирования новых символов и их смыслов с подвѣсткой к этому соответствующих социально-экономических программ. Здесь подразумевается комплекс элементов внешнего и внутреннего имиджа России, рассматривающихся в диалектическом единстве, а не только локальные экспортные варианты в виде выставок, праздников и т.п.

Обратимся к *старым символам*. Под брендом «Россия» всегда понимались купола соборов, березки, бескрайние просторы полей, водка, продукты сельхозпроизводства, матрешки, балалайки, сувениры народных промыслов. За рубежом говорили о «загадочной русской душе», которая выражалась в русской классике литературы и искусства. Большом и Мариинском театрах, красоте русских женщин, которая спасет мир.

В советскую эпоху это адаптировалось в бренды: водка «Столичная», «Золотое кольцо», ансамбль и магазины «Березка», сувениры Хохломы,

213

Жостова, Палеха, масло «Вологодское». Загадочная русская душа сделала СССР космической державой, а советские спортсменки наполнили содержанием понятие красоты. Красные флаг, звезда, серп и молот, Октябрь, «Аврора» и силуэт Ленина прочно вошли в сознание как советские символы-бренды.

В начале 2000-х годов многое из этого продолжало работать, как, например, Красное знамя Российской Армии и Гимн на музыку Б. Александрова, а что-то навсегда ушло в небытие вместе с Советским Союзом.

Разумеется, *уже закрепленные в сознании бренды* стоило использовать, однако неизбежно вставала и параллельная задача формирования *новых символов*. И она-то оказывалась наиболее трудной. Например, один из репрезентативных социологических опросов 2004 года показал, что 80% столичных школьников не знали, что 12 июня — это День России, праздник ее суверенитета, т.е. провозглашенный символ (бренд) не прошел в тот период и начальной стадии этапа *brand awareness*. Еще более сложная ситуация с восприятием нового бренда России наблюдалась за рубежом.

Да, некоторые PR-структуры занимались вопросами формирования современного имиджа России через информационную поддержку выступлений наших спортсменов на международных соревнованиях и PR-обеспечение международных спортивных соревнований в России. Бренд старой-новой России активно продвигался через искусство, например через аукцион русского искусства в Швеции; открытие филиалов «Эрмитажа» в ряде стран; PR-сопровождение участия России во Франкфуртской международной книжной выставке-ярмарке, где предпринимались усилия по

представлению России на мировом книжном рынке как страны традиций А. Пушкина, Л. Толстого и Ф. Достоевского, которые продолжают современными российскими писателями.

Наряду с этим стихийно и сознательно укоренились и символы, работающие на создание негативного имиджа страны: «русская мафия», «российская коррупция», «управляемая демократия», «новый чекизм», «генералы у власти», «синдром Ходорковского».

Можно вспомнить довольно неуклюжие примеры кобрендинга, работающие не столько «за», сколько «против» имиджа России как самостоятельного и предсказуемого государства. Так, в 2004 году к 300-летию юбилею коронации Наполеона в течение трех месяцев в Государственном национальном музее-панораме «Бородинская битва» проводилась выставка «Вершитель роковой безвестного велья...», посвященная Бонапарту. Комплекс ощущений дополняли уличные перетяжки «Бонапарт», рекламирующие обувь из Франции...

Что воспринималось бы в качестве позитивных действий по продвижению имиджа России? Как технологии брендинга могут способствовать его адекватному позиционированию?

214

Если говорить о локальных кампаниях, то обратимся к примерам проведения агентством «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг» и Федеральным агентством по печати и массовым коммуникациям ряда всероссийских медийных конкурсов, например конкурса работников электронных СМИ «За образцовое владение *русским* языком в профессиональной деятельности», направленного на пропаганду «великого и могучего» языка межнационального общения.

Сугубо функциональное и от этого незаметное название было дополнено слоганом в виде узнаваемой цитаты известного *русского* поэта — «Как наше слово отзовется» (Ф. Тютчев). С помощью символического ряда обеспечивался уход от трафаретного функционала и в названии номинаций, и в последующем награждении и премировании. В качестве символов и призов-статуеток конкурса выбирали образы *русских* писателей-классиков, которые работали в журналистике под псевдонимами: «Дядя Гиляй (Гиляровский)» — приз за слово корреспондента, «Антоша Чехонте (Чехов)» — приз за слово обозревателя, «Феофилакт Косичкин (Пушкин)» — приз за слово ведущего (диктора), «Казак Луганский (Даль)» — приз за программу о русском языке (см. вкладку, рис. 82—85).

В качестве кобрендов использовали популярные *русские* журналы «Современник» и «Отечественные записки» (в которых сотрудничали упомянутые персонажи) — для названия призов за слово телеканала (радиостанции) и телевизионной (радио-) программы.

На церемонии награждения победителей В. Гиляровский, А. Чехов и А. Пушкин предстали на сцене одного из наиболее *русских* театров — Малого — в образе его актеров.

В ходе конкурса слово «Россия» прочитывалось и закреплялось в сознании как страна — носитель лучших традиций литературы и искусства, созданных в наиболее благоприятные периоды их развития.

Более широкое — «трансобразное» и «трансисторическое» — бренд-прочтение России и отечественного патриотизма реализовывалось в ходе конкурса СМИ «Патриот России», приуроченного к 60-летию Великой Победы:

главная премия — «За глубокое, яркое и систематическое отражение патриотической тематики» — получила название «ГЕОРГИЙ ЖУКОВ»;

премия «За циклы передач и публикаций на тему героического прошлого нашей страны» - «АЛЕКСАНДР НЕВСКИЙ»;

премия «За циклы передач и публикаций, посвященных жизни современной армии и флота» - «АЛЕКСАНДР СУВОРОВ»;

премия «За циклы передач и публикаций, направленных на патриотическое воспитание детей и молодежи» — «АЛЕКСАНДР МАТРОСОВ».

215

В ряд российских патриотов были включены и журналисты, ставшие узнаваемыми брендами для сообщества: были вручены призы «КОНСТАНТИН СИМОНОВ» («За циклы передач и публикаций, посвященных судьбам ветеранов Великой Отечественной войны, Вооруженных Сил России»); «РОМАН КАРМЕН» («За циклы передач и публикаций, подготовленных на базе архивных (документальных) материалов»); «СЕРГЕЙ СМИРНОВ» («За

организацию и проведение патриотической акции в электронных и печатных средствах массовой информации»).

Что же касается кампании глобальной, то постановка задачи о ее проведении могла бы начинаться с «инвентаризации» символов по следующим категориям:

—бренды - исторические названия (города, здания, памятники);

—бренды-персоналии (государственные деятели, писатели, ученые, полководцы, спортсмены);

—*бренды-товары (одежда, продукты питания, изделия народных промыслов);*

—бренды-символы (красный флаг, кремлевская звезда, двуглавый орел) и т.д.

Смысл «инвентаризации» — определить, какие из *старых и новых* символов реально работают (не работают) сегодня; на позитив или на негатив; что нужно продвигать (нейтрализовывать).

Новые бренды, которые необходимо продвигать, могли бы ускоренно и эффективно «выращиваться» на поле *старых и позитивно известных*.

Как видно, создание образа «Россия — великая держава» предстает перед нами в виде формализованного глобального бренд-поля, состоящего, в свою очередь, из более локальных полей': исторического, персонального, товарного и др.

Отдаленные примеры подобного конструирования можно обнаружить в искусстве, например на картине «Мистерии XX века» И. Глазунова, где художник изобразил 100-летний период мирового существования в виде группы исторических персоналий-брендов.

Такого рода задача уникальна и в принципе не решалась никем и никогда. Но она вызвана на повестку дня как особенностями развития рынка, так и состоянием массового сознания. Так, опросы ВЦИОМа начала 2000-х годов убедительно свидетельствуют: отказываться от мифа о великой державе россияне не хотят; признавать Россию слабой и второстепенной страной общественное мнение не желает и... требует нового позитивного мифа, который позволил бы обеспечить гармоничное прочтение современного контекста. С учетом этих реалий новое креативное бренд-решение становится посильным и, разумеется, интересным.

216

Бренд-программа «Российское лицо Британского совета»: набросок модели «Своя страна для граждан зарубежья»

Представим краткое описание реальной разработки, подготовленной агентством «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг» по предложению Британского совета — организации, продвигающей имидж Великобритании за рубежом через образовательные, культурные и другие программы.

Вот каким образом представлялась логика бренд-программы:

А. Концептуальные историко-культурные предпосылки, которые позволяют создать и реализовать программу под названием «Российское лицо Британского совета».

Британский совет хорошо известен в России как благотворительная, просветительская, неполитическая организация, занимающаяся укреплением российско-британских связей в сферах образования, науки и культуры. Он упоминается в оперативном информационном контексте, чаще в той его части, которая относится к новостям образования, науки, реже - культуры.

Однако, как показывают исследования, на восприятие Британского совета в массовом сознании воздействует ряд старых и новых стереотипов.

Среди них:

1. «Британия: бесплатных пирожных не бывает». Вкладывая в обучение российской молодежи, Британия восполняет собственный кадровый потенциал.

2. «Британия - европейский филиал Америки»; страна, сокрушенная глобализмом транснациональных корпораций, забывшая о своей многовековой истории.

3. «Британия - страна, традиционно пренебрежительно относившаяся к "дикой" России и не связанная с ней длительными дружественными отношениями».

Задача, которую следует решить в связи с этим, - укрепить и поднять доверие молодых россиян к просветительской деятельности Британского совета, открыть его возможности более широкому кругу потенциальных потребителей, расширить пространство для культурного диалога. За счет чего? За счет совмещения и модернизации двух образов Британии, предъявляемых российской аудитории: как древнейшей, самобытной и фундаментальной культуры, не нуждающейся в донорстве, но готовой для обменов, и как современной, прогрессивной, демократической страны, опирающейся на вечные моральные ценности, на идеалы гуманизма.

Речь должна идти и о персонификации образов, символизирующих Британию, и об их сугубо общенациональных особенностях, и о мировой, абсолютной значимости этих образов, и, конечно, о поиске российского отзвука, британо-российских историко-культурных мостиков, связывающих наши народы и страны.

Б. Стратегические направления деятельности.

Вечные ценности, традиции - то, что может способствовать взаимной культурной идентификации. Возврат вечных ценностей, открытие их для молодежи в качестве мировых культурных ценностей.

Брендинг вечных ценностей за счет персонификации - включения в используемую Британским советом на российской площадке символику хорошо знакомых литературных образов.

Например, наряду с четырьмя кружочками символики Британского совета на его документах и публикациях могли бы появиться хорошо знакомые по книжным

217

иллюстрациям профили мистера Пиквика или сэра Уинстона Черчилля, Шерлока Холмса или Уильяма Шекспира.

Мосты - это более активное использование в качестве брендов исторических событий, связывающих наши народы. В 2005 году главное для нас - юбилей общей Победы над фашизмом, союзнические усилия на суше и на море, отдельные сюжеты, посвященные общей борьбе, человеческие истории - все то, что связывало нас во время войны.

Вечно современное, мода. В России периодически наблюдались всплески моды на определенные британские образы-бренды.

«Битлз», внутренняя свобода, неформальная культура, молодежный протест против номенклатурного, коммунистического застоя.

Л. Керролл и «Алиса в Стране чудес»: спектакли, пластинки, рестораны, фестивали.

Д.Р. Толкиен и «Властелин колец». Клубы любителей Толкиена («толкиенисты»).

Дж. Роулинг и «Гарри Поттер».

Модная литература, модные герои, модные имена.

Включение в подобную просветительскую работу брендов (звезд) - спортсменов, актеров или политиков, безусловных авторитетов и на британской, и на российской площадках.

В. Кобрендинг - позиционирование существующего бренда Британского совета рядом с дополнительными имеющимися или разработанными британскими или британско-российскими символами.

1. Существующий бренд (логотип) остается без изменения, доминирует и продолжает использоваться во всех случаях как зонтичный бренд.

2. В дополнение к нему и в единой стилистике с ним разрабатывается второй (параллельный) ряд брендов (логотипов), символизирующих направления деятельности Британского совета, и привязанных к узнаваемой историко-культурной символике Великобритании, например:

1. Британский совет - образование.
2. Британский совет - наука.
3. Британский совет - культура.
4. Британский совет - технологии.
5. Британский совет - информация.
6. Британский совет - инновации.

Возможна разработка и третьего (параллельного) ряда брендов, символизирующих историческую и современную связь Великобритании и России.

Каждый из этих брендов используется затем вместе с существующим брендом Британского совета в ходе кампаний по соответствующим темам.

Вокруг каждого из брендов формируются (на основе как исторического, так и современного социально-культурного контекста) ключевые сообщения и информационные подборки, которые затем находят отражение в пресс-релизах и информационных мероприятиях.

Медиабрендинг

Возрождение дореволюционных брендов, «размножение» успешных новых, приглашение на российский рынок западных торговых марок и попытка с их помощью создать собственный бренд — вот основные тенденции, определяющие маркетинговую политику крупных российских медиакомпаний. Многим из них она позволила закрепиться на рынке,

218

причем возрожденные бренды уже не ассоциируются с «прародителями» и прочно связаны в умах потребителей с новым товаром. Для одних СМИ удачный брендинг стал путевкой в большую и счастливую жизнь; другим не помог сохраниться и год... Итак, рассмотрим некоторые технологии брендинга СМИ, которые вполне укладываются в русло рассмотренных выше тенденций.

Хорошо забытое старое

С приходом перестройки, гласности, демократических традиций перед СМИ в очередной раз встала задача идти в ногу со временем. Выполнялась она по-разному. Одни сохранились как «советские бренды» с присущей им официальностью, служением действующей власти и описанием повседневных проблем населения. Среди них, например, Центральное телевидение (Первый канал и телеканал «Россия»); радио «Маяк», ИТАР — ТАСС; газеты «Труд», «Вечерняя Москва», «Красноярский рабочий» («Челябинский рабочий» и подобные газеты в регионах).

Другие сохранили старые медиабренды, но полностью изменили содержание. «Известия», «Комсомольская правда», «Московский комсомолец» — главные редакторы этих изданий неоднократно заявляли, что их газеты представляют собой бизнес-проекты, зарабатывающие на рекламе и корпоративной информации.

Третьи предприняли ребрендинг в целях «правильных изменений». Так, газета «Трибуна» не так давно была «Рабочей трибуной», а еще раньше — «Социалистической индустрией».

Применялись и более творческие методы брендинга, связанные главным образом с возникновением и развитием новых СМИ. Например, эффективным способом заявить о себе стало возрождение позабытых дореволюционных брендов. Так, появившийся в 1990-м тогда

178

еще еженедельник «Коммерсантъ» оповещал читателя, что «газета издается с 1909 года. С 1917 по 1990 год не выходила по не зависящим от редакции обстоятельствам...» (собственно, оттого в названии газеты и присутствует буква «Ъ», написания которой требовали дореформенные правила русского языка). Для подтверждения тезиса о преемственности читателям даже рассылали репринтные издания «настоящего» дореволюционного «Коммерсанта». На самом же деле ничего общего с тем изданием новый продукт не имел: ни исторически, ни юридически. Собственно и бизнес-среда, возникшая благодаря глубоким экономическим преобразованиям в начале 90-х, лишь отчасти коррелируется с экономикой России начала XX века. Тем не менее ход был выбран верный: попытка возрождения чего-то утраченного, но исконно свойственного нации оказалась для

219

значительной части общества ближе и понятнее стремления навязать новомодные западные образцы.

Пользуясь терминологией брендинга, можно утверждать, что за 15 лет существования «Коммерсантъ» преодолел путь от *Brand-Identity*, т.е. бренда, построенного на идентификации с потребителем, когда ценности потребителя и бренда совпадают, до *Brand-Icon* — бренда-иконы, которому удалось стать символом категории товаров, в которую он входит. Тираж газеты «Коммерсантъ» в 2005 году превысил 110 тысяч экземпляров, это сделало его одним из самых массовых не только специализированных деловых, но и общественно-политических ежедневных изданий.

Примеру «Коммерсанта», «реанимировавшего» дореволюционный, порядком подзабытый бренд, последовали и другие издания.

В 1997 году появилась ежедневная газета «Русский телеграф». Проект прожил всего год: после финансового кризиса 1998-го издатель слил «Русский телеграф» с «Известиями», выбрав из двух брендов последний: никогда не прерывавшие выхода «Известия» оказались для отечественного рынка более привлекательным брендом.

«Возродились» «Биржевые ведомости», стала издаваться городская газета «Московские ведомости». Таким образом слово «ведомости», исторически популярное среди российских издателей периодической продукции, получило в 90-х вторую жизнь. Позже, правда, многие издания с этим именем по разным причинам ушли с рынка («Биржевые ведомости», например, из-за краха издателя — Всероссийского биржевого банка), но в 1999 году появились «просто» «Ведомости» — ежедневная деловая газета, выпускаемая холдингом *Independent Media*. Значимость данного бренда существенно усилило и то, что 13 января (в этот день в 1703 году в Москве была выпущена первая русская газета «Ведомости о военных и новых делах, достойных знания и памяти») ежегодно отмечается как День российской прессы.

Однако на этом «бренд-операция» «Ведомостей» не закончилась. В 2005 году «Ведомости» выпускались в качестве совместного проекта с *Wall Street Journal* и *Financial Times*, т.е. наряду с историческим отечественным брендингом имел место кобрендинг с ведущими западными изданиями.

При этом *WSJ* и *FT* выступили в роли брендов-рычагов, призванных воздействовать на основной сектор бизнеса компании, продвигая его экспертизу (знания, качество, особенности) целевым потребителям. Помимо этого *WSJ*. /Использовались как бренды-звезды, цель которых заключалась в том, чтобы положительно влиять на имидж другого бренда.

Следует добавить, что подобный бренд-прием несколькими годами раньше использовали «Известия», когда запустили совместный с Упроект газеты «Финансовые известия» — составной части «больших» «Известий».

220

Продукт для «западников»

Весьма патриотический брендовый ход «Коммерсанта» был разбавлен шагом, казалось бы, весьма спорным: запустив в 1992 году свой проект, издательский дом вынес в название своих ежедневной газеты и еженедельного журнала соответственно термины *Daily* и *Weekly*. И ничего: «смесь французского с нижегородским» (читай - кобрендинг) прижилась!

Вполне органичными оказались и медиапроекты, рассчитанные на «западников» по происхождению (иностранцы в России) или настроению. В начале 90-х на поле московских и петербургских печатных СМИ появляются новые англоязычные бренды: уже упомянутый холдинг *Independent Media* выводит на рынок англоязычные газеты *The Moscow Times*, *St. Petersburg Times*, *Russian Review*. Вскоре запускаются журналы на русском языке и с содержанием, учитывающим российскую специфику, но под популярными западными

брендами: *Cosmopolitan*, *Marie Claire*, *Harper's Bazaar*. Чуть позже, продолжая западную экспансию и конструируя свой *Branded House* в России, *Independent Media* приводит в нашу страну *Playboy*, *Yes*, *Men's Health*. Исключение составил журнал *Good Housekeeping*, который стал звучать по-русски — «Домашний очаг».

Еще дальше в области «западного» брендинга пошел издательский дом *Burda*: на российском рынке он начал выпускать новые и российские же журналы, но... под английскими названиями — *Oops*, *Cool*, *Cool Girl*. Этот эксперимент можно считать рискованным: в массовую российскую аудиторию внедрялись иностранные слова, смысл которых до конца не ясен даже знатокам английского. Однако необычность и первичная непонятность бренда были восприняты профильной аудиторией благосклонно.

Бренд автора или бренд СМИ: что важнее?

В начале 2000 года трудовой коллектив популярной газеты «Московские новости» в полном составе уволился из «МН» и вскоре «стартовал» с новым изданием «Время новостей». Но «Московские новости» мало того что продолжали существовать, но и приступили к выпуску еще одной газеты — «Время МН». На рынке одновременно стали существовать три продукта, имевшие близкие бренды (включая сходные формальные признаки — макет, шрифты и цветовое исполнение) и занимавшие одну и ту же нишу.

Это, безусловно, путало читателей и рекламодателей и в конечном счете «растворяло» бренд и не способствовало взлету ни одной из газет.

Аналогичным образом начинался бренд-конфликт, связанный с покупкой газеты «Известия» холдингом «Проф-медиа»: часть журналистов осталась в «Известиях», а другая во главе с экс-главным редактором «Извес-

221

тий» Игорем Голембиовским начала выпускать «Новые Известия». Однако по форме газеты сразу же различались: одну из них называли «Известия» черно-белые (традиционные), другую — «Известия» цветные («Новые Известия»). То же происходило и с содержанием: проекты различались по тематической направленности, стилистике, жанровому набору. Но тот и другой заявляли не столько право «первородства», сколько приверженность единой «известинской школе». Из «Новых Известий» со временем выделились журналисты, образовавшие «Русский курьер», также провозгласившие верность школе «Известий». Данный подход стимулировал выживаемость и популярность изданий на рынке.

Рассуждая о том, что важнее для издания: бренд автора или бренд СМИ, выберем все же второе: такие известные медиаперсоны 90-х — начала 2000-х годов, как Евгений Киселев (НТВ), Сергей Доренко (ОРТ), не смогли сделать звездными издания и каналы, в которых они появились позднее. И напротив: НТВ и ОРТ, даже со сменой собственников и уходом прежних звезд, продолжали оставаться ведущими рейтинговыми телеканалами.

В российской практике конца 80-х годов прошлого века - начала 90-х нынешнего существовали примеры, когда медийные бренды существовали и вовсе «без авторов». Так, в 2002 году в Элисте была убита редактор газеты «Советская Калмыкия» Лариса Юдина. Газета находилась в оппозиции к правительству Республики Калмыкия и ее президенту Кирсану Илюмжинову. После смерти Л. Юдиной «Советская Калмыкия» стала знаменем демократической журналистики: на протяжении ряда лет Союз журналистов России каждые две недели призывал на «вахту» самые разные издания многих регионов России. К 2005 году в выпуске «Советской Калмыкии» сумели поучаствовать редакции 40 российских газет.

Антибрендинг: смерть бренда или его второе рождение?

На современном рынке возникает, осознается и начинает постепенно укладываться в технологические схемы явление антибрендинга.

Антибрендинг — видоизменение бренда на его антипод или псевдоантипод, создание негативного (в том числе ироничного, смешного, отталкивающего) или псевдонегативного образа бренда в целях его демассификации, под которой подразумевается привлечение к бренду дополнительного позитивного или негативного внимания.

В данном явлении — простом лишь на первый взгляд — можно выделить несколько линий.

Самая мягкая линия заключается в *спонтанном и пассивном противостоянии брендингу*. Такое противостояние со временем возникает у по-

222

ребителей, например, потому, что люди перестают верить в декларируемые качества и необходимость для них брендируемого «супертовара».

Более жесткая линия связана с тем, что, осваивая новые реалии, бизнес все больше наращивает рекламу и сходные виды продвижения брендов. Согласно докладу Комиссии ООН по развитию человека темпы роста расходов на рекламу в мире в начале 2000-х годов превышали темпы роста мировой экономики на треть. Такая тенденция демонстрирует твердую убежденность бизнеса в том, что для процветания необходима постоянно усиливающаяся рекламная поддержка. Отсюда увеличение объема рекламной продукции, а вместе с этим агрессивности брендов, которые «кричат» все громче и громче.

Однако агрессия, как известно, способна вызвать встречную агрессию, и реакцией на «крик» становятся попытки его «глушения». И вот наряду с пассивным противостоянием брендам возникает и *активное*. Например, идею борьбы с брендовыми кампаниями начинает поддерживать кинематограф. Так, в фильме «Гражданский иск» Джон Траволта сражается с корпорациями *Beatrice* и *W.R. Grace*, в «Своем человеке» Аль Пачино и Рассел Кроу борются с *Brown & Williamson*, в «Эрин Брокович» Джулия Роберте одерживает победу над *PG&E*.

Во Фронт освобождения рекламных щитов объединяются художники-профессионалы во главе с Чарльзом Карнагеном.

Индивидуалы из числа «глушителей» наружной рекламы бросают пустые бутылки в витрины «Макдоналдса» в Торонто и Париже, наиболее продвинутые из них становятся частью движения антиглобалистов. Так стихийный антибрендинг постепенно становится *организованным*.

Все сказанное выше можно назвать антибрендингом со знаком «минус», поскольку ничего хорошего для товара он не сулит.

Вот несколько примеров «минусового» антибрендинга. Рекламная кампания фирмы *Apple* с ее лозунгом «Думай иначе», в которой фигурировали знаменитые личности, подверглась ряду крайне простых нападков: подпись под фотографией Сталина гласила: «Думай совсем иначе», лозунг под изображением далай-ламы: «Думай, разрушая иллюзии»; товарный знак *Apple* — разноцветное яблоко превратилось в череп с лозунгом «Думай, что ты обречен».

После появления гигантского нефтяного пятна в результате крушения танкера *Exxon Valdez* родилась пародия на рекламный слоган нефтяной компании *Exxon* — «Обделались. Новый Exxon».

Противотабачное лобби разместило на сотнях такси установки с «рекламой» *Virginia Slime* (где *Slime* — «отстой») употребляется вместо *Slims* — «тоненькие»).

223

К «минусовому» антибрендингу можно приравнять линию «антирекламы». При этом следует отметить, что прямая, ничем не завуалированная антиреклама встречается нечасто, так как противоречит законам о рекламе и о добросовестной конкуренции. Однако к косвенной антирекламе можно отнести те рекламные сообщения, в которых сравниваются два товара одного типа. В некоторых странах, например в США, разрешены и открытые сравнения товара «Л» с товаром «У» в рекламных сообщениях, поскольку считается, что это способствует здоровой конкуренции и совершенствованию продукции компаний. В российских условиях открытое сравнение запрещено, но рекламодатели все-таки ухитряются намекать на своих конкурентов и косвенно дискредитировать их товар в собственной рекламе.

Так, например, предлагая новый отбеливатель, рекламодатели используют для иллюстрации старого («обычного», ни на что не годного) средства легкоузнаваемую ярко-розовую бутылку отбеливателя *Vanish*. А продвигая новое средство для мытья посуды косвенно дискредитируют, например, узнаваемую упаковку *Fairgy*.

Антибрендингом (антирекламой) могут быть названы и разнообразные творческие находки художников и дизайнеров, выполненные с использованием товаров известных марок. Так, С. Пронин в своей книге¹ в качестве наглядного пособия для будущих дизайнеров приводит несколько собственных работ, которые по сути представляют собой антирекламу известных брендов: *Mars*, *Winston*, *Microsoft Windows*, *Coca-Cola* и *Camel*. Конечно, в его планы не входила демассификация указанных брендов, просто он как творческий человек попытался поиграть со смыслами, предметами окружающей среды, знаками, повсюду находя источники вдохновения. В данном случае перед нами — непреднамеренный антибрендинг, так как личной выгоды его источник не преследовал.

В российской практике начала 2000-х годов «минусовой» антибрендинг преимущественно носил характер шуток в Интернете:

Сок «Добрый»

- Внук, ты хоть раз видел, чтобы я наши яблочки какой-нибудь гадостью поливал?

- Нет.

- А я полив-а-а-ал...

Автомобили завода «АвтоВАЗ»

ВАЗ - ключ к дорогам России! Какие дороги, такой и ключ!

¹ *Пронин С.* Рекламная иллюстрация: креативное восприятие. М.: Бератор-Пресс, 2003. С. 51-59.

224

«Памперс»

Союз педиатров рекомендует «Памперс-». «Памперс» - единственные подгузники, рекомендованные Союзом педиатров. Союз педиатров - единственный союз, созданный специально для рекомендации подгузников «Памперс».

Ближайшее будущее. Пиво «Балтика» по магистральному пивопроводу поступает в Европу... Морские пивовозы везут его в Америку... Вы верите в это? Правильно. Мы и варим эту бурду как раз для таких идиотов, как вы.

- Говорят, что многие абоненты «Мегафона» до сих пор уверены, что их оператор называется «Поиск сети».

Реклама Сбербанка: Вклад «Студенческий» - для тех, кому нечего терять...

Но в этом шуточном ряду встречались примеры иного рода, которые стоит отнести как минимум к «нейтральному антибрендингу», где позитивные и негативные эффекты уравнивают друг друга:

Шампунь «Хэд энд Шолдерс»

Раньше у меня были волосы сухие и безжизненные. А теперь?

А теперь они мокрые и шевелятся. **Gillette**

Фирма *Gillette* выпустила новые прокладки. Они превращают жидкость в гель для бритья. **Dove**

- А я вчера мыло «Дав» купила.

- Что ты купила? Мылодав? Дожили! То есть вот так вот, руками, мыло давить мы уже не можем!

Danon

Сборная России по синхронному плаванию была дисквалифицирована за применение чрезвычайно сильного допинга - «Растишки» от «Данон».

Huggies

ЧП случилось в лаборатории *Huggies* при испытании нового подгузника. Оказалось, что новый подгузник не только дышит, но и думает, а после использования грязно ругается.

Интересно, что запоминаться могут совсем не те характеристики, которые разработали создатели бренда. Так, имя бренда *Mentos* породило множество забавных ассоциаций, которые воплотились в народном сме-ховом фольклоре:

Проблемы на рынке? Ментос - свежее решение! А лучше - два ментоса! А еще лучше - автобус ОМОНтосов!

И в «нешуточной» жизни тематика антибрендинга одним «минусом» не исчерпывается. Рассмотрим одну из серьезных дилемм современного рынка. Успешная схема развития бренда выглядит на нем так: активные стратегии продвижения приводят к все более значительному расшире-

225

нию бренда, росту продаж, снижению расходов на продвижение нового товара, снижению рисков инвестиций в новые товары, быстрому и безболезненному для компании охвату новых смежных сегментов рынка, ослаблению конкурентов и т.д.

Но параллельно с этим происходит и другое: рассеивание и обесценение бренда, снижение уровня его «замечаемое™» и востребованности, т.е. появляется «рекламный иммунитет», когда потребители постепенно теряют интерес к рекламным акциям и воспринимают поток рекламной информации лишь как неизбежный фон своей повседневной жизни. Как сказал директор по рекламе одной из компаний, потребители, «как тараканы, — ты травишь и травишь их, а через некоторое время они получают иммунитет и становятся невосприимчивыми к твоим средствам».

Ситуация на рынке становится критической: качественный товар разработан, произведен, выпущен на прилавки, броское название придумано, привлекательная упаковка создана, дистрибуция отлажена, мероприятия по стимулированию сбыта состоялись, рекламная кампания запущена, а показатели продаж тем не менее перестают увеличиваться, а потом падают.

Вот здесь-то и начинается осмысление очередной линии — антибрендинг со знаком «плюс».

«Плюсовой» эффект возникает, когда с помощью каких-то нетрадиционных способов брендинга предполагается *демаксимизировать брен-довые товары*, вокруг которых образовалось сильное поле привыкания-незамечания-отторжения.

Демассификация «вчерашнего дня» — это дробление целевой аудитории на возможно более узкие группы и продвижение одного и того же товара под индивидуальными «соусами». Отсюда, например, желто-красный детский магнитофончик с надписью: «*My first Sony*», индивидуальный телевизор для любимой кошки, костюм для курения, чипсы с вложенными игральными картами и т.п.

Демассификация современного периода — это антибрендинг в форме показа бренда в нестандартном, непривычном, смешном, искаженном, псевдонегативном и тому подобных ракурсах. Цель — стимулировать внимание, «оживить память» о бренде, а затем удерживать интерес в русле позитивных интерпретаций.

Посмотрим варианты «плюсового» антибрендинга:

Из кабака вываливаются два пьяных мужика, один из них тут же падает в лужу.

Другой говорит:

Да, Кузьмич, это был не «Нескафе»!

Жена, бегая за мужем по кухне:

Отдай, отдай! Это не новый «Жиллет» с восьмьюдесятью двумя лезвиями! Это терка, которую нам тетя Галя на свадьбу подарила!

226

- Вся жизнь наша команда ездила на Олимпиаду за золотом. Но в Афинах им популярно объяснили, что есть еще шоколад *Alpen Gold*...

- Новая фанга «Компот». Теперь с ягодами и в 3-литровых банках.

- В продажу поступила новая зубная щетка *Aquafresh Plus*. Теперь вы можете за ту же цену чистить на четыре зуба больше!

- Недавно пивовар Иван Таранов сварил особое пиво, и теперь к нему в гости приходят не только Циолковский и Менделеев, но и Джон Леннон, Элвис Пресли, Дональд Дак... (см. вкладку, рис. 86-93).

В конце 90-х пельменный бренд «Дарья» активно рекламировался с помощью голой женской попки на биллбордах и надписи: «Мои любимые пельмешки», что также сопрягалось с позитивным эффектом. Конкуренты «низвергли» этот бренд с помощью антибрендинга «Дарьи», представив марку в виде куска мяса (см. вкладку, рис. 94—95).

Существуют и более сложные антибрендинговые схемы. Многие из них строятся на свойстве человеческого сознания рядом с «добрым полицейским» видеть «злого», рядом с хорошими делами — плохие. Например, в России начала 2000-х годов бренды «народного президента» (В. Путин) и «технического премьера» (М. Фрадков) сознательно уравнивались антибрендом «злого реформатора» (А. Чубайс). Существовали специальные разработки с обоснованием важности и полезности продвижения тезиса «Во всем виноват Чубайс», а в Интернете действовал адрес chubays@sveta.net (Чубайс, собака, света, точка, нет), используемый общественностью для жалоб на жизнь.

Если в Кремле ночью горит свет - это работает Путин. Если свет не горит -работает Чубайс.

В конце концов, весь интересующий творца антибрендинга спектр некоторых потребительских товаров или персон может быть описан в системе координат «герои и антигерои». Примером такого построения может служить разработка Н. Вардуля и К. Смирнова¹.

В соответствии с названием статьи все видные политические деятели России конца 2003 года разделены на четыре группы (по числу мастей в карточной колоде), где каждому из политиков присвоено достоинство той или иной карты в колоде. Так, бубновая масть досталась либералам, тузом стал В.В. Путин, королем — А.Б. Чубайс; М. Ходорковский изображен в виде дамы бубен, А. Кудрин одет в костюм бубнового валета, а Б. Немцов оказался в чине шестерки... Подобные изображения способны

¹ Вардуль Н., Смирнов К. Колода Российской Федерации//Коммерсантъ Власть, 2003. № 46.

227

нанести ощутимый урон имиджу политика или, напротив, приподнять его.

По схеме антибрендинга построены многие анекдоты, в которых герой легко превращается в антигероя, и наоборот.

Например, в конце 90-х годов XX века президент Б.Н. Ельцин стал мишенью для многочисленных атак со стороны прежде преданного ему населения. В произведениях устного народного творчества эксплуатировалась, в частности, заметная заданность публичного поведения главы государства:

- Вот начинается официальный визит Ельцина в Америку. Стоит президент США Билл Клинтон, готовится к встрече почетный караул. Приземляется наш самолет, выходит Ельцин, спускается по трапу, оглядывается вокруг ошалелым взглядом. Потом целеустремленно доходит до края полосы, берет горсть земли, кладет ее себе в карман, садится обратно в самолёт и улетает. Все в шоке. На следующий день телеграмма из Москвы в Вашингтон: «Произошла техническая ошибка - в российского президента загрузили программу "Луноход-1"».

Вряд ли подобный антибрендинг мог позитивно повлиять на имидж Б. Ельцина. Однако существовали и другие президентские варианты. В одном случае они укрепляли бренд:

Вчера состоялась встреча президента России В. Путина с канцлером Германии Г. Шредером. Путин говорил со Шредером по-немецки, а тот время от времени поднимал руки вверх и предъявлял документы.

В другом — принижали его:

Буш упал с велосипеда и пострадал. Ответственность за «теракт» пришлось брать на себя «Аль-Каиде»!

В 2005 году вышла книга Дмитрия Быкова «Как Путин стал президентом США (новые русские сказки)», представляющая собой несколько десятков политических портретов, выполненных в жанре антибрендинга. Среди них был, например, Генерал, который «больше всего на свете не любил жидов. Нелюбовь его к ним имела, если можно так выразиться, характер метафизический». С ним соседствовал другой генерал — Сапог. «Об урожаях и удоях он особо не заботился, думая все больше о том, чтобы злаки на полях были подстрижены по ранжиру, коровы ходили строем, а средства массовой информации пели в унисон».

Нашлось место в «сказках» и вполне гражданским персонажам, скажем, Невинному Грише, все начинания которого «с какою-то неумолимостью рушились, ему не давали закончить, а чаще и начать, и утешаться в этой ситуации в самом деле оставалось только полной и совершенной

228

чистотой»; или Крошке Кири, «прямо-таки рожденному для того, чтобы все, за что любого другого давно убили бы, сходило ему с рук», и обладавшему «счастливой способностью выходить сухим из любой воды, хотя бы и самой мокрой...»

Говорить о сознательном антибрендинге — особенно со знаком «плюс» — в России начала 2000-х годов преждевременно. Однако его технологии постепенно складывались в недрах стихийного народного юмора и демонстрировали богатство оттенков, вполне применимых в реальной практике.

Следует отметить, что инициаторами антибрендинга могут стать, с одной стороны, противники брендов вообще (отдельные потребители, общественные организации), с другой — бренды, стремящиеся таким образом устранить конкурентов со своего пути и переманить к себе их потребителей. Антибрендинг применяется и к «своим» брендам, когда владельцы намереваются заменить их на новые, переориентировать бренд на другой потребительский сегмент и т.д.

В проблемное поле антибрендинга попадает и ребрендинг, который фактически означает смену имиджа бренда с помощью технологий антибрендинга.

Возвращаясь к сопоставлению брендинга и антибрендинга как двух разнонаправленных видов маркетинговой деятельности, следует отметить, что если создание бренда представляет собой довольно длительный процесс (по оценкам специалистов, он занимает от двух до пяти лет и более), то антибрендинг — гораздо более быстрый способ достижения результата. В зависимости от сложности задачи он осуществляется за несколько месяцев или... несколько минут.

Есть еще один любопытный ракурс. Брендинг товара управляется в большинстве случаев идентифицированным лицом или организацией. Правда, при брендинге «одушевленных» товаров широкая общественность не всегда осведомлена о том, кто конкретно продвигает ту или иную звезду шоу-бизнеса, политика или лоббирует интересы организации, однако сам «одушевленный» бренд хорошо знает о том, кто его поддерживает и финансирует.

При антибрендинге, напротив, остается только догадываться и строить предположения о том, кто является инициатором и почему он хочет превратить данный объект в антибренд. Как правило, именно отсутствие информации об инициаторе преднамеренного антибрендинга и является основной проблемой в борьбе за поддержание репутации собственного бренда.

Однако во всех случаях нужно отдавать себе отчет в следующем: публичному осмеянию (псевдоосмеянию) подвергаются объекты, хоро-

229

шо знакомые большинству членов общества (получившие эффект *brand awareness*). Неожиданные взаимосвязи и ассоциации с их характеристиками и вызывают смех у публики. В

случае если объект и его свойства неизвестны широкой аудитории, соответствующий эффект не может возникнуть.

Но с течением времени технологии антибрендинга перемещаются из «смешной» стадии в сверхсерьезную. Так, в 2005 году журнал «Сообщение» опубликовал несколько композиций, на которых изображались узнаваемые российские символы (бренды) — спутник, матрешка, водка, балерина, автомат Калашникова. Каждому из них сопутствовал текст: «Это все, чем мы будем гордиться, если ты перестанешь мечтать», т.е. старые бренды не «убиваются» — в них по существу вдыхается очередная порция жизни. При этом транслируется стойкий призыв создавать рядом с ними (или вместо них) нечто новое и способное производить столь же сильный эффект (см. вкладку, рис. 96-100).

Глава 3

ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ: ПЛАНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМАЛЬНЫХ ИДЕНТИФИКАЦИОННЫХ ПРИЗНАКОВ

Фирменный стиль в общем контексте деятельности PR-специалиста

Вынесенная в название главы проблематика касается на первый взгляд лишь дизайнеров и рекламистов, т.е. тех специалистов, которые проектируют и производят базовые компоненты фирменного стиля, а затем изготавливают и размещают их на различных носителях.

Однако если учесть сказанное выше о планировании корпоративного контекста и системе корпоративной коммуникации, придется признать, что именно они определяют содержание фирменного стиля. Это вовсе не значит, что PR-специалисту — создателю корпоративной концепции — необходимо стать еще и дизайнером; просто он должен хорошо понимать суть и последовательность составляющих производство фирменного стиля операций и быть их постоянным «идеологом» и контролером. Смысл же данного контроля сводится не к управлению рукой дизайнера, а к тому, чтобы не отдать фирменный стиль на доминирующий откуп вкусам одного или нескольких, пусть даже самых талантливых, людей.

Атеперь — основные понятия, которые, разумеется, являются общими и для пиарщиков, и для рекламистов, и для дизайнеров.

Итак, *фирменный стиль — это совокупность графических, цветовых, аудио- и видеоприемов, которые обеспечивают единство повседневного рабо-*

230

чего пространства, продуктов и рекламных мероприятий организации или проекта, способствуют их узнаванию, запоминанию и лучшему восприятию сотрудниками, партнерами и потребителями, позволяют четко отличать свой корпоративный имидж от имиджа конкурентов.

Фирменный стиль в узком понимании — это совокупность товарного знака, цветовой гаммы и принципов графического оформления деловых бумаг; в широком — это использование единых принципов оформления, цветовых сочетаний и образов для всех видов рекламы, документации, а также максимального числа элементов окружающего пространства, которые имеют или могут иметь отношение к организации или проекту.

Фирменный стиль призван выступать в качестве:

- а) средства формирования индивидуального и неповторимого имиджа организации;
- б) системы идентификации, определенного маркера, информационного носителя, позволяющего потребителю находить предлагаемые на рынке товары и услуги;
- в) инструмента формирования у потребителя положительного отношения как к организации или проекту в целом, так и к отдельным товарам и услугам.

Фирменный стиль — это внешняя оболочка имиджа (корпоративного мира, системы тотальной коммуникации), которая определяется его внутренним содержанием. Образное сопоставление имиджа и фирменного стиля будет выглядеть примерно так: фирменный стиль — это когда «встречают по одежке»; комплексная корпоративная конструкция — это когда «все должно быть прекрасно: и одежда, и лицо, и мысли».

Стоит заметить, что чрезмерная увлеченность фирменным стилем не менее опасна, чем его недооценка, ведь процесс создания и развития фирменного стиля практически не имеет конечных рамок ни в финансовых затратах, ни во времени, ни в пространстве. Так, начав с создания простого графического логотипа на бумаге, мы, все более загораюсь, можем очень

быстро приблизиться к желанию воспроизвести его лазерное изображение на ночных облаках. Но нужно ли это в данный момент? Стоит ли «овчинка выделки»?

Типового ответа на данный вопрос, разумеется, нет, а вот общая логика действий по созданию и развитию фирменного стиля существует.

С чего начинать: минимальный пакет компонентов фирменного стиля

Когда начинать? Начинать нужно сразу, а гораздо лучше — «до того», т.е. значительно раньше того момента, когда ваши товары и услуги будут выпущены на рынок.

231

С чего начинать? С создания *минимального пакета компонентов фирменного стиля*, который становится базовой точкой для последующей динамической разработки. Рассмотрим его составляющие.

Словесный товарный знак (словесный элемент товарного знака) — полное и сокращенное название организации или проекта (слово или словосочетание), выполненное в графической манере определенным шрифтом. На рис. 101 вкладки таким элементом является словосочетание «Международный пресс-клуб».

Графический товарный знак (графический элемент товарного знака) — условное обозначение организации или проекта, выполненное в графической манере. На рис. 101 вкладки данный элемент представляет собой композицию из набора линий — производных от параллелей и меридианов.

В одних случаях словесный и графический элементы товарного знака существуют рядом, как это показано на рис. 101, образуя единый товарный знак (**логотип**), в других (см. вкладку, рис. 102) - отдельно, и тогда логотипом называют графический товарный знак. Товарный знак обычно регистрируется и после процедуры регистрации находится под охраной закона.

Цветовая гамма. Для оформления товарного знака выбирают определенные цвета, которые наряду с графикой работают на создание уникального образа. Чтобы в дальнейшем не допустить отступления от избранного варианта, в приложении к оригиналу указывают кодовые наименования цветов, которые содержатся в цветовых каталогах.

При разработке фирменных цветов необходимо учитывать не только пожелания дизайнера, но и возможности самой организации, а также типографий, с которыми она намерена взаимодействовать. Поэтому имеет смысл разрабатывать три варианта цветовых сочетаний:

- черно-белый,
- одноцветный (какой-либо из цветов в дополнение к белому),
- многоцветный.

В дальнейшем черно-белый вариант будет использоваться, например, в стандартных компьютерных программах, одноцветный — на бланках, папках, конвертах, которые изготавливаются типографским способом; многоцветный — в праздничном оформлении.

Фирменный шрифт. Для использования в различных текстах подбирают определенный шрифт. Он может быть взят из какого-либо каталога (например, каталога компьютерных шрифтов) или придуман специально. Главное при подборе шрифта заключается отнюдь не в его вычурности, а в том, что фирма всегда использует именно этот шрифт.

Так, в качестве фирменного шрифта Международного пресс-клуба выбраны стандартные компьютерные шрифты *Pragmatica* и *Anal*, а, напри-

232

мер, в компании *A T&G* разработан собственный шрифт *AT&T Garamond* (см. вкладку, рис. 103).

Фирменный блок включает названные выше элементы, соединенные вместе и дополненные выходными данными организации или проекта: адрес, телефоны, факсы, *e-mail*, *http*. Фирменный блок используется главным образом на бланках и конвертах организации. На рис. 104 вкладки показан фирменный блок на наиболее часто употребляемом бланке Международного пресс-клуба.

Как продолжить: разворачиваться в «ширину» и в «длину»

Наряду с минимальным пакетом, который материализуется в виде презентационного альбома в печатной и электронной форме, сразу или постепенно создается *развернутый пакет компонентов фирменного стиля*. Причем такое развертывание осуществляется как в «ширину», когда углубленно трактуется каждый из обозначенных выше компонентов, так и в «длину», когда количество самих компонентов увеличивается.

В качестве примера развертывания в «ширину» рассмотрим руководящие принципы по представлению корпоративного имиджа компании *AT&T*. В них, в частности, говорится, что **товарный знак** (символ шара) может быть воспроизведен на светлом или на темном фоне (выворотка). Ни один из вариантов не должен быть использован в негативе. В этом случае «блик» станет темным, что недопустимо. «Блик» всегда должен быть светлым. На рис. 105 вкладки показаны правильное и неправильное применение обоих вариантов.

В руководящих принципах компании *A T& T* содержатся также рекомендации по использованию стандартного и уменьшенного вариантов товарного знака, параметры его размещения в газетной, листовочной, плакатной, наружной, телевизионной рекламе и т.д.

Рекомендации по использованию **цветовой гаммы** также могут распространяться за пределы простого обозначения цветов. Так, первоначально в руководящих принципах компании *A T& T* в качестве ее фирменных цветов обозначаются синий, красный и черный и в дальнейшем говорится, что «идентификационные полосы всегда состоят из цветов компании — красного, синего и черного сверху вниз (или слева направо в случае вертикального расположения). Полосы могут быть также монотонными или переведенными в растр».

В ситуации со **шрифтами** часто предусматриваются варианты использования строчных и прописных букв, определенных знаков, размеры, насыщение (нормальный, жирный) и т.п.

С учетом того факта, что композиция **фирменного блока** при размещении на разных носителях меняется, и здесь можно регламентировать приемлемые варианты: для бланка, конверта, газетной рекламы и др.

233

При развертывании фирменного стиля «в длину» мы обязательно выйдем на такие понятия, как *слоган, рекламный символ и аудиообраз*, о которых уже говорилось выше.

Разумеется, любые сочетания компонентов фирменного стиля должны не только создавать хорошо воспринимаемую «картинку», но и нести продуманный содержательный смысл.

Например, графический товарный знак нефтегазовой компании «ИТЕРА» расположен на фоне земного шара, что подчеркивает международный характер «ИТЕРЫ». Центральный блок логотипа — литера «Е» в форме языков пламени — символизирует горящие факелы газовых месторождений (см. вкладку, рис. 106).

Цветовая гамма — голубой и красный цвета. Они являются производными от цвета природного газа и огня.

Слоган «Мы несем тепло людям, преобразуя энергию Земли» (в коротком варианте: «Мы несем тепло людям») раскрывает суть основного вида деятельности «ИТЕРЫ» — добыча природного газа и поставка его потребителям.

Вовремя остановиться или не останавливаться никогда: носители фирменного стиля

Понятно, что «удлинять» фирменный стиль можно и дальше — хватило бы фантазии. Но сколь бы большим ни было число компонентов, их необходимо где-то размещать. Эти места для размещения называются **носителями фирменного стиля**. И если приведенные выше позиции (минимальный и развернутый пакеты компонентов фирменного стиля и др.) имеют более или менее выраженные количественные ограничения, то в случае с носителями их практически не существует. В самом деле: а почему бы не окрасить в фирменные цвета целый дом, квартал, город? почему бы не печатать фирменным шрифтом школьные учебники? почему бы не разместить товарный знак на Луне? И т.д. Поэтому вновь возникает необходимость определения объемов разумной достаточности, которые, впрочем, не исключают постоянной количественной и качественной динамики.

Проиллюстрируем возможные подходы к носителям фирменного стиля на примере разработки, подготовленной в свое время для общественно-политического блока «Вся Россия» (см. вкладку, рис. 107-118).

Представленный пакет может квалифицироваться как средnedостаточный. В дальнейшем имеет смысл уделить внимание таким группам носителей фирменного стиля, как:

— рекламные блоки для:

- публикации в печатных изданиях (модуль, страница, разворот),
- озвучивания на радио,
- демонстрации по телевидению,
- использования в наружной рекламе (на транспорте, здании, отдельном щите),
- использования на заднике помещения, где проводятся мероприятия от имени

организации;

— документы, удостоверяющие личность (корпоративные удостоверения, аккредитационные карточки);

— личные идентификационные элементы (значок, нашивка, одежда сотрудников - костюмы, куртки, кепки, майки);

— сувенирная продукция (календари, блокноты, часы и пр.);

— указатели (на маршруте следования, здании, двери);

— ярлыки, ценники и т.д.

При всей очевидности предложенной логики она далеко не всегда присутствует в реальной практике. Скажем, изготовленная из добротных материалов и красиво подсвеченная вывеска «Продукты» или «Строительные материалы», не будучи привязанной к стройной концепции фирменного стиля, выступает лишь указателем очень большой категории товаров, которые можно купить во многих других местах.

Точно так же дорогой «евроремонт» помещения для посетителей, нейтрализуя возможный дискомфорт по поводу неаккуратности, сам по себе не служит средством формирования позитивного отношения к предлагаемым товарам и услугам.

Такого рода примеры могут быть условно причислены к *типовому фирменному стилю*, который ведет к унификации, единообразию организаций и проектов, в то время как требуется их индивидуализация.

Еще более непрактично «одевание» бизнес-объектов в красивую, но чужую «униформу», когда на вывесках, дождевых козырьках, зонтиках от солнца размещаются известные торговые марки пива, чая, сигарет и т.д. В этом случае объект в полной мере работает на их продвижение, но привлекательные бренды не отвечают взаимностью, а, напротив, забывают нарождающуюся индивидуальность. Подобный вариант стоит назвать *заимствованным фирменным стилем*.

Отсутствие всякого фирменного стиля *просто губительно для бизнеса, поскольку наводит на мысль о нестабильности, временности организации или проекта*. И наоборот, четко осознаваемый, динамично развивающийся фирменный стиль с жесткими требованиями к его исполнению (так называемый *высокий фирменный стиль*) косвенно подтверждает надежность проекта, качество товаров и услуг организации, указывает на то, что здесь соблюдается образцовый порядок.

235

В заключение приведем текст типового технического задания на разработку фирменного стиля.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА РАЗРАБОТКУ ПАКЕТА
КОМПОНЕНТОВ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ ФЕДЕРАЦИИ ДЗЮДО РОССИИ,
I МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРНИРА ПО ДЗЮДО «КУБОК ПРЕЗИДЕНТА
РОССИИ» И ИЗГОТОВЛЕНИЕ МАКЕТОВ ИХ НОСИТЕЛЕЙ**

Графический логотип (эмблема) Федерации дзюдо России (ФДР):

- а) модификация имеющегося логотипа,
- б) новый логотип.

Текст: Федерация дзюдо России.

Графический логотип (эмблема) I Международного турнира по дзюдо «Кубок Президента России».

Текст:

- а) I Международный турнир по дзюдо «Кубок Президента России». Магнитогорск, 9 декабря 2000 года.
- б) Дзюдо. Кубок Президента России.

Слоган: ВМЕСТЕ С РОССИЕЙ И ПРЕЗИДЕНТОМ.

Цветовая гамма. Черно-белый, одноцветный и многоцветный варианты. Указать кодовые наименования цветов (номера пантионов) по каталогу. **Фирменный шрифт** для использования за пределами логотипа. Должен быть выбран из каталога компьютерных шрифтов.

Фирменный блок включает названные выше элементы, соединенные вместе. Носители фирменного стиля:

- Черно-белый, одноцветный и многоцветный бланки - для писем и пресс-релизов с логотипами ФДР, турнира «Кубок Президента России».
- То же + логотип Магнитогорского металлургического комбината и текст: «Магнитогорский металлургический комбинат - генеральный спонсор турнира».
- То же + логотип Международного пресс-клуба и текст: «Международный пресс-клуб - официальный информационный партнер турнира».
- Билет на турнир со всеми указанными выше логотипами, а также логотипами спонсоров турнира.
- Плакат турнира со всеми указанными выше логотипами, а также логотипами спонсоров турнира.
- Уличная перетяжка (горизонталь) турнира со всеми указанными выше логотипами, а также логотипами спонсоров турнира.
- Папка турнира со всеми указанными выше логотипами, а также логотипами спонсоров турнира.
- Рекламный блок (задник-горизонталь) для размещения на пресс-конференции с логотипами ФДР, турнира «Кубок Президента России», Магнитогорского металлургического комбината и Международного пресс-клуба.
- Диплом турнира с логотипами ФДР, турнира «Кубок Президента России» и Магнитогорского металлургического комбината.
- Медаль турнира с логотипами ФДР и турнира «Кубок Президента России».
- Флаг и настольный флажок с логотипами турнира.
- Бейдж для персонала, задействованного в организации турнира.
- Пакет с логотипом турнира.
- Ручка с логотипом турнира.

Выполненные задания представляются в виде компьютерных файлов и в цветной распечатке.

236

Глава 4 КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ОКРУЖАЮЩЕЕ ПРОСТРАНСТВО: КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ И ОРГАНИЧНЫЕ СОЧЕТАНИЯ

«Корпоративная атака» на окружающий мир должна быть для него максимально органичной, поскольку «чужеродное» для определенного периода и определенной целевой группы «тело» может быть просто-напросто отторгнуто. Конструируя собственный имидж и подстраивая окружающую обстановку под свои интересы, последние необходимо увязывать с ожиданиями и предпочтениями целевых групп.

Если вновь вернуться к табачной компании «Филип Моррис», можно вспомнить, что ее первым продуктом, легально и широко проникшим на отечественный рынок еще в советский период, стали сигареты «Союз — Аполлон». Этот эпизод не относится к числу случайных: в условиях «холодной войны», когда усилия по продвижению в СССР торговой марки «Мальборо» или ей подобных могли оказаться безрезультатными, был избран иной вариант. Да, у наших стран разные ценности, но иногда они могут сочетаться: так произошло во время совместного космического проекта со стыковкой кораблей «Союз» и «Аполлон». Но почему бы не попробовать то же самое с совместным производством новых сигарет?! Таким образом, дилемма «чей корпоративный имидж лучше — советский или американский?» разрешилась «средним» вариантом сочетания приемлемых частей двух имиджей.

Комплексное решение по органичному встраиванию собственного имиджа в окружающую ситуацию прослеживается при анализе деятельности на российском рынке уже в 90-е годы XX века другого табачного гиганта — компании *R.J. REYNOLDS INTERNATIONAL (RJRI)*, впоследствии компания была поглощена другим табачным гигантом — *JTI*). Причем такое «встраивание» происходило в полном соответствии с предложенной в предыдущей главе схемой конструирования имиджа. А началось все, как и положено, с **истории-легенды**, написанной «специально для России»:

«Ричард Джошуа Рейнолдс, основавший компанию в 1875 году, вряд ли мог предположить, - говорится в статье «Путь пройденный и путь грядущий» издаваемого *RJRI* в России журнала «Наш мир», - что в стратегических планах компании очень важная роль будет уготована России. Серьезное проникновение на российский рынок *RJRI* началось в 1990-х, когда Россия приступила к либерализации своего импортного рынка. Для конкуренции открывался огромный рынок, испытывавший недостаток в качественных товарах, а местная табачная промышленность нуждалась в капиталовложениях».

237

В июне 1992 года *RJRI* стала первой американской табачной компанией, начавшей производство сигарет непосредственно в России, где был приобретен контрольный пакет акций сигаретной фабрики «АС-Петро».

Заметьте, упор здесь делается не на прошлом компании с ее всемирно известными марками «Кэмел», «Уинстон» и «Сэлем», а на будущем, которое увязывается с Россией.

Итак, компания приступила к строительству своего российского дома. Какие же очертания он получил? Рассказ об этом мы находим в том же выпуске журнала:

«"АС-Петро" была не чем иным, как знаменитой табачной фабрикой имени Урицкого, название которой было символом качественной продукции даже в советское время. Эта петербургская фабрика еще раз поменяла название - на "РДжР-

Петро" и стала крупнейшим производителем сигарет в России. Для *RJRI* это было серьезное финансовое решение и серьезная ставка на возрождение Санкт-Петербурга и всей табачной промышленности России, в которую внесли исторический вклад целые поколения россиян».

Очевидно, что компания намерена полностью опираться на лучшие российские традиции. Именно этот позитивный фактор, а не устаревшее производственное оборудование выдвигается на первый план. В новом названии фабрики сохраняется слово «Петро». И становится совершенно естественным, что обитатель возрожденного дома — новый сорт сигарет — появляется под именем «Петр I» с двуглавым российским орлом в виде символа и в одежде-футляре, выкрашенной в черно-желтые имперские цвета.

А далее происходит практически полное замещение «американского духа» российским. Читаем в журнале «Наш мир»:

«Георгиевская лента, имя Петр I привлекают взгляд, заставляют вспомнить, что **нам** (выделено нами. - *Авт.*) есть чем гордиться, что мы (выделено нами. - *Авт.*) граждане Великой Державы.

"Великая Россия". Эта надпись на сигаретной упаковке кому-то может показаться слишком возвышенной, но, наверное, это как раз тот случай, когда, по выражению Б. Окуджавы, "высокопарных слов не надо опасаться". Национальное достоинство - это прежде всего самоуважение. Думается, что в этом один из секретов того, что так растет в народе популярность **российской** (выделено нами. - *Авт.*) марки "Петр I". Эти сигареты выпускаются в Санкт-Петербурге на предприятии "РДжР-Петро" (бывшая фабрика им. Урицкого). От прошлого осталась слава "Беломорканала", и до сих пор здесь поддерживают традиции качества сигарет и папирос».

Данный акцент дополняется и усиливается в других информационных выпусках компании, где, в частности, указывается, что «*Петр I*» создан «*российскими дизайнерами и произведен в России для российских потребителей*».

238

Конструирование «российского» имиджа продолжается при выборе друзей и событий, достойных уважения:

Чтобы пропагандировать российские ценности, при проведении маркетинга марки «Петр I» мы ориентируемся на российские традиции. Так, среди событий, спонсируемых маркой «Петр I», такие торжественные патриотические праздники, как День защитника Отечества, День Победы и День Военно-Морского Флота.

Ну, а если речь пойдет не о России, а, скажем, об Украине? Тогда на пачке сигарет возникает символическая для украинской истории и независимости торговая марка «Арсенал» с соответствующим оформлением и обрамлением. В Казахстане на тех же сигаретах появляется название «Чингисхан», выбранное по результатам опроса казахских курильщиков.

Таким образом, *RJRI* использует вполне определенную модель конструирования имиджа за пределами США. Компания полностью подстраивается под среду и формирует так называемый заимствованный имидж, который, демонстрируя удовлетворение ценностных ориентации целевых аудиторий (групп потребителей) в той или иной стране, эффективно служит рыночным целям компании.

Но возможен и другой путь, когда органичность достигается не только *встраиванием имиджа* в пространство, но и *подстраиванием пространства под имидж*, т.е. поиском в товаре (проекте, лидере) таких *существующих* компонентов (опять речь идет об управлении восприятием), которые могли бы позитивно восприниматься окружающим миром.

Так, в феврале 1999 года Международный пресс-клуб и профессиональный клуб дизайнеров-графиков «Портфолио» провели креативное шоу под названием «Я обещаю». Его суть сводилась к следующему: ведущие дизайн-студии и рекламные агентства выдвигали собственных кандидатов на пост президента России и проводили для них игровую избирательную кампанию. Кандидатов выбирали из числа исторических, литературных, киноперсонажей, вымышленных героев, а также реальных личностей (и даже предметов), находящихся за пределами российского политического пространства.

Почти все создатели президентских имиджей выбрали вариант под-страивания среды под своего кандидата, вкладывая в его уста (и транслируя это на плакатах, транспарантах, листовках и т.д.) такую по форме и содержанию информацию, которая, с одной стороны, соответствовала бы традиционному облику кандидата, а с другой - органично вписывалась в восприятие целевых групп. В отличие от ситуации с табачной компанией, стремившейся выступить в новом облике, в случае с кандидатами в президенты, напротив, использовался их сложившийся имидж. И то, что хотело услышать общество от кандидата, каждый из них пытался произносить на своем собственном и хорошо известном всем языке.

Прецедент акции «Я обещаю» уникален, чрезвычайно интересен методологически и к тому же иллюстративен, поэтому остановимся на нем подробнее (см. вкладку, рис. 119—127).

Итак, кандидатов в президенты выдвигалось девять, и с точки зрения дизайна каждый из них был почти безупречен. Что же касается содержания, то в их предложениях выделились две условные группы: первая — оригинальная, но неорганичная; вторая — оригинальная и органичная одновременно.

Рассмотрим кандидатов из первой группы.

«Я пришел дать вам волю!» — обещал БУТМАН (дизайн-бюро «АГЕЙ ТОМЕШ»). А дальше излагал полную графоманских изысков концепцию: «Обычно я не обещаю обещать другим того, что обычно обещают другие. Сегодня же я готов обещать всем все то, что я могу и должен...»

Кандидат в президенты А. ГОРДОН (рекламный синдикат *HIDALGO-IMAGE*) со слоганом «Сталин покажется вам усатым мальчиком» предложил внешне реальную программу: создать партию политического цинизма (ППЦ), продавать государственные должности по лицензиям, разбомбить Латвию и сделать наркотики дешевле колбасы.

Свои пути спасения России обозначил и ГОЛУБОЙ ЗАЯЦ (студия/ фирма «ПИЛОТ МЕДИА»), привлекательность которого заключалась в том, что он «послан небом», «ему сверху видно все», «ест морковку, а не собственный народ».

«Известная фея ЭЛЛИ СЕРЕБРОВА» («КУ-КУ!») обещала исполнение желаний и описывала свой опыт реструктуризации политической и экономической вертикалей в Изумрудном городе...

Итак, представители первой группы оригинальничали, второй — пошли дальше.

Так, удачные ракурсы найдены для «заморских» кандидатов — БИЛЛА КЛИНТОНА (фирма *TYPO GRAPHIC DESIGN*) и МАЙКЛА ТАЙ-СОНА (студия/фирма «ПАРОВОЗ»). Предложенная мотивация голосования за Клинтона восходит к 859 году, когда новгородцы призвали на княжение варяга Рюрика. А почему не повторить позитивный опыт сейчас, пригласив править Россией талантливого топ-менеджера из США? К идее добавляется технологическое пропагандистское решение — плакаты-фотографии Билла в России с надписями: «У нас впереди большая работа», «Послужим России, сынок!».

А уж из Майкла Тайсона криэйторы выкачали буквально все. Какова «великая русская мечта»? «Сильный президент!» Так и получайте! Вам не нравится элитарный теннис? Тогда мы предлагаем вам «бокс вместо тенниса». В программных установках кандидата в президенты используется даже известный случай на ринге, когда Тайсон укусил партнера: «Отку-

240

сим все. Не сразу. Постепенно. По частям. Я верну России ее исконные территории. Вплоть до Аляски».

Вполне органичный контекст создан вокруг кандидата в президенты ЧЕБУРАШКИ (студия/фирма «ИМА-ДИЗАЙН»). Смотрите: «Никто никого не слышит и не хочет слушать! В стране дефицит ушей, способных выслушать желания и мысли каждого! Но вот "настал день Д, настал час Че; но вот появился "самый человечный Че" и заявил: "Я услышу каждый голос!"».

Еще более сложную задачу поставила перед собой дизайн-студия «САМОЛЕТ», взявшаяся раскручивать в качестве кандидата в президенты УНИВЕРСАЛЬНУЮ ОЧИСТИТЕЛЬНУЮ СИСТЕМУ *FILTER QUEEN*. Однако хочется снять шляпу перед завораживающей креативной логикой имиджмейкеров пылесоса. «Они среди нас!» — безжалостные и кровожадные. «Они не дремлют и тогда, когда вы уже спите!» Они — это пироглифидные клещи, обитающие в грязи и пыли — заметьте, не только бытовой, но и политической. Существующие пылесосы бессильны в борьбе с ними. Предлагается новая концепция: в результате ее использования «грязи станет меньше».

Но, пожалуй, самым органичным оказался образ БАТЯНИ (студия *DIRECT DESIGN*), в роли которого фигурировал известный эстрадный исполнитель Николай Расторгуев.

Вот из чего складывалась эта органичность.

ОСНОВНЫЕ СЛОГАНЫ ПРЕЗИДЕНТСКОЙ КАМПАНИИ

- Батяня - потянет!
- Батяню не выбирают - Батяня просто есть!
- Земля наша богата, Батяни только нет!

ПРОГРАММА КАНДИДАТА

Ну что, заждались? Да все хорошо будет, родные! Сядем, чайку выпьем, а то и водки по стопочке пропустим под огурчик. Покалякаем по душам и во всем разберемся. Это ж наша Родина, ядрена Матрена! А если и накажем кого, то тоже по-отечески, любя. А то ведь разбаловался у нас народ.

РЕКЛАМНАЯ ЛИСТОВКА

Земля наша богата, Батяни только нет!

Видит Батяня: неладно с Родиной. Богатая, а живет плохо. И все ходит-побирается. Облепили ее мздоимцы и кровопийцы. Ногами все ее, бедную, пинают. Эх, думает Батяня, **за державу обидно!** Что же вы, начальники, говоруны-политики, мать вашу? Нет, думает Батяня, от этих толку не жди. Слов много, дела мало. Да у семи нянек и дитя без глазу. Тут надо по-другому взяться, по-нашему. **Плохо в доме без мужика**, вздыхает Батяня. Ветер по углам гуляет. Бабы затосковали, Дети распустились. Народ до того обленился, что уж сам мается. **Порядок нужен**, решил Батяня. Но не как на кладбище и не в две шеренги, а как в хорошей семье. С любящим и строгим Батяней. **Нужен Материн Родине Батяня!** Будем

241

жить ладно, дышать вольно. А кто озорует - того за ушко да на солнышко. Сядем всей семьей за общий стол - за бугром все с зависти помрут. **Батяню не выбирают - Батяня просто есть!**

ПЛАКАТЫ

1) Батяня сидит в поезде у окна. За окном волнуется народ. Тексты: «Родина! -думает Батяня», «Батяня!!! - думает Родина», «Батяня - потянет!».

2) Батяня протягивает руку с сигаретой, как бы обращаясь к кому-то. Тексты: «Ты помоги Батяне», «Батяня поможет Родине!», «Батяня- потянет!».

3) Батяня с серьезным лицом разговаривает по телефону, а вокруг обнаженные женщины. Тексты: «Бабы думают о Батяне», «Батяня думает о Родине!», «Батяня - потянет!».

Сопоставляя кампанию *RJRivi* акцию «Я обещаю», можно предположить, что в первом случае при создании имиджа используется принцип: «Я буду говорить на вашем языке о своих интересах». Во втором случае принцип иной: «Я буду говорить на своем языке о ваших интересах».

Вероятно, первый подход более применим к лицу или организации, слабоизвестным на политическом или экономическом рынке; второй — к персоне или фирме, мнение о которых в значительной степени сложилось.

В обоих случаях варьировать могут стратегия и тактика создателей имиджа при неизменном (на данный момент) состоянии целевых групп, отсюда главным ориентиром остается их восприятие.

Но стратегическая установка остается неизменной — тщательно взвесить, насколько предполагаемые действия вписываются в имеющийся имиджевый контекст и что нужно сделать для того, чтобы их место в данном контексте было наиболее органичным.

Приведем примеры, иллюстрирующие такого рода адаптацию. В 1993 году «Альфа-банк» выделил средства на проведение концерта М. Ростроповича на Красной площади в поддержку демократических процессов в России; в 1994 году аналогичная помощь была оказана организаторам концерта в Большом зале консерватории, посвященного юбилею А. Шнитке, с участием М. Ростроповича, Г. Кремера и Ю. Башмета.

Осмыслив эти престижные, но все же разовые мероприятия, «Альфа-банк» развернул крупный имиджевый проект, суть которого заключалась в организации в России гастролей выдающихся исполнителей классической и эстрадной музыки. Предполагалось, что это позволит со временем выработать у широких слоев населения четкую ассоциацию «Альфа-банка» с именем той или иной звезды и что ассоциативный эффект будет действовать после завершения гастролей.

Начав заниматься гастрольными программами, «Альфа-банк» одновременно жестко обозначил кредо таких программ — суперисполнители. Это значило, что звезда должна быть уважаемой и в то же время не

242

слишком элитарной, с многолетней и стабильной популярностью — такой, чтобы нынешнюю российскую элиту связывали с ее выступлениями приятные воспоминания о прошедшей молодости. После этого «неслучайными», хорошо вписывающимися в банковский имидж участниками программы стали в середине 90-х — начале 2000-х годов такие звезды мировой джаз- и рок-музыки, как Рэй Чарльз, Элтон Джон, Стинг, Тина Тернер и др. По отзывам руководителей банка, гастроли звезд оказали существенное влияние и на повышение репутации банка, и, как следствие, на улучшение его конкретных экономических показателей.

Другой пример — из сферы политики. Новичок задает вопрос опытному политтехнологу:

- В чем секрет вашего успеха?

- Все очень просто: на старте кампании мы спрашиваем у своего клиента: а кем вы хотите быть? Скажем, в молодости он играл на саксофоне, затем окончил медицинский вуз, потом попробовал себя на дипломатическом поприще и, наконец, перешел в разряд партийных активистов.

- И что?

- Он выбирает и говорит: хочу быть врачом. И мы начинаем раскручивать кампанию, в которой на первое место выдвигается скрытый дар талантливого медика. Кампания строится на «медицинском стержне». Наш кандидат сыплет медицинскими терминами, знает все проблемы нашего здоровья и способен их решить. Вы только проголосуйте!

* * *

Есть такой старый фильм «Когда деревья были большими», где девочка хочет вызвать у человека, с которым давно не виделась, воспоминания о прошлом. Но это она считает, что они не виделись давно, на самом деле они не встречались никогда. Так что на уровне рациональных мотиваций человек (его играет Юрий Никулин) не может припомнить ничего. А девочка не оставляет свою затею и вдруг произносит: «Ну помнишь, когда деревья были большими...» С этих слов и возникает общая тоненькая нить, и начинается сближение двух совсем разных персонажей.

Переходя на специальный язык, попробуем дать пояснение случившемуся в фильме: в голове девочки спонтанно образовалась идея-решение, которая способствовала реализации заданной функции — определению общего информационного пространства в целях последующего установления позитивной коммуникации.

В оптимальности составленного послания, в наличии связи между его автором и получателем заключается отличие органичного корпоративного позиционирования от обычной нестандартности, преломляющейся, и часто, в «навороты» и «прибамбасы».

243

В брошенной кем-то фразе «За деньги мы любого сделаем президентом» много обмана, потому что все начинается не с денег, а с органичных идей. А основными признаками органичности (адекватности) являются степень «попадания» предлагаемого решения в некоторый социальный контекст, уровень «приживаемости» решения в этом контексте, величина «учета» его особенностей и возможностей.

Глава 5

ПЛАНИРОВАНИЕ PR-МЕРОПРИЯТИЙ И ИХ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

От информационного аудита к информационной стратегии

От креативных оснований и общих принципов PR-обеспечения проектов перейдем к стратегическим и тактическим планам их реализации. К компетенции PR-специалиста относятся планы «информационного позиционирования». Как уже указывалось выше, они реализуются параллельно с «товарным позиционированием» и призваны создавать позитивный образ товара в информационном пространстве. Заметим, что характер такого рода деятельности приобрел в начале XXI века специфические черты, отличные от тех, которые имели место всего 8—10 лет назад.

Например, в первой половине 90-х годов прошлого века весьма актуальной являлась задача размещения позитивных материалов о товаре в популярных массмедиа. В то время граждане с увлечением читали и громко обсуждали газетные статьи, с любопытством смотрели дебаты по телевизору. Но в начале XXI появилась другая тенденция, которую в несколько упрощенном варианте можно обозначить так: цивилизованный человек газет не читает и телевизор не смотрит. Вернее, он делает то и другое, но исключительно для отдохновения и разнообразия, но никак не для получения информации. Он знает, что надо бесплатно войти в поисковую систему, и информации будет гораздо больше, и появится она быстрее. А уж из платной базы медийных данных (в России это, например, «Интегрум-техно», содержащая более 300 млн документов) можно получить и вовсе неисчерпаемый поток материалов. С учетом этого фактора «вес» газеты с миллионным тиражом и веб-сайта с сотней посетителей в день стал практически одинаковым.

В данной ситуации все сколько-нибудь серьезные издания и веб-сайты стремились войти в подобные базы данных/информационные системы, а составители телепрограмм серьезно работали над тем, как транс-

244

крибировать телевизионные тексты и также в эти системы попасть. Массовые СМИ оставались актуальными, когда требовалось продать кошачий корм, стиральный порошок, избрать доселе неизвестную личность президентом «всем миром», т.е. жителями поселков и деревень, где есть одна на всех газета да два телеканала.

В большинстве остальных случаев появляется новый субъект, который называется информационным полем и обладает другими (отличными от тиражных) измерителями. В этих условиях начинают формироваться и внедряются новые методы информационной конкуренции. С одной стороны, они адекватно отвечают на вызовы рынка, с другой — способствуют развитию этого рынка в цивилизованном, прогрессивном направлении.

Перейдем к технологиям, с помощью которых осуществляется планирование оптимального присутствия в информационном поле. На первом этапе, как уже говорилось выше, проводится информационный аудит — причем не *выборочного массива информации, а всего массива, содержащегося в соответствующей базе данных*. Аудит выявляет определенные параметры измерения. Например, в процессе работы агентства «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг» с компаниями, предоставляющими услуги аудита и финансового консалтинга («Универс-Аудит», «Универс-Консалтинг», «Внешаудит», «Пакк»идр.), выявлялись следующие параметры (рис. 3.1).

Анализ названных параметров позволил зафиксировать целый ряд позиций, подлежащих оптимизации, что и отражалось в стратегическом плане (рис. 3.2).

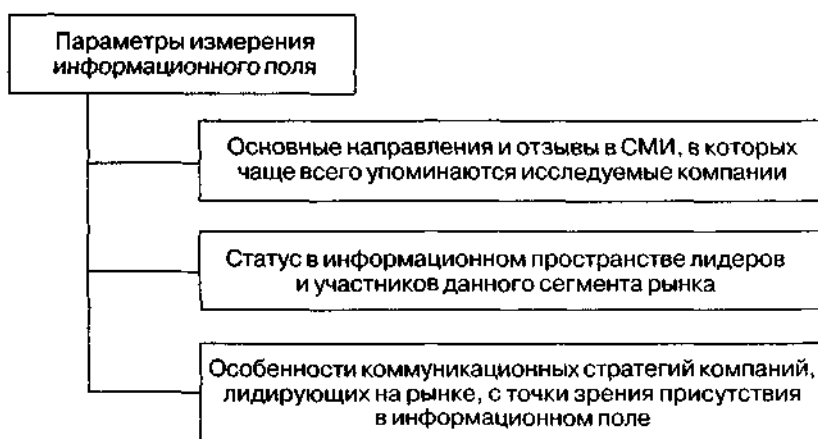


Рис. 3.1

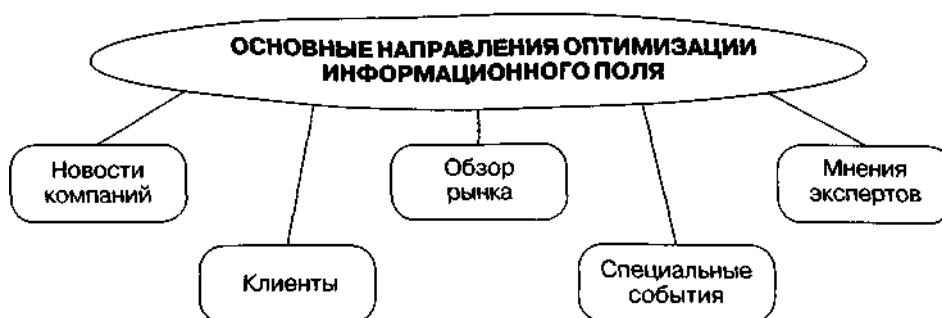


Рис. 3.2

Так, по результатам информационного аудита оказалось, что информация о деятельности компаний неизбежно присутствует в разделе «Новости компаний». Сюда она попадает в виде коротких сообщений — «новости одной строкой» — об участии в конкурсе на оказание услуг, о продлении договора с аудиторской фирмой, об отставках, назначениях и т.д.

Как мы можем в информационной стратегии спланировать усиление новостного раздела? Информировав СМИ буквально обо всем, формируя регулярный и объемный информационный поток. Здесь реализуется так называемый количественный подход — «стрельба по площадям», как говорят военные. Однако в условиях масштабного медийного рынка этот подход дает свои плоды, выступая одновременно и инструментом маркетинга интересов СМИ, и способом размещения информации, которую дифференцируют сами СМИ.

Следующий блок — раздел «Клиенты». Раздел включает статьи, посвященные событиям вокруг предприятий — клиентов компаний. В фокусе находятся проблемы или достижения организации, которая помимо прочего является клиентом аудиторской компании, о чем и упоминается в статье. Как правило, внимание журналистов привлекают известные крупные организации федерального или регионального значения, например Центральный банк России, алмазодобывающая компания «Алроса», нефтедобывающая компания «Уралнефтегаз».

Для оптимизации присутствия в данном разделе требуется другая тактика: рассказывай о жизни клиентов, которые значимее и известнее тебя на рынке, общайся к этой жизни, и тк сможешь перенести часть их позитивной известности на себя.

Далее необходимо выделить блок «Обзор рынка». Профессиональных аналитических статей с обзорами рынка аудиторско-консалтинговых услуг относительно немного. Авторы таких статей нейтрально высказываются о проблемах и перспективах отрасли, положении на рынке тех и

246

иных его участников, предлагают рейтинги компаний, составленные на основе данных, предоставленных самими компаниями, делают прогнозы развития рынка. В каждом случае подготовка такого материала для журналиста — задача весьма трудоемкая.

Но это означает, что компании стоит проявить собственную инициативу, придумать интересное название проекту, предложить СМИ результаты исследования, сопроводив его статистическими показателями. Такие материалы обычно воспринимаются СМИ как неожиданный «дар свыше»: затрат никаких, а выгоды очевидны. И вы почти гарантированно попадаете в информационное пространство.

Важным компонентом информационного поля является блок «Мнения экспертов». В эту рубрику входят материалы прессы, в которых приводятся мнения, оценки, комментарии значимых общественно-политических и социально-экономических событий, полученные от представителей ауди-торско-консалтинговых компаний. Авторы материалов обращаются, как правило, к первым лицам компании или руководителям ее основных подразделений.

И наиболее продвинутые компании, работающие на рынке, заранее готовятся к таким комментариям. В процессе подготовки объекты комментариев делятся на экономические, политические, правовые и специальные, а по каждому объекту со СМИ общается определенный эксперт. Постепенно формируется плеяда «звезд» — экспертов с известными именами.

Далеко не каждому изданию удастся получить комментарии непосредственных участников событий, это отмечают сами журналисты. В такой ситуации информационного вакуума задача представителей компании — быть готовыми предложить свои услуги, просчитать политико-экономическую ситуацию на несколько шагов вперед, заменить или дополнить собственной компетентностью мнения представителей законодательной и исполнительной власти.

Вывод: комментируйте все, даже не имеющее к вам прямого отношения. Заявления, решения, действия власти — информация, интересная для всех, кто хочет «быть в курсе». Законопроекты и уже вступившие в силу нормативные акты — информация, которая также важна практически для каждого, но прежде всего для тех, чьи права затрагивает.

И наконец, блок «Специальные события». К нему относится информация о конференциях, семинарах, «круглых столах», конкурсах, премиях, различных празднествах, в которых выступили организаторами или приняли участие представители аудиторско-консалтинговых компаний.

Но здесь необходимо понимание: специальные события — вещь важная, но в то же время ресурсоемкая. «Вал событий» приемлем лишь для

247

компаний, работающих в нише лидеров рынка. Для других же к производству специальных событий надо относиться взвешенно, проводить «редко, но метко», сопровождая каждое мероприятие информационной мини-кампанией.

Однако «высший пилотаж» происходит тогда, когда вы идете еще дальше и превращаете событие из информационного повода, который воспринимается пассивно, в стратегию вовлечения целевых групп (в том числе медийных), которые в событии начинают участвовать.

Это может быть, например, конкурс «Лучший экономический журналист года» (о нем напишут как минимум издания-победители) или конференция с участием известных консультантов и бизнесменов.

Наряду с так называемыми традиционными рыночными услугами постоянно возникают новые, которые требуют и специальных подходов в рамках общей информационной стратегии.

Так, если аудит и финансовый консалтинг — вещи известные и в представленной выше логике при создании информационной стратегии использовалась формула «профильная компания + услуга», то в следующем примере речь пойдет о продвижении не слишком известной и в малой степени осознанной услуги, а затем уже компании, ее предлагающей (формула «профильная услуга + компания»).

Под предлагаемой услугой (а это «девелопмент») понимаются такие материальные преобразования объекта недвижимости, которые обеспечивают превращение его в другой, новый объект, обладающий стоимостью большей, чем стоимость исходного объекта.

Соответственно «девелопер» (в нашем случае — компания «Ведис девелопмент») — это субъект предпринимательской деятельности, иницирующий и обеспечивающий реализацию наилучшего из возможных вариантов развития недвижимости, включая организацию финансирования проекта.

Наш информационный аудит показал, что понимание термина «девелопмент» в России до сих пор остается неоднозначным. Слово «девелопмент» используется в самых разных отраслях: девелопмент в нефтяном бизнесе, девелопмент информационных систем, девелопмент молодежных политических инициатив и т.д. Большинство упоминаний, встречающихся в анализируемых материалах, отнесено нами к категории «нерелевантных», т.е. не связанных с проблемами развития территорий, строительства и управления объектами.

Вместе с тем, анализируя количественные показатели за 10 лет, мы выявили — особенно за последние два года — четкую тенденцию роста упоминаний в отечественных СМИ нового для России понятия.

Обратимся к диаграмме (рис. 3.3). На ней представлены в совмещенном виде два графика: первый (верхний) показывает динамику количе-

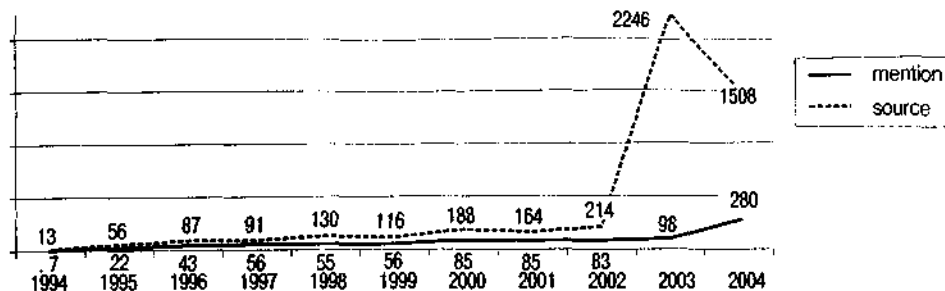


Рис. 3.3. Динамика упоминаний понятия «девелопмент» в печатных и сетевых источниках за 1994—2004 годы

ства упоминаний по годам (*mention*), второй (нижний) — количество источников — число газет, журналов, интернет-ресурсов (*source*), — в которых упоминалось понятие «девелопмент» в том или ином году.

Вместе с общим ростом мы отметили и увеличение объема «правильного» упоминания термина «девелопмент». Дальнейший анализ позволил установить причины, в соответствии с которыми это происходило.

—Все большее число компаний стало выходить на рынок с наименованием, включающим слово «девелопмент». Таким образом, СМИ начали употреблять новые названия компаний при сообщении каких-либо новостей о компаниях.

—Внимание СМИ привлекали общественно значимые проблемы, связанные со строительством. Новые площади не всегда удачно вписываются в инфраструктуру города:

многие строения спланированы без учета особенностей социального контекста. Но коррекция ситуации — проблематика девелопмента, и вновь термин попадает в информационное поле.

—Значительный блок публикаций связан с деятельностью иностранных девелоперов, совсем недавно пришедших на российский рынок. Их новые проекты, сотрудничество с российскими компаниями, подрядчиками также становятся предметом внимания СМИ.

—Кроме того, активизировались сетевые СМИ, увеличилось число пользователей Сети, т.е. вырос так называемый образованный сегмент населения, способный в большей степени воспринимать новые рыночные понятия.

В итоге если в 1994 году слово «девелопмент» использовалось всего в 7 СМИ (причем практически все упоминания — это часть названия иностранных компаний), то в 2004 году — в 230 печатных и сетевых источниках. Можно сделать вывод, что процессы «обучения» СМИ и их «привыкания» к данному понятию интенсивно развиваются.

А теперь посмотрим еще на одну схему, которая демонстрирует соотношение упоминаний бизнес-категорий «девелопмент», «строительство»,

249

«недвижимость» (рис. 3.4). Она показывает, что в 2004 году категория «девелопмент» упоминалась в центральных и региональных СМИ более 900 раз по совокупности, категория «недвижимость» — около 57 тысяч раз, а категория «строительство» — около 330 тысяч раз.

На основе приведенной информации, которую следует назвать базовой, и формируется информационная стратегия. Ее суть сводится к продвижению в информационном поле двух основных направлений, ориентированных на разные целевые группы.

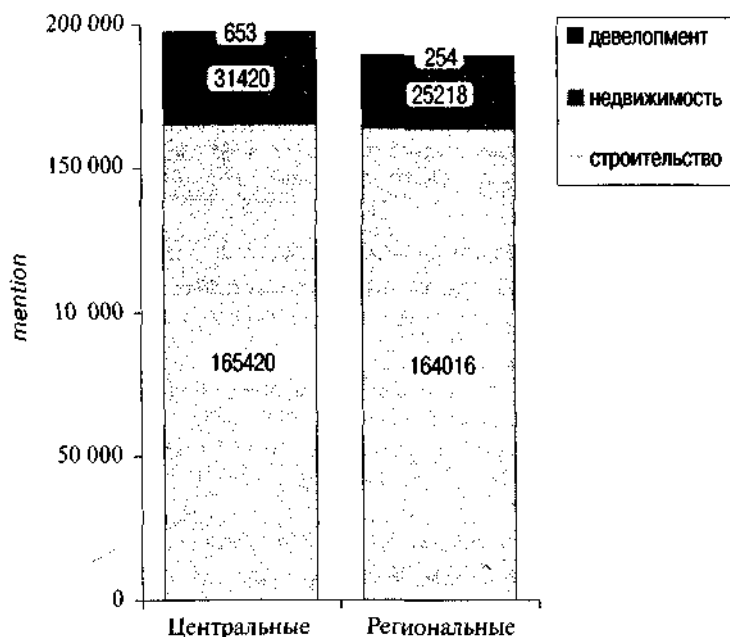


Рис. 3.4. Центральные и региональные СМИ

НАПРАВЛЕНИЕ 1. Ориентация на новый термин

Компания опирается на понятие «девелопмент» как вполне известное и продвигает себя под существующим именем «Ведис девелопмент», т.е. эффективно работает с узким кругом потребителей услуг, которые знают о бизнес-категории «девелопмент», о том, что предполагает данная услуга, на какие этапы делится и пр. (рис. 3.5).

В этом случае компания исходит из того, что в ближайшие 2—3 года стоит ожидать интенсивного прихода на отечественный рынок иностранных инвесторов, которым сфера девелопмента, безусловно, знакома и понятна. Их появление может вызвать спрос на девелопмент в классиче-

250

ском западном понимании, так как западные организации имеют опыт работы именно в данном формате.

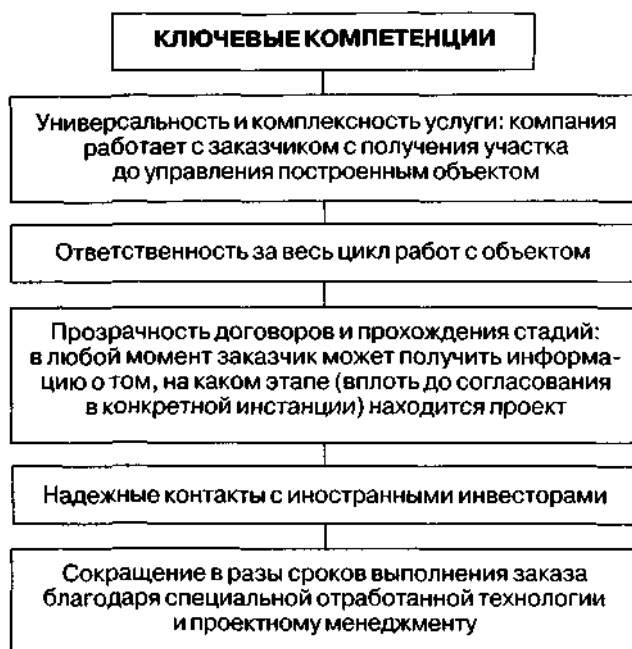


Рис. 3.5

НАПРАВЛЕНИЕ 2. Ориентация на понятия «недвижимость», «строительство» и просветительская деятельность

Здесь внимание уделяется преимущественно потребителям, которым пока еще неизвестно о том, что означает понятие «девелопмент», поэтому оно вынужденно расшифровывается через более известные понятия — «строительство» и «недвижимость».

Однако в этом случае эффективная реализация информационной стратегии связана с просветительскими задачами обучения потребителей, разъяснения базовых вопросов по тематике девелопмента, т.е. позиционирование начинается с объяснения базовых понятий и заканчивается убеждением потенциального потребителя, что ему необходима данная услуга.

Здесь можно говорить о так называемом девелоперском ликбезе — разработке и последующем продвижении понятийного аппарата («словаря») девелопера.

С одной стороны, следование принципу «Предложение формирует спрос» является материалоемким и требует значительных временных,

251

людских и финансовых вложений на стадии обучения потребителя. С другой — субъект рынка, способный инициировать и провести «звонкое» девелоперское мероприятие, может сразу же закрепиться в информационном поле и длительное время держаться в нем даже на одной силе информационной инерции.

Обе стратегические задачи-направления в конечном счете распадаются на несколько тактических задач, разъясняющих ключевые компетенции работы в рамках этого направления.

Резюмируя сказанное, заметим, что указанная информационная стратегия (потом — реальная деятельность) компаний является инструментом развития рынка как «старых», так и «новых» услуг, о которых шла речь в нашем материале, — финансового и управленческого консалтинга. На самом деле круг услуг и отраслей рынка, где методы информационной конкуренции доминируют над методами конкуренции «товарно-производственной», значительно более широк.

Чтобы читатель мог представить себе вариант реального плана стратегического информационного сопровождения, приведем структуру такого рода документа, составленную для компании «Ведис девелопмент» (табл. 3.3).

Таблица 3.3 ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ (СТРУКТУРА СВОДНОГО ДОКУМЕНТА)

Наименование блока	Прилагаемые документы	Предназначение
1	2	3

<p>1. Пул деловыхСМИ</p> <p>2. Бриф по услугам заказчика</p>	<p>Приложение 1. Пул деловых СМИ с указанием наименований, профильных отделов (редакций), электронных адресов, факсов, контактных телефонов</p> <p>Приложение 2. Девелопмент и его новые направления на российском рынке</p>	<p>Рассылка открытой информации для последующей публикации (анонс, пресс-релиз по итогам события, комментариев специалиста)</p> <p>1. Размещение на сайтах заказчика</p> <p>2. Рассылка в СМИ в видеотдельных (дополненных - информацией) пресс-релизов по каждой услуге</p> <p>3. Использование в качествевставок в другие тематическипресс-релизы</p> <p>4. Использование для написанияматериалов в СМИ и устныхвыступлений</p>
--	--	---

252

Продолжение табл. 3.3

1	2	3
<p>3. Бриф по заказчику</p>	<p>Приложение 3. Проблематика, реализация, информационное сопровождение проектов в области мента</p>	<p>Размещение на сайтах заказчика</p> <p>Рассылка в СМИ в виде отдельных (дополненной информацией) пресс-релизов по каждому проекту</p> <p>Использование в качестве вставок в другие</p> <p>Использование для написания материалов в СМИ и тематически</p> <p>Раздача в составе пакета материалов в ходе проведения</p> <p>Специальные варианты использования, указанные внутри приложения</p>
<p>4. Бриф по персоналиям</p>	<p>Приложение 4. Ведущие специалисты заказчика (спикерс-группа -</p>	<p>Персоналии, призванные комментировать события (документы) в жизни организаций и страны для последующей</p> <p>Размещение на сайтах заказчика</p> <p>Использование в качестве вставок в тематические пресс-релизы и пресс-релизы</p> <p>Раздача в составе пакета материалов в ходе проведения специальных мероприятий</p> <p>Участие в целях</p>
<p>5. Спецпроекты СМИ</p>	<p>Приложение 5. Спецпроекты СМИ по проблематике девелопмента</p>	<p>Участие в целях обеспечения последующего паблсити через СМИ (эффект дополнительного паблсити через СМИ (эффект второго уровня)</p> <p>Участие в целях</p>
<p>6. Участие в мероприятиях и мента рии</p>	<p>Приложение 6. Перечень профильных всероссийских (международных, левых, региональных) мероприятий, в которых целесообразно участие и (или) комментирования спикерс-группы</p>	<p>Участие в целях обеспечения последующего паблсити через СМИ (эффект дополнительного паблсити через СМИ (эффект второго уровня)</p> <p>Участие в целях обеспечения последующего паблсити через СМИ (эффект дополнительного паблсити через СМИ (эффект второго уровня)</p> <p>Комментирования в целях</p>
<p>7. Комментирование законопроектов</p>	<p>Приложение 7. Перечень актуальных законопроектов по вопросам, связанным с девелопментом, находящихся на рассмотрении в Государственной Думе РФ, для последующего комментирования спикерс-группой заказчика</p>	<p>Комментирования в целях обозначения своей позиции и обеспечения последующего паблсити через СМИ</p>

253

Окончание табл. 3.3

1	2	3
8. Пресс-конференции, «круглые столы», пресс-релизы	Приложение 8. Пресс-конференции, «круглые столы», пресс-релизы	Комплексное информационное воздействие на СМИ и целевые группы
9. Специальные события	Приложение 9. Специальные события	Организация инициативных событий для целевых аудиторий и СМИ
10. Абонентское	Приложение 10. Абонентское обслуживание заказчика	Реализация заявленных блоков информационной стратегии

Вариантом документа, определяющим направления информационной деятельности и одновременно деятельности социально-экономической и построенным на основе концепции корпоративного имиджа, может служить **Стратегический план Санкт-Петербурга**¹.

Если говорить об **истории вопроса**, то разработка базисного Стратегического плана продолжалась с октября 1996-го по декабрь 1997 года и проходила максимально открыто, с широким освещением в средствах массовой информации, привлечением общественности, проведением общегородских конференций. Для формирования плана создавалась организационная структура — Генеральный совет Стратегического плана под председательством губернатора Санкт-Петербурга, который опирался на тематические комиссии, обеспечивающие создание частных стратегий. Эти комиссии объединили около 450 человек — сотрудников городской администрации, представителей крупных фирм, ассоциаций и общественных организаций. Комиссии занимались анализом проблем, формулированием задач, постановкой целей и определением мер по их достижению.

Имеет смысл привести цифры, характеризующие объем проделанной **исследовательской работы**. В плане представлены главная цель, 4 стратегических направления, 22 вспомогательные цели, 83 задачи и 21 мера. В виде отдельных томов оформлено 16 приложений общим объемом около 1200 страниц (картографические материалы, информационные карты к мерам Стратегического плана и др.), а также 14 подготовленных тематическими комиссиями томов, содержащих материалы к обоснованию мер (частные стратегии).

В качестве **исходного состояния**, из которого «вырастал» Стратегический план, подробно описывались конкурентные возможности Санкт-Петербурга. Здесь выделялись следующие разделы: «Санкт-Петербург в мировой экономике», «Экономика России и возможности Санкт-Петербурга».

¹ Стратегический план Санкт-Петербурга. СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 1998.

254

бурга», «Внутренние факторы развития Санкт-Петербурга», «Результаты анализа конкурентных возможностей Санкт-Петербурга».

Миссия плана сводилась к следующему: оценка конкурентных преимуществ и недостатков города и выбор стратегии поведения на рынке. Применительно к специфике переходного периода и особенностям социально-экономического положения Санкт-Петербурга делалось дополнение: описание перспектив формирования в городе благоприятного хозяйственного и инвестиционного климата, реформирования городских общественных служб, повышения эффективности бюджетных расходов.

А вот как обозначались **принципы работы, при которых данная миссия могла бы осуществиться**:

НАЦЕЛЕННОСТЬ НА ГЛАВНОЕ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОРОДА

Здесь подчеркивалось, что нужно, с одной стороны, оценивать конкретные преимущества и недостатки в выборе стратегии поведения на рынке; с другой — постоянно искать и укреплять преимущества своего города, понимать, какие функции города могут и должны развиваться, что мешает продвижению к выбранной цели и как устранить препятствия.

Отмечалось, что Стратегический план содержит идеи и принципы, которые дают ориентиры для бизнеса, потенциальных инвесторов, властей и населения города, помогая принимать оперативные решения с учетом видения перспективы. В то же время он не отменяет

и не подменяет другие виды планов, не является комплексным планом и определяет развитие лишь в наиболее важных, приоритетных для города областях.

ПАРТНЕРСТВО ПРИ РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ

Данный принцип пояснялся так: Стратегический план не является чисто административным документом. Это скорее договор общественного согласия, в соответствии с которым власти, предприятия и общественные организации принимают на себя определенные обязательства. Он разрабатывается и реализуется всеми субъектами, влияющими на развитие города, с учетом интересов и при участии населения.

Стратегический план не директива, а свод согласованных, признанных разумными требований; это договоренность о тех конкретных мерах, имеющих стратегическую важность для города, которые необходимо принять в интересах производителей и населения. Процесс стратегического планирования направлен на поиск общественного консенсуса, на вовлечение в принятие решений, а значит, и в их реализацию широкого круга активных лиц.

СОЧЕТАНИЕ ДОЛГОСРОЧНОГО ВИДЕНИЯ И КОНКРЕТНОСТИ НЕМЕДЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ

Отмечалось, что план является долгосрочным по глубине прогноза и длительности последствий намечаемых действий, но среднесрочным

255

(4—6 лет) по характеру включаемых в него мер. План не только декларирует, но и показывает, что и как нужно делать.

ПОСТОЯНСТВО РАБОТЫ НАД ПЛАНОМ

Констатировалось, что работа над планом не заканчивается с его принятием и публикацией. Будут вестись мониторинг выполнения плана, сохраняться созданные организационные структуры, проводиться ежегодная оценка хода реализации и при необходимости корректировка плана.

Видение (в плане оно называлось главной целью и целевым блоком верхнего уровня) включало три формулировки:

- стабильное улучшение качества жизни всех слоев населения Санкт-Петербурга,
- формирование Санкт-Петербурга как интегрированного в российскую и мировую экономику многофункционального города, обеспечивающего высокое качество среды жизнедеятельности и производства;
- укрепление Санкт-Петербурга в качестве главного российского контактного центра региона Балтийского моря и Северо-Запада России.

В более развернутом варианте видение излагалось в специальном разделе «Ожидаемые результаты реализации Стратегического плана». Главная цель распадалась на две **подцели** второго уровня:

- повышение доходов и занятости за счет роста экономики,
- улучшение общих условий жизни за счет повышения эффективности расходования бюджета города.

Далее следовали четыре **стратегических направления**, каждое из которых представляло собой **сумму целей**:

ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ХОЗЯЙСТВЕННОГО КЛИМАТА (ликвидация препятствий для предпринимательской деятельности, снижение налогового бремени, формирование рынка недвижимости и реформа градостроительного регулирования, развитие рынка труда, повышение мобильности рабочей силы, создание условий для изменения и повышения квалификации, переориентация финансовых ресурсов на инвестиции в реальный сектор экономики);

ИНТЕГРАЦИЯ В МИРОВУЮ ЭКОНОМИКУ (усиление внешнеторговых и транспортных функций, укрепление конкурентоспособных промышленных производств, продвижение города на мировой рынок культурных и туристских услуг, развитие науки, образования и инновационной деятельности, интеграция в мировое информационное пространство);

УЛУЧШЕНИЕ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ (возрождение исторического центра города, формирование зон активной градостроительной реконструкции, развитие сети городского и пригородного транспорта и автомо-

256

бильных магистралей, развитие инженерной инфраструктуры, улучшение состояния окружающей среды);

ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНОГО КЛИМАТА (формирование устойчивой социальной среды, развитие образовательного, культурного и духовного потенциала петербуржцев, ускорение решения жилищной проблемы, реформирование жилищно-коммунального обслуживания населения, реорганизация управления транспортно-дорожным комплексом Санкт-Петербурга, улучшение качества управления городом и регионом, создание условий для безопасной жизни личности, семьи, общества).

Выделялись также **ориентиры** Стратегического плана:

- ЕВРОПЕЙСКИЕ ВОРОТА РОССИИ (транспортный узел, российская нефть);
- КУЛЬТУРНАЯ СТОЛИЦА (город духовности, образования, творчества);
- ОТКРЫТАЯ ЭКОНОМИКА (центр деловой активности, центр инноваций и передовых технологий);

- БЕЗОПАСНЫЙ ГОРОД (удобная, чистая городская среда; власти на службе у горожан).

Каждая цель, в свою очередь, распадалась на задачи. Например, цель «Снижение налогового бремени» предполагала решение следующих задач:

- способствовать благоприятному изменению федерального законодательства,
- разработать и принять ряд законов Санкт-Петербурга, обеспечивающих формирование благоприятного налогового климата;

- облегчить налоговое бремя в регионе.

Задачам сопутствовали **меры** по их реализации. Например, из задачи «Облегчить налоговое бремя в регионе» вытекали такие меры, как поддержание более низких налоговых ставок на прибыль по сравнению с другими регионами РФ, установление ставки налога минимум на 3 пункта меньше, чем в среднем по России.

Стратегический план завершали разделы с указанием организаций -участников реализации мер Стратегического плана и механизмов реализации и обновления Стратегического плана.

Завершая рассмотрение документа, подчеркнем: проанализированный план создавался по большей части не PR-специалистами и вполне может рассматриваться с позиций классического менеджмента. В то же время Стратегический план Санкт-Петербурга, с одной стороны, является полномасштабным PR-документом как по способу его производства, так

257

и по роли в социально-экономическом и политическом пространстве; с другой — выступает образцом подхода к стратегическому планированию PR-деятельности практически в любой сфере.

Таким образом, логика процесса создания стратегической PR-концепции предполагает прохождение следующих ступеней:

- оценка реально существующего исходного (текущего) состояния организации или проекта,
- формулирование миссии (должного текущего состояния),
- выход на философию (принципы, нормы, кредо) поведения сотрудников организации или исполнителей проекта (ориентиры для достижения желаемого состояния в будущем);
- описание видения (желаемого состояния в будущем),
- анализ разрыва между настоящим и будущим,
- формулирование целей и задач, необходимых для преодоления разрыва.

Важно указать и вот на какой фактор: логика стратегического планирования предполагает не только поиск ответов на вопросы о том, что нужно делать, но и отсеивание моментов, которые не являются объектом внимания, приложения организационных затрат и материальных ресурсов. Уже одно понимание этих моментов делает любую работу более рациональной, экономной и эффективной.

Рабочие форматы PR-деятельности

Наряду с неограниченным числом содержательных целей и задач, подлежащих реализации, существует вполне обозримый объем форматов информационно-коммуникативной

деятельности, каждый из которых выполняет специфические задачи. В табл. 3.4 перечислены наиболее распространенные форматы.

При сопоставлении положения Стратегического плана с тем или иным форматом возникает прообраз рабочего плана, дополняемого, разумеется, такими позициями, как сроки, количество участников, стоимость, место проведения мероприятий и пр.

Однако качество данного плана зависит не от простого сложения указанных позиций, а от их многоступенчатой дифференциации по тем параметрам, которые были указаны в этом и предыдущих разделах настоящего пособия.

Например, корпорация намерена оказать общее позитивное влияние на различные уровни восприятия целевых групп. Для этого мы определяем в рабочем плане приоритетные для каждого уровня элементы корпоративной конструкции, а затем подбираем для них наиболее адекватные

258

Таблица 3.4 ФОРМАТЫ

Формат работы	Решаемая задача
Организационное взаимодействие	Поддержание постоянных контактов между субъектами процесса, регулярное взаимное информирование, личные встречи и заочные консультации по позициям и документам
Подготовка и рассылка пресс-релизов, модуль «информационное агентство»	Создание и поддержание механизма регулярного присутствия в массовом информационном поле
Проведение «круглых столов»	Развитие спектра коммуникативных партнеров, создание специализированного (проблемного) информационного поля
Пресс-конференции и пресстур	Обеспечение выхода материалов в СМИ
«Клубные вечера» (Party)	Поддержание и развитие поля неформального общения
Семинары-тренинги	Обучение персонала. Стимулирование инновационного мышления
Межрегиональные, всероссийские, международные конференции; конкурсы	Воспроизводство специальных событий и стратегий вовлечения с фокусным вниманием к организатору
Организация выставок и участие в них	Демонстрация достижений и возможностей в целях привлечения новых партнеров и потребителей
Создание и поддержание собственного интернет-сайта	А) Облегчение действий потребителя за счет возможности получить предварительную информацию о продукции в целях последующего заключения коммерческих сделок Б) Повышение общей деловой и информационной привлекательности за счет предоставления возможности получить полезную информацию о корпорации в целом
Участие и выступления на мероприятиях, организованных другими структурами	Обозначение своего присутствия и интересов в «чужом» информационном поле
Спонсирование мероприятий	Продвижение торговой марки на фоне социально значимых и привлекательных для населения и СМИ событий
Оказание благотворительной помощи	Решение конкретной проблемы в социальной (в том числе культурной, спортивной и др.) сфере
Консалтинг	Привлечение квалифицированных специалистов из других структур для оценки ситуации и подготовки предложений по ее оптимизации
Выпуск презентационных полиграфических материалов	Точечное персональное распространение в целевых аудиториях

259

форматы мероприятий и каналы передачи информации. Вот что при этом может получиться (см. табл. 3.5).

203

Таблица 3.5 ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ФОРМАТОВ И КАНАЛОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЕЙ ВОСПРИЯТИЯ И ЭЛЕМЕНТОВ КОРПОРАТИВНОЙ КОНСТРУКЦИИ

Уровни	Элементы корпоративной	Форматы мероприятий	Каналы передачи информации (форма)
ЦЕННОСТИ	Миссия и видение, история-легенда	Специальные события культурного профиля,	Немедийные нерекламные: годовой отчет, оформление офиса, беседа
ПОТРЕБНОСТИ	Корпоративная философия	«Круглые столы», конференции,	Немедийные нерекламные: поощрения за следование корпоративным принципам и их
ИНТЕРЕСЫ	Проявление внимания к «социально близким» секторам, спонсирование	Участие в мероприятиях, связанных со спонсированием	Немедийные и медийные нерекламные и рекламные: общественное признание спонсорского участия и его фиксация в СМИ, грамоты, дипломы
МНЕНИЯ/ОТНОШЕНИЯ	Оформление корпоративного пространства	Любые	Немедийные и медийные нерекламные и рекламные: фирменный стиль, включая косвенную (имиджевую) рекламу, позитивная информация в СМИ
ДЕЙСТВИЯ	Описание характеристик товара	Выставки	Немедийные и медийные рекламные: прямая реклама в СМИ, наружная реклама, письма

А вот вариант дифференциации в зависимости от характера целевых групп и при решении более конкретной задачи — например, при продвижении истории-легенды (см. табл. 3.6).

Таблица 3.6 ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ФОРМАТОВ И КАНАЛОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ХАРАКТЕРА ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП

Целевые группы	Форматы мероприятий	Каналы передачи информации (форма коммуникации)
1	2	3
АКЦИИ УЧЕБНИКИ СТУДЕНТЫ	Собрание Конкурс творческих работ среди студентов исторического факультета	Немедийные нерекламные: годовой отчет, устные выступления Немедийные нерекламные: положение о конкурсе — объявление в СМИ и на наружных информационных модулях, беседы с преподавателями и студентами

260

Окончание табл. 3.6

1	2	3
УЧЕБНИКИ НЕОПРЕДЕЛЕННЫЕ (население в целом)	Открытые уроки в школах Пресс-конференция, пресс-тур	Немедийные нерекламные: беседы, популярные брошюры на социально привлекательные темы Медийные нерекламные: пресс-кит, показ объектов

Глава 6

ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА PR-АКЦИИ И PR-КАМПАНИИ

Даже самый качественный план PR-действий потеряет смысл, если не будет обеспечен соответствующими ресурсами, главный из которых — бюджет. Таким образом, планируя отдельные акции или комплексные кампании, мы одновременно обязаны планировать их стоимость. Какими же принципами при этом нужно руководствоваться? Вопрос, прямо скажем, не из простых, и вот почему.

Российские PR-теоретики в учебных изданиях эту тему просто-напросто не затрагивают, поскольку не имеют в руках необходимых материалов, практики рассуждают по поводу бюджета обтекаемо и осторожно: у каждого есть свой ноу-хау по данному вопросу, которые операторы рынка не торопятся раскрывать.

На Западе присутствует внешняя бюджетная открытость в виде тематических разделов в учебниках, рекомендаций национальных PR-сообществ и официального декларирования бюджетов PR-агентств; но, во-первых, далеко не все из этого приемлемо для российских условий; во-вторых, механизмы, «тайные пружины» финансовых договоренностей зачастую все равно остаются за кадром.

Не претендуя на сенсацию, мы попробуем представить комплексное видение бюджетной стратегии заказчика и клиента, заполнить существующий информационно-технологический вакуум, совместить российскую и зарубежную практику.

261

Как это делается у них: в теории

Начнем с краткого обзора главы из книги известного американского специалиста Фрэнка Джефкинса¹, посвященной бюджету.

По мнению Джефкинса, *планирование бюджета осуществляется с тем, чтобы:*

- а) узнать, во что обойдется проведение PR-кампании;
- б) понять, какую именно кампанию можно провести на имеющиеся средства;
- в) установить порядок расходов и предусмотреть случаи их превышения;
- г) оценить оптимальность затрат после завершения программы: слишком мало или

слишком много потрачено, насколько обоснованы расходы на каждого специалиста и каждую акцию.

Бюджет PR-кампании включает следующие элементы:

1) ТРУД. Причем не только тех, кто непосредственно занимается кампанией, но и обслуживающего персонала: секретарей, бухгалтеров и т.д.

2) ОБСЛУЖИВАНИЕ ОФИСА. Сюда относятся фиксированные платежи за аренду, отопление, электричество, пользование различными видами связи, уборку, а также налоги и страховка.

3) МАТЕРИАЛЫ. Здесь имеются в виду аудио-, видео-, фотоаппаратура и принадлежности к ней; выставочные стенды, наглядные материалы, канцелярские принадлежности, стоимость печати и почтовых тарифов.

4) ПРОЧИЕ РАСХОДЫ. Предполагаются затраты на оплату поездок, питание и проживание в отеле и специальные расходы по организации PR-событий: использование звукоусилительной техники, экранов, проекторов, транспорта для перевозки людей, конструкций и т.д.

Бюджет с позиций PR-агентства

При выставлении счета заказчику PR-агентство рассчитывает на получение дохода только по позиции № 1 «Труд» и не делает надбавок к существующим по позициям № 2—4 ценам. Другими словами, PR-агентство исходит из принципа, что доход оно получает не за счет посредничества (как это бывает в случае с рекламными агентствами), а за счет времени, затраченного сотрудниками, за счет их конкретного опыта и профессионализма.

Почасовые или дневные тарифы, которые агентство дифференцирует в зависимости от опыта и квалификации своих сотрудников, составляют их реальную зарплату, отчисления в бюджет и доход агентства.

¹ *Jefkins F. Public Relations. M & E Pitman Publishing, 1998.* Авторы выражают признательность Л. Шныренковой за перевод данной главы.

262

Почасовой тариф рассчитывается таким образом, чтобы можно было выплатить зарплату, покрыть административные расходы, расходы на обслуживание офиса и, кроме того, получить доход. Иногда используется не почасовая оплата, а оплата по дням.

Часть бюджета, относящаяся к временным затратам сотрудников агентства, рассчитывается по следующей формуле:

Количество событий или продуктов x Количество часов, затраченных сотрудниками агентства на их подготовку и проведение x Стоимость одного часа работы конкретного сотрудника = Общая сумма бюджета

по конкретной позиции.

При сложении всех позиций получается итоговая сумма.

В качестве примера Ф. Джефкинс приводит такие позиции, как встречи, новые сообщения, официальные открытия новых штаб-квартир, составление ежегодных отчетов, текстовую проработку и дизайн изданий, подготовку статей и интервью, непредвиденные обстоятельства.

Скажем, если имеется в виду провести в течение года 12 встреч заказчика с представителем PR-агентства, каждая встреча будет длиться 3 часа, а часовой гонорар сотрудника агентства равен 85 долларам, расчет будет выглядеть так:

12 встреч x 3 часа x 85 долларов = 3060 долларов.

На первый взгляд требование к клиенту оплачивать рабочие встречи между ним и исполнителем может показаться странным. Тем не менее оно вполне справедливо. Вряд ли кто-то подвергнет сомнению необходимость этих встреч, ведь на них обсуждается сделанная работа и вносятся коррективы в PR-программу.

Причем если, скажем, рекламное агентство работает на основе комиссионных и соответственно рекомендации специалистов оплачиваются комиссионными, то с PR-агентством все иначе: клиенту приходится оплачивать все время специалиста, которое тот потратил на него, так как PR-агентство не имеет другого источника доходов.

Расчеты производятся и по другим позициям: «Обслуживание офиса», «Материалы», «Прочие расходы», а затраты по ним прибавляются к предыдущей сумме.

Разумеется, общий бюджет затем распадается на локальные бюджеты, где расходы подробно детализируются. Например, расходы на официальное открытие штаб-квартиры будут зависеть от места проведения, числа гостей, обширности программы, от того, предусматривается ли разме-

263

щение гостей на ночь, какова оплата проезда, во что обойдутся арендные платежи за использование тентов, стульев, микрофонов; от почасовой оплаты привлеченного персонала.

Расходы на составление ежегодного отчета учитывают составление, печать, распространение отчета и зависят от числа и размеров страниц, качества бумаги, печати, иллюстраций; тиража, стоимости распространения, которое, в свою очередь, может включать стоимость конвертов, марок и другие затраты.

И удовлетворенность клиента, и доход агентства зависят от того, насколько достоверно доходы и расходы PR-кампании отражены в бюджете. Агентство не может выполнять работу на основе цифр, взятых из головы, также как строитель не может назначать цену за строительство дома, пока не составлена смета. Когда PR-агентство устанавливает приблизительные расценки, оно оставляет себе лазейку для превышения расходов, но клиенту трудно понять, что и за какие деньги он получает. Таким образом, PR-кампания должна быть тщательно расписана в бюджете, благодаря чему и клиент, и исполнитель будут знать, что должно быть сделано и сколько это будет стоить.

Для иллюстрации приведенного тезиса Ф. Джефкинс приводит такой пример: если клиент получит в результате выполнения заказа 6 вырезок из газет с заметками о его бизнесе и счет на N-ную сумму денег, он вполне может подумать, что сумма велика и его обсчитали. Другое дело, когда он изначально знает, что эта сумма включает:

- а) разработку концепции,
- б) написание истории,
- в) поиск поддержки, одобрения,
- г) создание различных вариантов сообщений для различных СМИ,
- д) составление списка адресатов,
- е) печать релизов,
- ж) рассылку приглашений,
- з) рассылку сообщений по факсу и электронной почте, и) ответы на вопросы редакторов.

И если каждая позиция имеет свою стоимость и подкреплена анализом тиража и круга читателей СМИ, которые напечатали информацию, тогда кажущийся большим счет действительно оправдан.

Расходы будут обоснованы еще более эффективно, если показать, насколько успешно информация в прессе содействует целям PR-кампании. Один-единственный репортаж, но в одной из ведущих газет может быть более выгодным, чем множество, но в менее значимых изданиях. Это особый пункт, который следует помнить при оценке соответствующих расходов на размещение информации в прессе. И не следует путать это с бесплатной рекламой.

264

Бюджет с точки зрения внутрифирменного PR-отдела

Все сказанное выше относится к бюджету специализированного PR-агентства. Далее Ф. Джефкинс предлагает посмотреть на бюджет с точки зрения внутрифирменного отдела по связям с общественностью.

Принципиальная разница между этими подходами состоит в том, что в первом случае бюджет предусматривает (после покрытия всех издержек) сумму дохода агентства от выполнения заказа; во втором случае, напротив, речь о доходе не идет, равно как не принимается во внимание почасовая оплата (вместо нее фигурирует месячная зарплата).

При сравнении зарплаты персонала фирмы с расписанными в бюджете гонорарами сотрудников PR-агентства может даже возникнуть иллюзия, что работа внутрифирменного PR-отдела обходится значительно дешевле.

Но эта иллюзия исчезнет, если принять во внимание, что расходы на обеспечение деятельности собственно PR-отдела помимо зарплаты включают такие позиции, как:

платежи за аренду и обслуживание: аренда, электричество, отопление, вентиляция, уборка, плата за телефон и другие виды связи;

амортизационные платежи: мебель и оборудование (персональные компьютеры, копировальные аппараты, видеокamеры, принтеры), транспортные средства;

страховка: машины, оборудование, поездки, пенсионное обеспечение, медицинская страховка;

приемы для прессы: приглашения, материалы;

выпуск корпоративного журнала: редактирование, дизайн, фотографии, художественное оформление, печать и распространение;

презентация: сценарий, подготовка слайдов и фотографий, культурная программа, приглашение участников, ведение;

производство видеофильма: сценарий, режиссура, актеры, музыка, съемка, монтаж, копирование, распространение;

новостные релизы: поиск информации, создание, рассылка;

подготовка статей: поиск авторов и изданий, переговоры, создание, опубликование;

обзор прессы: плата за доступ к базам данных, тиражирование, подготовка отчета;

информационная служба: распространение информации;

аудиозапись для радио: интервьюирование, тиражирование, распространение;

телевидение: подготовка информации для TV;

печатные издания: листовки, проспекты, брошюры, плакаты, календари, отчеты;

265

спонсорство: призы, награды, меценатство;

профессиональные конференции и семинары: материалы, приглашения, оборудование, аренда, мелкие расходы, транспорт;

фотоматериалы: съемка, печать;

поездки: транспорт, оборудование, проживание в отеле, мелкие расходы;

выставки: плакаты, модели, охрана;

транспорт: легковые автомобили, грузовые машины;

канцелярские расходы;

телефон, факс, телекс;

почтовые расходы.

Таким образом, реальные расходы могут оказаться значительно выше кажущихся, а стоимость собственного PR-отдела — дороже услуг приглашенного агентства.

Тем не менее вопрос «собственный отдел или внешнее агентство?», разумеется, не стоит — на практике сочетаются усилия того и другого.

Как это делается у них: на практике¹

Несмотря на ясные и хорошо структурированные теоретические рекомендации Ф. Джефкинса, тема стоимости различных видов услуг по связям с общественностью (как на креативные разработки, так и на достаточно технологичные виды работ типа составления и распространения пресс-релизов) на практике в большинстве случаев остается достаточно закрытой.

Почему? Потому что отсутствие стандартизации позволяет агентству рассчитывать стоимость своих услуг не по принципу «сколько работа стоит», а ориентируясь на то, «сколько с клиента можно взять». К тому же стоимость услуг по связям с общественностью представляет собой мощный конкурентный фактор, который во многом определяет перспективы сохранения и развития бизнеса.

В числе немногих примеров действий, направленных на упорядочение и стандартизацию стоимости PR-услуг, рассмотрим опыт Австрийской ассоциации по связям с общественностью (PRVA), которая на своем сайте (www.prva.at) опубликовала в 2001 году рекомендованные расценки на отдельные виды работ, абонентское обслуживание и почасовые ставки для PR-специалистов (все цены на сайте обозначены в евро, но в нашем изложении они переведены в доллары США).

Указанные расценки основаны на расчетах Торгово-промышленной палаты и Союза по рекламе и маркетингу Австрии и представляют собой

¹ При написании данного параграфа использован материал С. Серебрякова, подготовленный им для журнала «Советник». 2001. № 6.

266

усредненные показатели. Разумеется, стоимость работ в отдельных агентствах отличается от указанной как в большую, так и в меньшую сторону. Причем, как заявляют представители ассоциации, любое агентство — член PRVA по запросу «обязательно представит собственные ставки на услуги по связям с общественностью».

По данным PRVA, при взаимодействии с клиентом на долгосрочной основе определяется в первую очередь стоимость абонентского обслуживания в течение года (или иного фиксированного периода). Согласно рекомендациям ассоциации она может составлять от 11 595 до 30 770 долларов в год и зависит от объема согласованной с клиентом программы. В указанную сумму включается базовое обслуживание: предоставление клиенту своих разработок и технологических решений, стратегический и ситуационный консалтинг по вопросам связей с общественностью, общий консалтинг по вопросам коммуникаций в течение действия договора, мониторинг активности конкурентов, постоянный контакт с клиентом.

Стоимость разработки и проведения отдельных мероприятий в абонентское обслуживание не включается, она оплачивается отдельно и зависит от уровня агентства или индивидуального консультанта.

В качестве ориентировочных цен PRVA рекомендует следующие (табл. 3.7):

Таблица 3.7 МЕРОПРИЯТИЯ/СТОИМОСТЬ

Отдельные мероприятия (при работе по договору)	Стоимость
Простая рассылка пресс-релиза (включая согласование адресатов, текста, рассылку и обработку результатов, исключая предварительную исследовательскую работу)	778-1040
Рассылка пресс-релиза по специализированным изданиям (включая согласование адресатов, текста, рассылку и обработку результатов, исключая предварительную исследовательскую работу)	842-1101
Рассылка пресс-релиза (включая предварительную работу по поиску адресатов, согласование их перечня, текста, рассылку и обработку результатов, исключая предварительную исследовательскую работу)	1037-1555
Беседа с одним журналистом (на территории редакции, включая согласование кандидатуры,	338-987
Беседа с несколькими журналистами (включая согласование кандидатур, сроков, подготовку мероприятия и места проведения, организацию мероприятия, обработку результатов)	907-2593
Пресс-конференция (проработка концепции, отбор кандидатов, рассылка приглашений, координация мероприятия, составление материалов для прессы, сопровождение мероприятия, обработка результатов)	3241-5834

267

Окончание табл. 3.7

Отдельные мероприятия (при работе по договору)	Стоимость
«Круглый стол» для прессы, группы специалистов (проработка концепции, отбор кандидатов, рассылка приглашений, координация и сопровождение мероприятия, место проведения, обработка результатов)	1944-3565
Большие мероприятия (симпозиумы, выставки, праздники, общая организация)	3889-11149
Подготовка материалов для прессы (за лист А4 — 30 строк по 60 знаков — подготовка текста на основе)	194-324
Составление простых текстов (с согласованием и разработкой по телефону)	260-389
Разработка текстов (на основе указанных источников)	389-454

Составление профессиональных текстов (на основе предоставленных материалов, но с учетом проведения)	454-583
--	---------

При работе с индивидуальными заказами агентства (консультанты) рассчитывают свои гонорары исходя либо из почасовых (суточных) ставок, либо из стоимости отдельных видов работ. Почасовые (суточные) ставки могут различаться в зависимости от должности (и соответственно опыта) специалиста, уровня PR-агентства и представлены на сайте так (табл. 3.8):

Таблица 3.8 ДОЛЖНОСТЬ/ГОНОРАР

Должность	Гонорар	
	За 1 час,	За 1 сутки,
Управляющий Консультант Ассистент Секретариат	139 111 67	1110 887 534 358

При подготовке текстовых материалов расчет ведется в стандартных листах формата А4 (30 строк по 60 знаков), и в этом случае не учитываются гонорары для приглашенных авторов, за дизайн и макет материалов, фотографии, изготовление копий, а также за подготовку материала для веб-публикации. Стоимость авторской корректуры оценивается в зависимости от затраченного времени (почасовые ставки). При разовом заказе обычно применяется 15%-я надбавка к стоимости (табл. 3.9).

268

Таблица 3.9 ТЕКСТ/СТОИМОСТЬ

Текстовые работы	Стоимость за 1 уч.-изд.
Тексты для информационных служб	292-420 260-389
Корпоративные издания, редакция имеющихся материалов	389-648 324-518 389-778 226-454
Подготовка материалов с разработкой идеи Журнал для клиентов Годовые отчеты на основании предоставленных материалов	
Тексты для веб-сайтов (за экранную страницу)	

Отдельно оплачивается разработка концепций различных мероприятий, при этом рекомендуются следующие тарифы (табл. 3.10):

Таблица 3.10 КОНЦЕПЦИЯ/СТОИМОСТЬ

Разработка концепции	Стоимость,
Базовая концепция (разработка идеи, включая приблизительную смету расходов)	1620-3241 3241-4861 4861-9723
Проработанная концепция (базовая концепция, включая сопутствующие исследования и презентацию)	9723-16 204
Окончательная концепция (включает полную проработку, предложения по визуальному ряду, точную калькуляцию расходов и презентацию)	
Большие мероприятия (концепция большого мероприятия, включая	

Конечно, речь не идет о четком следовании указанным стандартам и расценкам. С учетом особенностей клиента и его бизнеса PR-мероприятия даже при их внешнем сходстве могут различаться масштабами, глубиной проработки концепции, уровнем креативности, что соответственно подразумевает и изменение ценовых характеристик. Кроме того, определенные коррективы вносят статус агентства, его репутация и опыт.

Формирование стоимости PR-услуг на российском рынке

В одной из первых статей, посвященных вопросам ценообразования на российском рынке PR-услуг¹ ее автор М. Щедровицкая констатировала следующее:

«Расчет стоимости проекта на основе почасовой оплаты задействованных сотрудников привычен и удобен для западных клиентов. Зная размер почасовых ставок работников агентства, они могут рассчитать примерную стоимость оказанных им услуг, тем более что количество часов, необходимое для написания пресс-релиза, подготовки и проведения пресс-конференции и выполнения другой типовой работы, достаточно легко спрогнозировать. Для специалистов агентства такой подход тоже удобен. Зная сумму годового PR-бюджета клиента, они расходуют ее, основываясь на своих почасовых тарифах. После каждых трех месяцев работы PR-агентство пишет подробный итоговый отчет с указанием, сколько времени было потрачено на каждый вид работы. Затем подсчитывается итоговая сумма, которую клиент и платит.

С российскими клиентами PR-агентства так практически не работают. Россияне более дотошны и придирчивы. Например, агентство выставляет полностью расписанный почасовой счет, а заказчик начинает придираться: "Как это, восемь часов потратили на общение с журналистами? Да у меня секретарша за два часа всех обзвонит!" После чего клиент настаивает на том, чтобы сумма счета была сокращена втрое. При этом разницу в квалификации, а следовательно, и в оплате труда секретарши и PR-специалиста обсуждать в таком контексте становится как-то неудобно. Поэтому российским клиентам обычно выставляют финальную смету с указанием отдельных категорий работы без почасового отчета. При таком подходе вопросов почти не возникает...»

Действительно, почасовая оплата в России к началу XXI века не прижилась, причем, по нашему опыту, не только для российских клиентов, но во многих случаях и для западных, потому что, работая в России, западные фирмы все более привлекают на штатные должности российский персонал, который, в свою очередь, привносит в понимание происходящих на рынке процессов российскую ментальность. А последняя, впитав многолетний советский опыт, руководствуется примерно такими тезисами: почасовая работа — это работа «на процесс». Почти как в известной поговорке, когда солдат спит, а служба идет. При таком подходе и агентство в целом, и конкретный работник мотивированы на то, чтобы «накру-

¹ Щедровицкая М. PR-экономика. Почему одинаковые PR-услуги стоят по-разному? // Со-общение. 2001. № 4.

270

тить» как можно больше часов за некоторую работу. Но они должны быть мотивированы исключительно на результат. А уж клиент и подавно!

Отсюда и требования к агентству: мы будем платить за результат, а уж какими усилиями вы его достигнете — ваше дело. Объясните нам, что будет «на выходе» вашей деятельности, и укажите цену, а мы решим, приемлема она или нет.

По существу никакой кардинальной смены принципов ценообразования не происходит: стоимость аренды, транспорта, материалов и пр. рассчитывается исходя из существующих на рынке расценок; прибыль же «накручивается» за счет организационно-интеллектуальной деятельности сотрудников, производящих те или иные PR-продукты.

Впрочем, стоит сделать одно добавление: сказанное выше относится к бизнес-PR, когда же мы принимаем во внимание политические PR и особенно их проявления в избирательных кампаниях, то здесь почасовые (а чаще дневные и суточные) ставки специалистов распространены весьма широко. Тому есть свое объяснение: если, занимаясь некоторым бизнес-проектом, PR-специалист отдает ему, как правило, лишь часть своего времени, то в избирательной кампании он чаще всего полностью «привязан» к ней.

Переходя к разговору о конкретных ценах, вновь обратимся к уже упоминавшейся статье М. Щедровицкой:

«Отечественных операторов рынка можно условно поделить на две основные "ценовые группы". Первая — около десятка наиболее авторитетных PR-агентств, которые постоянно упоминаются в СМИ, не испытывают недостатка в клиентах и поэтому услуги свои оценивают достаточно дорого.

Вторая группа — это либо недавно созданные агентства, либо агентства, не имеющие громкого имени. Первые готовы работать практически бесплатно для завоевания авторитета и формирования списка "звонких" клиентов; вторые оценивают свои услуги значительно ниже, чем "монстры" рынка.

Раскрученный бренд входит в стоимость, поэтому клиент, уже ориентирующийся в PR-пространстве, понимает, что в одном случае ему выгоднее переплатить за бренд агентства, а в другом стоит обратиться к услугам чуть менее известной, но не менее профессиональной фирмы.

Особняком стоят представительства крупных западных компаний. Если, например, *Burson Marsteller* выставяет за работу счет, превышающий гонорары российских коллег в два, а то и в три раза, это лишь по тому, что она не может занижать планку (дорогой бренд, мировые стандарты и т.д.).

Другими словами, вести разговор о конкретных ценах во многих случаях просто не имеет смысла. Во-первых, не существует опыта, подобно-

271

го австрийскому, когда агентства декларируют свои цены. Во-вторых, «средняя» цена в условиях колоссального разброса цен, даже будучи вычисленной, не станет каким-либо приемлемым ориентиром.

В заключение подчеркнем: многие PR-услуги (создание различных форматов посланий для разных целевых групп, организация контекста для встречи заказчика с представителем организации *N*, проведение конкурса, подготовка концепции презентационного буклета и др.) не могут быть просчитаны на уровне типовых цен и ценовых пропорций — разработка и согласование соответствующих смет сами по себе являются длительным креативным процессом.

Глава 7

ТЕНДЕР: КОНКУРС ПЛАНОВ ПРОВЕДЕНИЯ PR-КАМПАНИИ

Организация тендера

PR-сопровождение организаций, крупные PR-кампании, а в ряде случаев даже отдельные PR-акции проводятся на тендерной (конкурсной) основе.

К участию в тендере привлекают профессиональные PR-агентства, а смысл их привлечения заключается в поиске наиболее оптимальных с точки зрения качества и стоимости коммуникационных программ, предназначенных к реализации в ходе того или иного проекта.

Тендер является перспективной формой переговорного процесса, позволяющей в соответствии с точными условиями выработать и получить адекватные задачам проекта предложения.

Необходимость проведения тендеров мотивируется и еще одним моментом. Основной набор PR-услуг, предлагаемый любым PR-агентством, по большей части одинаков. В то же время креативные возможности PR-фирм и расценки на услуги существенно разнятся. Выяснить их реальный «вес» в ходе ознакомления с рекламными проспектами вряд ли возможно — требуется более глубокий подход, в качестве которого и может фигурировать тендер.

Выделяются открытые и закрытые тендеры. Первые объявляются публично, а участие в них может принять любой желающий. Во втором случае к тендеру приглашают заранее определенные агентства, которые выбирает заказчик по их соответствию профилю будущей работы, рейтингам и другим объективным и субъективным критериям.

К числу открытых тендеров относятся международные. Например, в качестве заказчика активно работает Международный банк реконст-

272

рукции и развития (МБРР). Он периодически выделяет финансовые средства на такие важнейшие направления реформирования российской экономики, как приватизация, проведение залоговых аукционов крупнейших госпредприятий, реструктуризация угольной отрасли, структурная перестройка системы социальной защиты населения. Часть средств займов банка используется на оказание консультационных услуг по реализации программ формирования общественного мнения о конкретных направлениях реформы. В связи с этим и

211

проводятся тендеры, непосредственными организаторами которых выступают различные фонды, центры подготовки и реализации проектов технического содействия и другие аналогичные структуры.

На первом этапе проведения тендера заинтересованная сторона публикует объявление о предстоящем конкурсе вместе с общими условиями его проведения. В качестве примера приведем выдержки из «Объявления о закупках по проекту содействия структурной перестройке системы социальной защиты населения (СПИЛ)», опубликованного в 2000 году Российским фондом социальных реформ:

«...2. Правительство Российской Федерации получило от Международного банка реконструкции и развития (Всемирного банка) заем для финансирования Проекта содействия структурной перестройке системы социальной защиты населения (проект СПИЛ) и намеревается использовать часть средств этого займа на оплату услуг консультантов по следующим направлениям:

-проведение кампании информирования общественности о концепции новых трудовых отношений: разъяснение сути намеченных преобразований в области трудовых отношений, их социально-экономической обоснованности и соответствия интересам работников; создание атмосферы информационной открытости при обсуждении разрабатываемых законопроектов и обеспечении их поддержки общественностью; формирование благоприятных общественных ожиданий в отношении последствий принятия нового Трудового кодекса.

3. Российский фонд социальных реформ (РФСР), осуществляющий управление проектом СПИЛ, приглашает организации, заинтересованные в выполнении данных консультационных услуг, принять участие в конкурсе. Заинтересованные организации должны представить информацию, подтверждающую их квалификацию и опыт в выполнении данных услуг, а также сведения, характеризующие финансовое состояние организации и наличие соответствующим образом обученного штата сотрудников. Организации могут подавать совместные заявки. РФСР использует полученную информацию для формирования списков организаций - участников конкурса, которые получают запрос на подачу предложений по оказанию консультационных услуг...»

Помимо публикации такое объявление может выборочно рассылаться заинтересованным сторонам.

В случае согласия участвовать в тендере PR-агентства письменно информируют об этом заказчика. Последний зачастую просит указать в ответах предварительные сведения об агентстве и его возможностях: справ-

273

ки об истории агентства; выполненных проектах, имеющих то или иное отношение к новому проекту; интеллектуальном, организационном и техническом потенциале.

После **первичного отбора** и составления так называемого **короткого списка** (обычно из трех—пяти агентств) данным структурам предлагается написать предложения по проведению требуемой работы на основе **технического задания**. В условиях международных тендеров, когда в тендерной комиссии участвуют зарубежные специалисты (как правило, представители международной организации, выделяющей денежные средства на информационную, образовательную или иную PR-программу), это задание вырабатывается совместно членами тендерной комиссии и агентствами, попавшими в «короткий список» («щот-лист»).

Затем агентства (в текстах тендерной документации они называются консультантами) готовят для заказчиков (в тендерной документации -клиентов) **предложения** о том, как, по их мнению, можно выполнить задание, какой потребуется бюджет, какие информационные каналы следует задействовать, и т.д. На основе этих материалов клиент и принимает **решение**.

В более развернутой форме последовательность действий организаторов классического (официального, формального) тендера выглядит следующим образом:

- оглашают условия конкурса;*
- объявляют конкурсную комиссию;*
- объявляют сроки представления предложений — технического и финансового;*
- в означенные сроки в комиссию представляют предложения;*
- по специальным критериям и шкалам тендерная комиссия рассматривает предложения — варианты технического предложения на предмет качества по своей сути; варианты финансового предложения — на предмет наименьших затрат;*
- сочетают варианты технического и финансового предложений и выбирают победителей тендера;*
- заключают договор заказчика-клиента с исполнителем-консультантом и начинают практическую работу.*

Остановимся на содержании указанных этапов подробнее.

Тендерная документация

Каждому этапу тендера соответствует определенный набор документации. Так, **письмо-приглашение к участию в тендере** имеет целью уведомление PR-агентств о тендере и включает краткую информацию о клиенте и проекте, предлагаемом для выполнения. Здесь же оговариваются сроки

274

подачи заявки на участие в тендере. Знакомство клиента с консультантом может происходить как на основе изучения информации о нем, так и в ходе очной презентации.

Агентствам — участникам «шот-листа» направляется **приглашение к подаче предложений (ППП)** — комплект документов, включающий:

- *информацию для агентств;*
- *техническое предложение — стандартные формы;*
- *финансовое предложение — стандартные формы;*
- *техническое задание;*
- *стандартные формы контрактов.*

Следует добавить, что в рамках ППП каждому агентству предъявляется список агентств, которые также получили ППП идентичного содержания.

Среди документов в пункте «**Информация для агентств**» — подробное описание процедуры взаимодействия заказчика с агентством на протяжении всех этапов тендера, включая подачу, получение, вскрытие и оценку предложений, составление договора, а также рекомендации и требования заказчика по составлению технического и финансового предложений.

Оговариваются дополнительные вопросы, например:

- *язык(и), на котором(ых) должны быть представлены предложения;*
- *примерное число человеко-дней для выполнения задания;*
- *необходимые требования к опыту предлагаемых ключевых сотрудников;*
- *валюта, в которой могут производиться расчеты и осуществляться платежи по контрактам;*
- *сроки представления предложений;*
- *дата, время и адрес вскрытия финансовых предложений;*
- *адрес клиента.*

Раздел «**Техническое предложение (ТП) — стандартные формы**» включает следующие подразделы:

- *форма подачи ТП;*
- *рекомендации агентства (сведения о предыдущих проектах и отзывы заказчиков об их исполнении);*
- *методологический подход и рабочий план для выполнения задания;*
- *состав рабочей группы и задача каждого члена группы;*
- *резюме предлагаемых профессиональных сотрудников;*
- *график работы персонала агентства;*
- *график мероприятий проекта;*
- *список привлеченных консультантов с их краткими характеристиками;*
- *комментарии и предложения консультантов по техническому заданию (замечания, касающиеся данных, услуг и средств, предоставляемых заказчиком).*

275

Резюме персонала агентства, занятого в проекте, содержит, как правило, следующие пункты:

- *предлагаемая должность;*
- *наименование организации;*
- *Ф.И.О. сотрудника;*
- *профессия;*
- *год, число и месяц рождения;*
- *стаж работы в агентстве;*
- *гражданство;*
- *членство в общественных организациях;*
- *порученные задания;*
- *основная квалификация;*
- *образование;*
- *опыт работы с указанием в обратном порядке должностей и предыдущих мест работы;*
- *знание языков;*

—подтверждение достоверности информации, изложенной в резюме, со стороны уполномоченного представителя.

Раздел «**Финансовое предложение (ФП) — стандартные формы**» включает следующие подразделы:

—форма представления ФП;

—общая сумма расходов по заданию;

—оплата труда (помесячное вознаграждение сотрудников при выполнении работ);

—возмещаемые командировочные расходы (транспорт, гостиница, суточные);

—затраты на организацию мероприятий;

— прочие расходы (например, телекоммуникации, полиграфия). Финансовое предложение сопровождается письмом, где указываются

стоимость такого предложения, наименование услуг, за которые выплачиваются комиссионные и премиальные суммы, а также координаты и должность контактного лица.

Важным является раздел «**Техническое задание**» (ТЗ). Здесь содержится обоснование необходимости участия в данном проекте PR-агентств и указываются цели задания, услуги, которые должны быть оказаны PR-агентством в рамках ТЗ, а также подробно расписывается этапность работ, необходимых для реализации данных услуг. В ТЗ разъясняются желаемые результаты работ, сроки и график их выполнения, формулируются критерии оценки предложений, описываются процедуры мониторинга и оценки результатов работы.

ТЗ начинается с исходной информации, призванной ввести будущего исполнителя в курс PR-кампании. Так, в ТЗ по организации и проведе-

276

нию информационной кампании для населения по вопросам выплаты пособий для детей показано, каким образом Правительство РФ приступило к совершенствованию государственной социальной политики, и в частности к реформированию системы выплаты пособий на ребенка.

...Выплаты данных пособий производятся в соответствии с российским законодательством из средств бюджетов субъектов Федерации и учитываются при взаиморасчетах федерального бюджета и бюджетов субъектов Федерации. Но в условиях повсеместного дефицита бюджетных средств всех уровней возникла проблема задержки выплаты пособий на местах. Субъекты Федерации испытывают хроническую нехватку средств для выполнения обязательств государства перед населением, причем дефицит средств и рост задолженности приобретают характер перманентной прогрессии. В этих критических условиях в качестве вынужденной меры многие регионы пошли на неординарный шаг - погашение задолженности путем взаимозачетов по оплате коммунальных услуг, путевок в детские санатории и пансионаты, выдачи продуктов и иных товаров в счет суммы задолженности. Этот шаг снизил, а в некоторых регионах остановил рост задолженностей, но тем не менее остроту проблемы не снял.

Тогда исходя из ограниченности бюджетных средств, а также учитывая, что наиболее нуждающиеся семьи оказались без одного из немногих стабильных источников доходов, законодатели приняли решение о введении учета среднедушевого дохода семьи в качестве критерия для предоставления пособия на ребенка. Теперь по законодательству пособия предоставляются семьям, среднедушевой доход которых не превышает 200 процентов величины прожиточного минимума.

Для успешной реализации намеченных государством мероприятий в социальной сфере требуется создание эффективной системы информирования общественности о происходящих переменах. Цель - достижение взаимопонимания и снижение сопротивления, связанного с недоверием к реформам...

В ТЗ определяются итоги предварительной работы экспертов заказчика, указываются «узкие места» в текущей информационной и разъяснительной деятельности среди населения и СМИ по требующему PR-поддержки вопросу, рассматриваются также возможные положительные тенденции в информировании, которые нуждаются в закреплении при реализации проекта.

Например, в ТЗ тендера на информационное обеспечение реформы выплаты детских пособий основные итоги предварительной работы определялись так:

...Предварительный этап работы над проектом позволил сделать несколько принципиальных выводов, существенных для дальнейшей деятельности.

В частности, выяснились следующие обстоятельства, которые необходимо учесть:

- недостаточная информированность большинства журналистов центральных газет относительно приоритетных направлений социальной политики, чему способствует в числе прочего отсутствие жесткой специализации сотрудников большинства изданий (теле- и радиопрограмм), корреспонденты которых, пишу-

277

щие и вещающие на социальные темы, работают в отделах оперативных новостей. В поле их внимания находятся десятки и сотни самых разнообразных сюжетов, и они не сосредоточиваются, как правило, на одной или двух темах;

- недостаточная информированность журналистов относительно существующей в стране ситуации с выплатой детских пособий, в том числе слабая информированность о последних решениях правительства в этой области;

- существование стойких стереотипов в общественном сознании в отношении социальной политики правительства (например, утверждение, что «правительство ищет любые возможности сэкономить на нуждах населения»);

- приверженность некоторых журналистов расхожим стереотипам, отсутствие глубокого понимания стратегии социальной политики;

- разная степень заинтересованности различных СМИ в адекватной оценке ситуации. Так, некоторые издания, предпочитающие сенсационность глубокому анализу, фокусируют внимание аудитории на «катастрофическом положении дел», указывают не на пути решения проблемы задолженности по пособиям, а на низкий уровень пособия как такового. В то же время издания, ориентированные на серьезный анализ, не только дают более подробную и взвешенную информацию на тему, но и показывают направления государственной политики в данной области;

- необходимость особого внимания вопросам просвещения журналистского сообщества, для чего недостаточно одних лишь информационных мероприятий типа брифингов и пресс-конференций - необходима работа с редакторами газет, руководством телекомпаний и радиопрограмм, с журналистским активом регионов;

- необходимость рассмотрения позитивного опыта решения проблемы в форме не только цифр и объемов выплат, но и живых сюжетов, показывающих, как конкретным людям в том или ином регионе в результате нового подхода была оказана помощь, для чего требуется выявить и подготовить информационные материалы о таких примерах...

Далее определяются цели и задачи кампании с указанием на то, что их результативность должна подтверждаться социально-психологическими исследованиями и мониторингом СМ И.

Вот основные цели и задачи кампании по реформе выплаты детских пособий:

...Главной целью проведения информационной кампании является информирование населения Российской Федерации о новом порядке начисления детских пособий, о существующем положении дел в этой области, о шагах правительства по реформированию этой системы и новых подходах к решению вопроса своевременной выплаты пособий и ликвидации задолженности, о перспективах адресного подхода к решению проблемы.

Целью кампании является также формирование позитивного имиджа социальной политики правительства, включая новые подходы к начислению и выплатам пособий на ребенка.

Информационная кампания должна стимулировать граждан России к активному участию в обсуждении проблем государственной поддержки семьи.

Организация информационной кампании должна строиться с опорой как на инициирование общественной дискуссии, так и на активизацию работы с региональными СМИ с широким привлечением существующих информационных сетей.

278

Особое внимание следует уделить разъяснению ряда непопулярных мер, объективно связанных с переходом на систему адресной помощи, а также вопросу преодоления негативных стереотипов, существующих на сегодняшний день в общественном мнении относительно новых социальных инициатив правительства. Важно информировать общественность о практических результатах, достигаемых в регионах России, об успехах нового подхода к назначению пособий на детей (информация о конкретных сюжетах, о тех областях, где удалось ликвидировать задолженность, и т.д.)...

Помимо общих формулировок ТЗ предполагает проведение конкретных акций и создание определенных информационных продуктов, например:

... - необходимо силами специалистов, работающих в команде исполнителя, создавать модельные материалы для распространения по информационным сетям. В Москве, например, могут быть подготовлены интервью первых лиц министерства, в регионах - конкретные репортажи с мест, которые должны распространяться *параллельно*;

- необходимо создать небольшой буклет о приоритетах социальной политики правительства в помощь журналистам, пишущим и вещающим на социальные темы;

- целесообразно издать большим тиражом краткие листовки и информационные брошюры, разъясняющие новые подходы, для распространения среди широких слоев населения...

Далее формулируются особенности взаимодействия будущего исполнителя с заказчиком и требования к отчетности. Предусматривается график представления промежуточных, поэтапных и итогового отчетов о проведенной деятельности.

В качестве отчетных материалов по результатам работы могут выступать следующие:

— публикации печатных СМИ, видео- и аудиозаписи теле- и радиопрограмм, материалы интернет-сайтов;

— информационные материалы, предназначенные для распространения на мероприятиях для СМИ (пресс-релизы, бэкграундеры, заявления и пр.);

— результаты изучения общественного мнения;

— адресные и иные базы данных;

— реклама, в том числе ее эскизы и фотографии наружной рекламы;

— образцы издательской продукции (брошюры, листовки, буклеты, плакаты) и т.п.

Оценка предложений

Получив подготовленный агентством пакет документов, заказчик приступает к оценке проектов по критериям, изложенным в приглашении к подаче предложений.

279

Комиссия, назначенная заказчиком, проводит оценку предложений на основе их соответствия техническому заданию с использованием фиксированных критериев, субкритериев и балльной системы. Предусматривается необходимое минимальное количество технических баллов, и если техническое предложение его не набирает, то оно отклоняется. Заказчик извещает об этом участника конкурса и возвращает его финансовое предложение нераспечатанным.

Следует заметить, что заказчика интересуют прежде всего креативность подходов к заданию и наличие у агентства ресурсов на реальное исполнение проекта. Заказчик ориентируется прежде всего на идею, предлагаемую агентством. Когда идея нравится, то детальная программа ее исполнения вырабатывается уже на этапе составления, согласования и заключения контракта.

Приведем пример типичной системы оценки тендерных предложений, соответствующей международным методикам.

Баллы, проставляемые согласно критериям проведения оценки:	
Баллы Опыт работы консультанта в области данного задания	10
<i>Субкритерии</i>	
Опыт проведения широкомасштабных PR-кампаний социальной направленности	
Опыт подготовки просветительско-пропагандистских материалов и их распространения среди широкой аудитории (буклеты, видеоклипы и т.д.), производства социальной рекламы и журналистских материалов для распространения по информационным сетям Опыт участия в международных проектах, сходных с данным (в том числе проведение пресс-конференций, поддержание контактов с правительственными и неправительственными организациями с целью вовлечения их в информационную кампанию)	
Соответствие предлагаемого плана работ и методологии техническому заданию	40
<i>Субкритерии</i>	
Методологический подход к выполнению задания и его соответствие ТЗ	
Рабочий план и его соответствие заданию	
Предложенный подход к формированию команды, ее соответствие заданию	
Квалификация и компетенция основного персонала консультанта, предлагаемого для выполнения задания	50
<i>Субкритерии</i>	
Общая квалификация	
Степень соответствия предлагаемой должности задачам проекта	
Опыт участия в аналогичных проектах в России	
Всего баллов	100
Минимальный технический балл равен 75	
280	

Заказчик извещает агентства, чьи предложения набрали установленное минимальное число технических баллов, и назначает время, когда будет происходить вскрытие финансовых предложений. Как правило, финансовые предложения не должны вскрываться ранее чем через две недели после даты такого извещения. Извещение направляется заказным письмом, телеграммой, факсом или электронной почтой.

Финансовые предложения вскрываются публично в присутствии представителей агентств-консультантов, изъявивших желание участвовать в тендере. При вскрытии финансовых предложений зачитываются вслух и регистрируются названия организаций-консультантов, количество набранных ими баллов по итогам технической оценки и предложенные цены.

Оценочная комиссия определяет комплектность финансовых предложений, т.е. все ли позиции технического предложения имеют соответствующие ценовые значения. Если нет, заказчик оценивает их самостоятельно и прибавляет стоимость к первоначальной цене.

Теперь укажем базовые подходы, применяемые организатором тендера при определении его победителя.

1) *Отбор на основе качества и цены*

В этом случае минимальная цена финансового предложения принимается за 100 баллов; балльная оценка других финансовых предложений уменьшается пропорционально увеличению их стоимости. Полученная сумма складывается с оценкой технического предложения. Организацию, набравшую наиболее высокий суммарный технический и финансовый балл, приглашают для переговоров.

2) *Отбор на основе фиксированной стоимости*

В данной ситуации заказчик заранее информирует участников тендера о бюджете проекта и победителем становится организация, получившая наивысший балл за техническое предложение.

3) *Отбор на основе наименьшей стоимости*

Здесь заказчик объявляет победителем наиболее дешевое предложение из тех, которые превысили минимальный технический балл.

Когда агентство выбрано, оно получает письмо с поздравлениями и приглашением на переговоры; остальным участникам тендера рассылается вежливое письмо с выражением благодарности за участие и надежды на дальнейшее сотрудничество.

Что касается переговоров, то они включают детальное обсуждение:

— технического предложения;

— рабочего плана;

— штатного расписания;

— любых предложений, сделанных агентством с целью усовершенствования технического задания.

Согласованный рабочий план и окончательное техническое задание в дальнейшем включаются в раздел контракта «Описание услуг». В контракте оговариваются также общие положения; время и условия начала, завершения, изменения и расторжения контракта;

обязанности консультанта, включая отчетность, и клиента, включая выплаты консультанту; урегулирование споров.

Неформальные тендеры

На практике часто встречаются так называемые неформальные тендеры с более мягкими условиями подготовки предложений и определения победителей. Их диапазон чрезвычайно широк: от телефонного звонка с просьбой представить свои соображения о проведении празднования юбилея какой-либо организации до текста в одну или несколько страниц, где содержатся дополнительные сведения, ориентировки по бюджету и пр.

Приведем пример типичного документа такого рода (табл. 3.11).

Таблица 3.11

**БРИФ НА УЧАСТИЕ В ТЕНДЕРЕ СРЕДИ PR-АГЕНТСТВ ПО ПОВОДУ
ПРОВЕДЕНИЯ КОМПАНИЕЙ «ХЕРЕС ТРЕЙДИНГ ГМБХ» АКЦИИ
ПО ПРЕПАРАТУ «ГЕНТОС»**

Заказчик	Компания «Херес трейдинг ГмбХ» (Австрия), представляющая в России лекарственные средства, производимые фирмой «Рихард Биттнер ГмбХ» (Австрия)
Проект	Организация PR-акции для автомобилистов (продвижение препарата «Гентос»)
Суть конкурса	Разработка концепции имиджевого продвижения препарата «Гентос»
Краткая справка о препарате	<p>Натуральный, несинтетический препарат для лечения заболеваний предстательной железы (доброкачественной гиперплазии (аденомы) предстательной железы и простатита) и мочевого пузыря.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не имеет противопоказаний. • Не вызывает побочных эффектов и привыкания. • Сочетается с другими препаратами и методами лечения. • Выпускается в виде спиртового раствора во флаконах с капельным дозатором, что обеспечивает: <ul style="list-style-type: none"> – полное сохранение лечебных свойств препарата; – быстрое и полноценное всасывание; – быстрое наступление клинического эффекта; – удобство применения; – точность дозировки. • Существует во флаконах по 20 мл и по 50 мл (курс лечения при использовании флакона 50 мл обходится на 26% дешевле). • Может также применяться в качестве подготовки к операции и после оперативного вмешательства для восстановления нормального мочеиспускания, уменьшения риска развития послеоперационных осложнений, сокращения сроков реабилитации и пребывания больного в стационаре.

282

Окончание табл. 3.11

	<ul style="list-style-type: none"> • «Гентос» зарегистрирован как безрецептурный препарат и может быть рекомендован любому мужчине с жалобами на нарушения мочеиспускания (затрудненное мочеиспускание, учащенное мочеиспускание, чувство неполного опорожнения мочевого пузыря), боли в области промежности и малого таза, в половых органах, как эффективный и безопасный препарат для лечения этих состояний у больных доброкачественной гиперплазией предстательной железы и простатитом. Длительность и стадия заболевания, возраст больного, предшествующее и сопутствующее лечение, а также сопутствующие заболевания не являются ограничением для рекомендации препарата. (Более подробную информацию см. ниже.)
Цель проведения PR-проекта	Популяризация препарата «Гентос» среди целевой аудитории (мужчины 30–50 лет среднего и выше достатка), особенно среди молодых и среднего возраста мужчин, многие из которых имеют автомобиль, следовательно, относятся к группе риска из-за сидячего образа жизни.
Постановка задач перед PR-агентством	Организация и проведение мероприятия. Широкое освещение в средствах массовой информации. Подготовка всей отчетной документации. <i>Интересные решения приветствуются!!!</i>
Бюджет	8000 долларов (увеличение бюджета обсуждается)
Сроки проведения	Апрель 2002 г.
Сроки представления предложений	12 февраля 2002 г.
Сроки объявления решения	Конец февраля

В чем особенности документа? С одной стороны, предложение интересно и предоставляет простор для креативной проработки. С другой — не ясно, с помощью каких методик и оценок будет определяться победитель. К тому же в случае с указанным выше примером агентства, приглашенные к участию в тендере, не получили никаких откликов на представленные предложения.

В другом случае компания (ОАО «Афанасий-пиво»), объявившая тендер, обратилась к PR-агентствам с просьбой представить креативные концепции комплексного сопровождения на год и более длительный период. Когда предложения были представлены, ОАО «Афанасий-пиво» направило в адрес агентств письма следующего содержания:

«Уважаемые коллеги!

Поздравляем вас с выходом на последний этап конкурса на PR-обслуживание ОАО «Афанасий-пиво».

На сегодняшний день требования по PR-освещению деятельности изменились. У нас есть разработанная концепция всех работ в определенных ранее

регионах. От PR-агентства нам нужно обеспечение информационного сопровождения в СМИ. Прошу вас до середины четверга (18.04.2002) представить список средств массовой информации, в том числе электронных, с которыми у вас налажен контакт, и расценки на информационное обслуживание через ваше агентство в них на месяц.

По результатам этой работы будет выбрана одна организация и заключен договор до конца 2002 года...»

Такого рода поведение является причиной негативного отношения к неформальным тендерам со стороны руководителей PR-агентств. Вот некоторые высказывания о таких тендерах, полученные в ходе экспертного опроса:

— это огромная трата времени и иногда средств при негарантированном результате;

— это фарс, который несет некий оттенок нечестности, ангажированности;

— известны случаи, когда компания организовывала тендер, собирала предложения и отдавала их собственному PR-отделу, который их перерабатывал и сам выполнял, а участников тендера объявляли по той или иной причине не подходящими для работы;

— официально к участию в тендере приглашают несколько компаний, но существует сверх этого еще одна компания, которая может не участвовать в конкурсе, но находиться в тех или иных отношениях с потенциальным клиентом, и ей в конце концов после сбора предложений от других компаний передаются и эти предложения, и контракт в целом;

— тендер — это выемка идей, демпинг по цене, отсутствие победителя...

Все эти факты, разумеется, встречались в практике авторов высказываний. В то же время немало случаев, когда имели место и корректно проведенные неформальные тендеры, причем

их бюрократическая составляющая оказывалась значительно меньшей по сравнению с рассмотренными выше формальными тендерами.

В принципе вопрос участия или неучастия в тендере решается на основе свободного выбора приглашенного к конкурсу агентства. Что же касается путей оптимизации тендеров, то наряду с четко прогнозируемыми условиями их проведения все чаще предлагается и используется еще один путь, когда гонорар агентству выплачивают за сам факт участия в тендере.

Раздел IV ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА ИНФОРМАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТА В ХОДЕ ПРОВЕДЕНИЯ PR-КАМПАНИЙ

Глава 1

СМИ КАК ОСНОВНОЙ КАНАЛ ВОЗДЕЙСТВИЯ PR-ТЕХНОЛОГИЙ

Предваряя материалы данной главы, обратим внимание на то, что появление и развитие в XX—XXI веках технических средств общения обусловили формирование нового социального пространства — массового общества. Данное общество характеризуется наличием специфических средств связи и передачи информации группе людей одновременно — **средств массовой коммуникации (СМК)**, куда входят *средства массовой информации (СМИ), книгоиздательство, кинематограф, электронные и мультимедийные средства связи, Интернет, наружная реклама*. Для СМК характерны пять основных особенностей процесса связи и передачи информации:

массовость аудитории;

ее гетерогенность;

использование высокоскоростных и репродукционных средств связи и информации;

быстрое распространение сообщений;

относительно небольшая потребительская стоимость получаемой информации.

Массовая коммуникация — это почти одновременная доставка одинаковой информации посредством ее быстрого репродуцирования и распространения значительному и недифференцированному в своей массе количеству людей. При этом особенности процесса связи и передачи информации в современно понимаемых СМК должны рассматриваться только в системном единстве.

Если в период становления индустриальных обществ средства массовой коммуникации выполняли функцию распространителей стандарта-

285

зированных образов, то для современной эпохи характерны глобальные общественные связи, глобализация. Любой участник общения имеет возможность связываться с неограниченным числом реципиентов. Средства массовой коммуникации начинают выполнять функции идеологического, политического влияния, организации, информирования, просвещения, развлечения, поддержания социальной общности. Они становятся носителями и содержанием общественных связей в современном мире.

Подробнее остановимся на важнейшей группе средств массовой информации — медийной.

СМИ как медиаполитическая система¹

В популярной на Западе книге Герберта Альтшулла «Агенты влияния: роль СМИ в жизни общества»² делается попытка осмыслить реальные механизмы деятельности массмедиа с точки зрения отказа от традиционного мифа о «четвертой власти» и показать реальную роль СМИ:

Во всех системах СМИ пресса является агентом тех, кто обладает политической и экономической властью. Газеты, журналы и телерадиовещание не являются независимыми, хотя потенциально способны выступать в качестве самостоятельной силы. Содержание СМИ всегда отражает политику тех, кто финансирует прессу...

Однако если в унитарной системе отсутствие независимости является почти абсолютным, то в рыночной системе, с появлением множества центров власти, плюралистичность присутствует и развивается.

Причем, исходя из типологии СМИ, их принадлежности той или иной государственной или финансово-промышленной группе, направленности на различные целевые аудитории, одни массмедиа могут быть более или менее плюралистичными по сравнению с другими.

Что же касается так называемых манипуляций общественным сознанием, о которых мы еще не раз будем говорить, то СМИ в обеих системах склонны к ним изначально, будучи по природе встроенными в управляемую систему социальных массовых коммуникаций.

Наряду с данной констатацией PR-специалисту важно понимать следующее: для того чтобы манипулировать прессой, необязательно ею владеть. Конечно, собственность на СМИ значительно упрощает доступ к массмедиа, дает право решающего голоса в случае конфликтов и воз-

¹ В качестве базовых источников по теме см.: Средства массовой информации постсоветской России: Учеб. пособие/Под ред. Я. Засурского. М., 2002; Средства массовой информации России-2004: Аналитический доклад СЖ России и Института «Общественная экспертиза». М., 2005.

² *Altshull G.H. Agents of Power: the role of the news media in human affairs. N.Y. & London: Longman. 1984.*

286

можность фактического цензурирования материалов. В то же время, когда информация не противоречит интересам собственника, в силу вступают законы функционирования СМИ, на знании которых и должны быть построены современные PR-технологии.

Но игра на «идеальном» рынке идей представляла бы для его фигурантов слишком большой и неоправданный риск. В этой ситуации даже право цензуры на информацию и тем более возможность воздействия на редакционную политику СМИ становятся особенно привлекательными. Для крупных компаний покупка как контрольных, так и небольших пакетов акций отдельных СМИ и медиаконцернов оказывается важнейшим залогом стабильности, средством отстаивания собственных интересов и воздействия на общественное сознание.

Отсюда при организации PR-кампаний с использованием СМИ нельзя не учитывать направленность политических и экономических интересов того или иного СМИ, его связи с медиагруппами.

Приведенные выводы относятся не только к российской, но в принципе к любой медиасистеме, относимой к демократическим и рыночным. Что же касается отечественной специфики, то в России крупные политизированные медиахолдинги в отсутствие реальных политических партий играли в начале 2000-х годов роль своеобразных эрзац-партий и обеспечивали информационную поддержку групп влияния, их связь с электоратом, мобилизацию ресурсов и лоббирование тех или иных решений.

По меткому выражению И. Засурского, в России сформировалась «медиаполитическая система»¹.

Однако к 2005 году расстановка сил на информационном поле несколько изменилась в пользу государства. С помощью введения Доктрины информационной безопасности, своеобразной «зачистки» информационного поля от инакомыслия, огосударствления федеральных каналов, фактического введения цензуры и самоцензуры в СМИ создана система информационной поддержки управляемой демократии. Для медиасистемы страны характерна монополия на информацию, поскольку два главных государственных телеканала страны {Первый канал и телеканал «Россия»} по охвату и степени влияния «перевешивают» все остальные 15 тысяч СМИ.

Далее, исходя из того что СМИ продолжают оставаться важнейшим каналом передачи информации, с которой работают PR-специалисты, попробуем дать краткое описание медиасистемы, сложившейся в России. Необходимость ее описания мотивирована еще и тем, что данная система квалифицировалась экспертами как в значительной степени сложившаяся и, скорее всего, не подлежащая коренной реконструкции в течение как минимум нескольких лет.

¹ См.: Засурский И.И. Массмедиа второй республики. М.: МГУ, 1999.

287

Обозначим по мере убывания значимости четыре уровня данной системы.

Первый и важнейший уровень состоит из электронных и печатных СМИ, формирующих единое российское информационное пространство (см. рис. 4.1). Здесь и далее перечень СМИ, отнесенных к той или иной категории, не является исчерпывающим. Как правило, они контролируются политизированным капиталом или находятся в собственности государства. В государственных и близких им СМИ возможно, как правило, только одностороннее пропагандистское освещение таких тем,

220

как Чечня и ЮКОС, политики властей в целом, прав человека, существенно сократилось число передач в прямом эфире.

В группу этого уровня можно отнести качественные московские издания. Их значение не так велико, как всероссийских электронных СМИ, однако для политизированных медиахолдингов эти газеты являются необходимым дополнительным инструментом в политических кампаниях, особенно в сочетании с телевидением.

Возможности для работы PR-технологов со СМИ первого уровня характеризуются как ограниченные, поскольку эти СМИ осуществляют во многом контролируемые функции формирования общественного мнения в стране. Они также призваны (особенно газеты) «просвещать» государственных служащих и политиков, ориентированных на восприятие «государственных установок». В данных СМИ допускается размещение

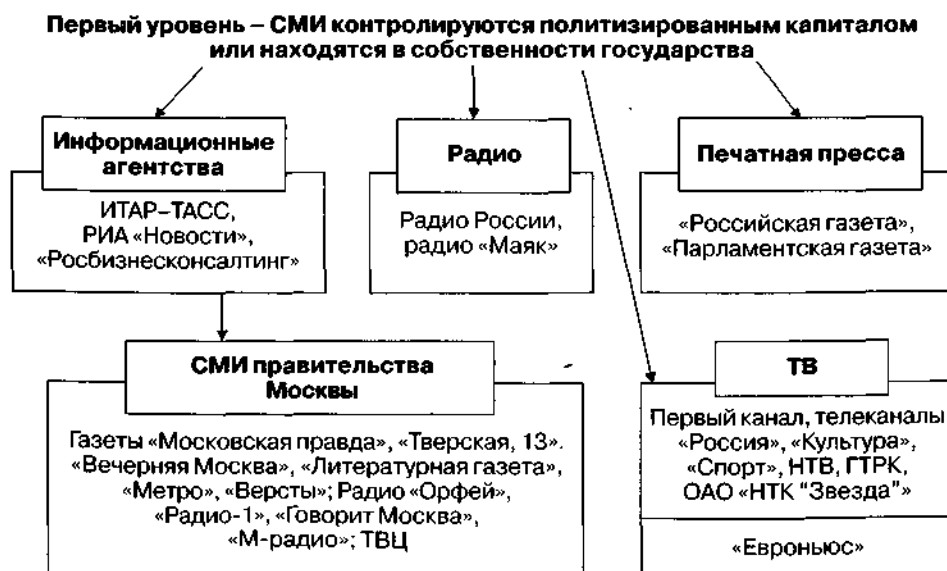


Рис. 4.1. Первый уровень системы

288

PR-материалов, не противоречащих общим установкам государства или сильных околосударственных группировок, а коммерческий успех рассматривается как второстепенный фактор.

Второй уровень печатных и электронных СМИ (рис. 4.2) состоит из коммерческих изданий, теле- и радиокompаний всероссийского (номинально) и межрегионального охвата. К ним относятся деловая периодика, теле- и радиостанции, имеющие выход в регионы, но не являющиеся общенациональными по охвату аудитории.



Рис. 4.2. Второй уровень системы

Коммерческие массмедиа периодически интегрируются в общую ме-диаполитическую систему. Это происходит посредством PR- и рекламной поддержки политического кандидата или партии федерального масштаба либо путем организации потока «ангажированных» материалов в условиях неполитических PR-кампаний. Однако если для СМИ первого уровня перечень объектов для выбора и последующей поддержки крайне невелик, то здесь он значительно расширяется, а материальный фактор выдвигается на первый план.

Отсюда творческой задачей PR-технологов на этом поле становится создание таких информационных сценариев, которые могли казаться коммерческим массмедиа

привлекательными и куда они могут втягиваться по собственному желанию, занимая позицию одной из сторон.

Третий уровень системы (рис. 4.3) — региональные электронные и печатные СМИ. В России 2000-х годов этот уровень имеет совершенно уникальный характер. Уникальность заключается в том, что в различных регионах страны сформировались существенно различающиеся между собой типы медийных моделей.

Проведенные Союзом журналистов России в рамках глобального проекта «Общественная экспертиза» исследования «Измерение свободы слова

289



Рис. 4.3. Третий уровень системы

в России» (1999) и «Анатомия свободы слова» (2000-2003) выявили эти различия по семи основным параметрам:

- 1) информационная открытость власти;
- 2) уровень свободы производства информации;
- 3) уровень свободы распространения информации;
- 4) медийная насыщенность региона;
- 5) развитие регионального медийного и рекламного рынков;
- 6) уровень медийной конфликтности региона и характер конфликтов;
- 7) уровень и характер самоорганизации медийного сообщества.

На основе анализа указанных параметров аналитики описали семь региональных моделей СМИ, отражающих суть отношений государства и СМИ, рыночный или вне рыночный характер последних и т.д. В их числе:

1. Калмыцко-адыгейская модель (авторитарный вариант советской медийной модели, или «зона бесконфликтности»: республики Калмыкия, Адыгея, Мордовия, Кабардино-Балкария, Хакасия, Марий-Эл).

2. Белгородско-башкортостанская модель (патерналистский вариант советской медийной модели, или «Домострой»: Республика Башкортостан, Белгородская, Орловская, Пензенская, Волгоградская, Оренбургская, Костромская области).

3. Кубанско-татарская медийная модель (модернизированный вариант советской медийной модели, или модель управляемой свободы СМИ «Отец народа»: республики Татарстан, Якутия, Краснодарский край; Самарская, Липецкая, Ульяновская области)-.

4. Переходная рыночной медийная модель (Нижегородская, Мурманская области и еще 30 регионов РФ, в которых проживает треть населения России).

5. Свердловская медийная модель (рыночная: Свердловская, Кемеровская, Иркутская, Томская, Новосибирская, Пермская, Ярославская, Владимирская, Нижегородская области; Москва и Санкт-Петербург — около четверти населения России).

290

6. Приморско-тульская модель (рыночная модель с периодически проявляющимся высоким уровнем конфронтации между властью и негосударственными СМИ: Приморский и Красноярский края; Тульская, Брянская, Воронежская, Омская, Калининградская, Ростовская, Саратовская, Курская области).

7. Депрессивная модель («медийная тундра» — крайне низкая медийная насыщенность, низкое качество СМИ, отсутствие признаков медийного и рекламного рынков: Республика Тыва; Агинский-Бурятский, Корякский, Ненецкий, Таймырский, Усть-Ордынский, Чукотский, Эвенкийский автономные округа; Еврейская автономная область).

Как видно, в 2000-х годах в России, с одной стороны, просматривается и даже доминирует положительная тенденция перехода СМИ к рыночной медийной модели, что является благоприятным для развития PR-технологий фактором, с другой — проведение региональных PR-кампаний в большинстве случаев не может опираться на универсальные приемы работы со СМИ; требуется дополнительное изучение их фактической роли в региональном политическом и экономическом пространстве.

Четвертым уровнем информационной системы может считаться Интернет. Глобальная коммуникационная среда представляет собой огромный набор коммуникационных каналов, которые с минимальными ограничениями могут быть использованы в PR-целях. Открытие и продвижение корпоративного или личного сайта, его баннерная поддержка в Сети; выброс информации, который затем может подхватываться на любом уровне системы и тиражироваться в медиа любого уровня — все это является чрезвычайно привлекательным полем для PR-технологов. Роль сети в России в начале 2000-х годов ограничивается лишь числом пользователей, но их неуклонный рост вызывает оптимизм у работающих в коммуникационной сфере специалистов.

Картина информационной системы была бы неполной, если бы мы не упомянули так называемые *внесистемные СМИ* — русскоязычные радиостанции «Свобода», «Голос Америки», русскую службу Би-би-си и «Дойче велле», а также работавшие на российском рынке зарубежные га-зетно-издательские корпорации. Хотя по источнику финансирования и потенциальному охвату аудитории их можно отнести к первому уровню информационной системы с поправкой на «нероссийское происхождение», по профессиональным стандартам они ближе к средствам массовой информации второго уровня — российским коммерческим СМИ.

Потенциал работы с ними PR-технологов оценивается как высокий. Практика деятельности зарубежных радиоголосов ориентирована, во-первых, на информационные поводы и новую информацию; во-вторых, на демократические ценности и контроль за властями, демонстрируя общественности любые изъяны государственной машины.

291

Издания зарубежных медиакорпораций могли использоваться для адресных PR-кампаний со сравнительно узкими целевыми группами: акционеры и владельцы компаний, топ-менеджмент, высокооплачиваемые служащие.

На рис. 4.4 показана структура крупнейшего в начале 2000-х годов зарубежного холдинга СМИ на территории России - группы *Independent Media*.

К пятому уровню медийной системы следует отнести так называемые *полимедиа*, объединяющие различные каналы вещания СМИ. Это касается прежде всего первого в России системного бизнес-телеканала РБК (агентства «Росбизнесконсалтинг»), который не только имеет телеэфир, но и в качестве эксперимента осуществляет пробное вещание в сети Интернет, а также на мобильные телефоны и смартфоны в сети «Мегафон». Таким образом реализуется прямое информационное воздействие на целевую аудиторию предпринимателей. Полным ходом также идет развитие *интерактивного семейного телевидения*, которое вещает на телевизоры со специальными декодерами, позволяющими получать пакеты программ и фильмов по подписке для каждого члена семьи, загружать Интернет и всевозможную городскую справочную и сервисную информацию.

Наряду с представлением структуры российской информационной системы в виде первого—пятого уровней, а также общероссийских и региональных групп СМИ имеет смысл рассмотреть хозяйствующие субъекты информационного рынка.

К 2005 году в России насчитывалось около десятка крупных медиа-холдингов (рис. 4.5).

Наиболее мощными участниками игры в медиаполитической системе на момент подготовки нашей книги к печати являлись четыре холдинга:

— государственный холдинг, состоящий из ВГТРК (каналы «Россия», «Культура», «Спорт») и государственных телерадиокомпаний в регионах с системой передающих и принимающих средств;

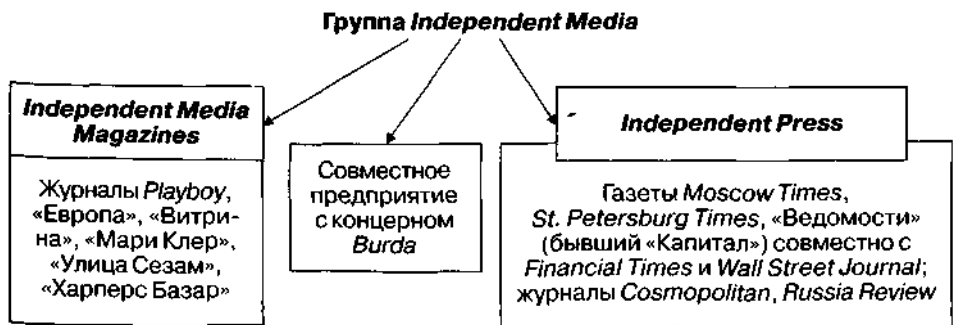


Рис. 4.4

292

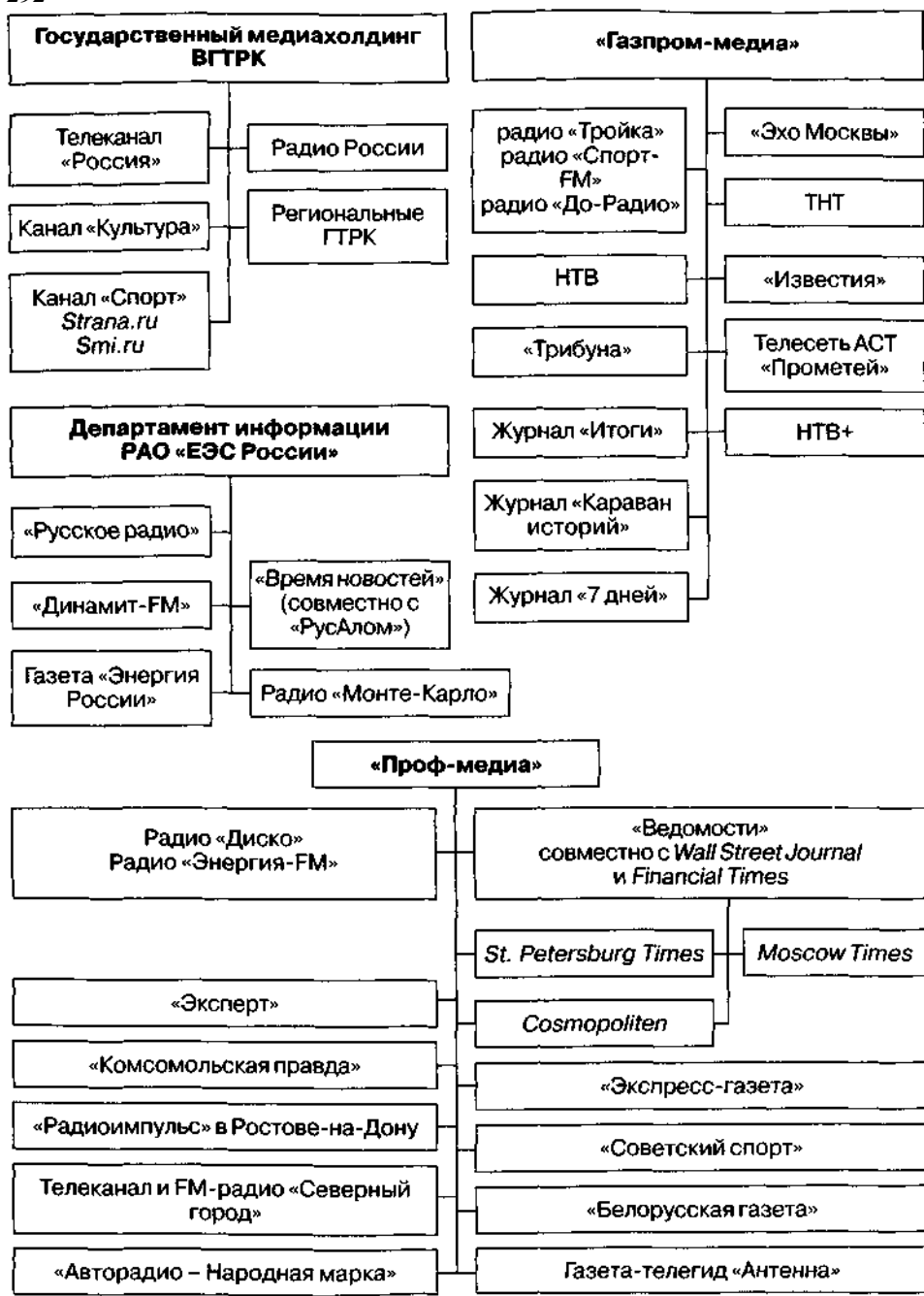


Рис. 4.5. Медиахолдинги (по состоянию на 2005 год)

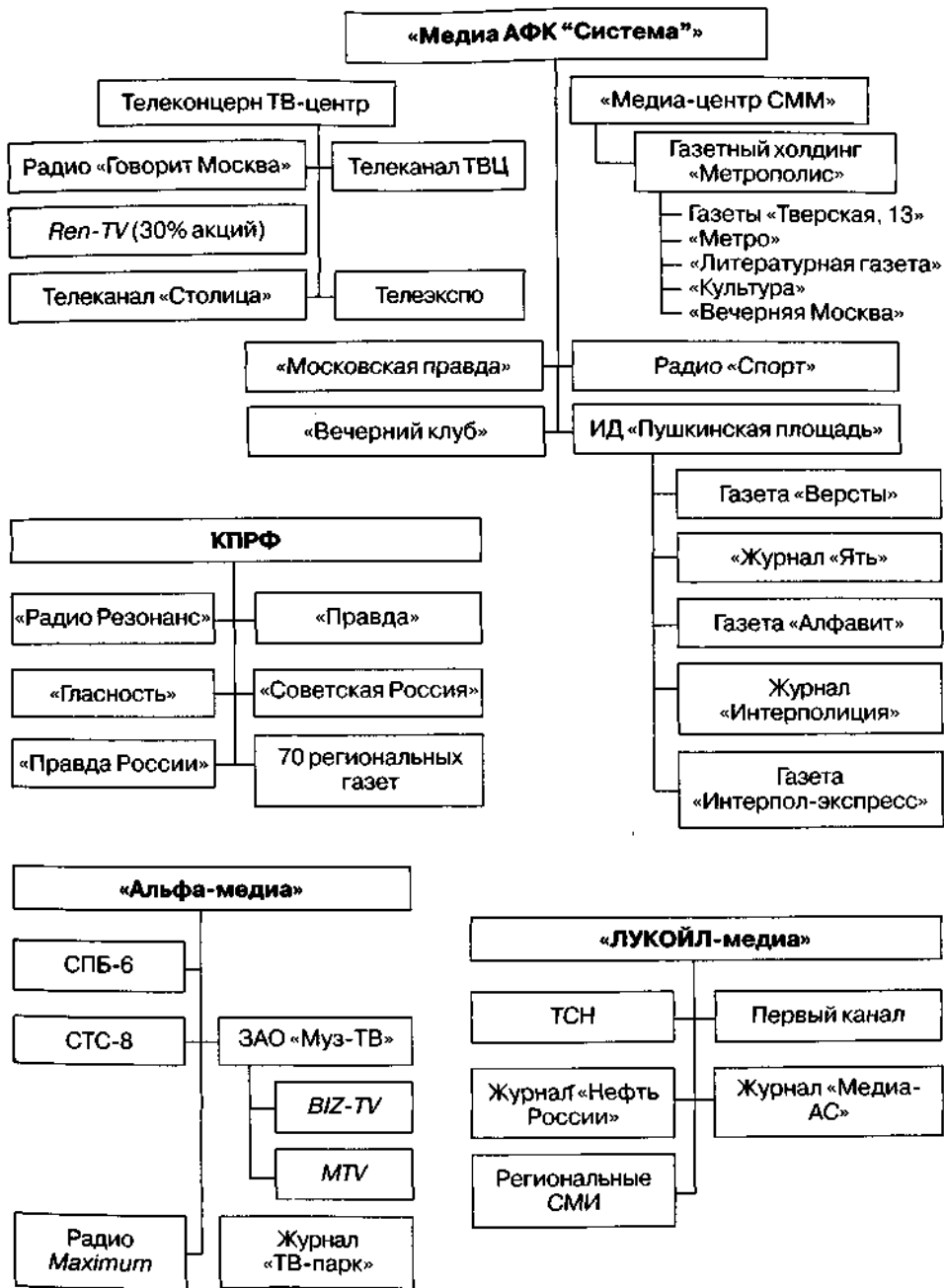


Рис. 4.5 (продолжение)

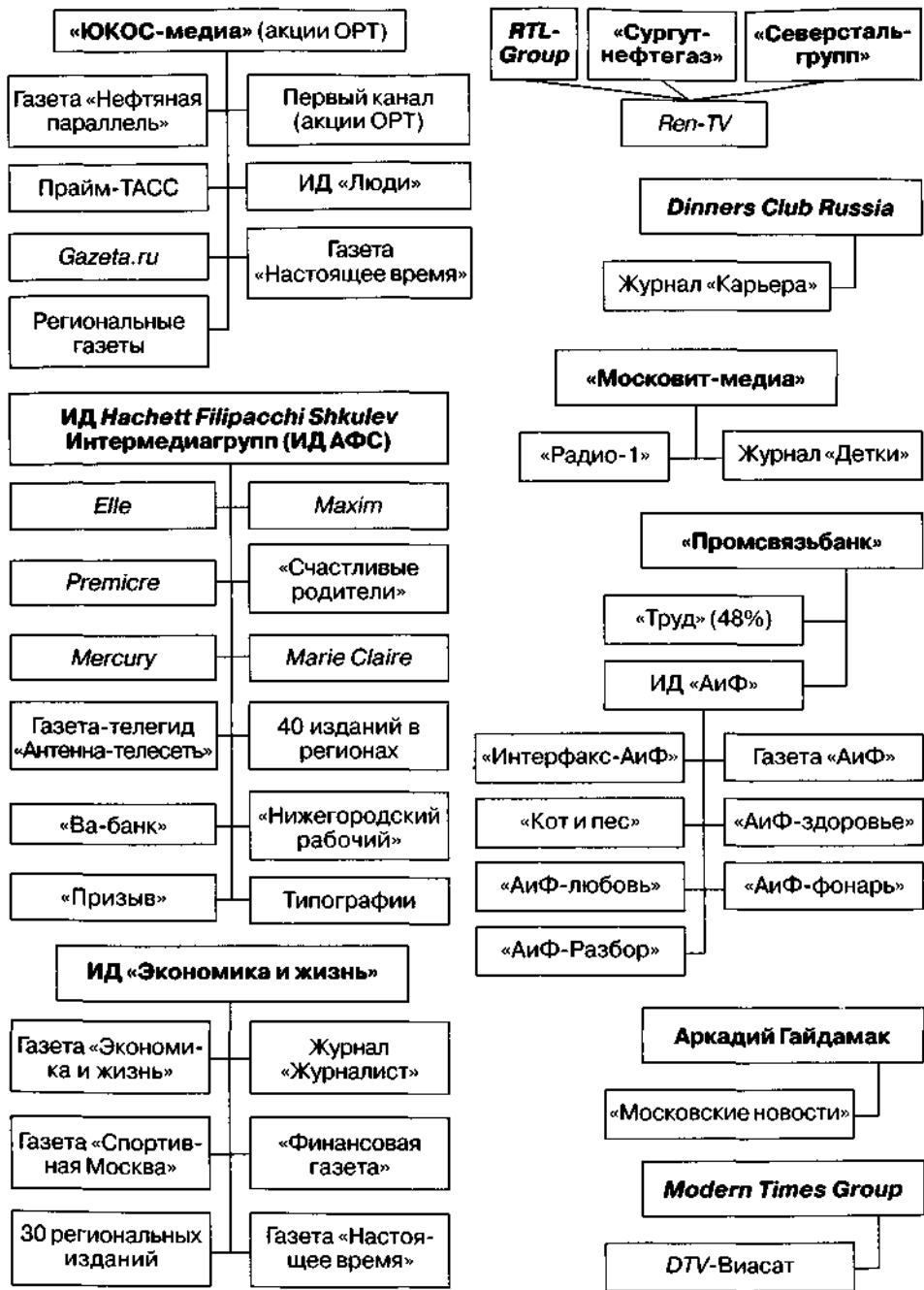


Рис. 4.5 (продолжение)

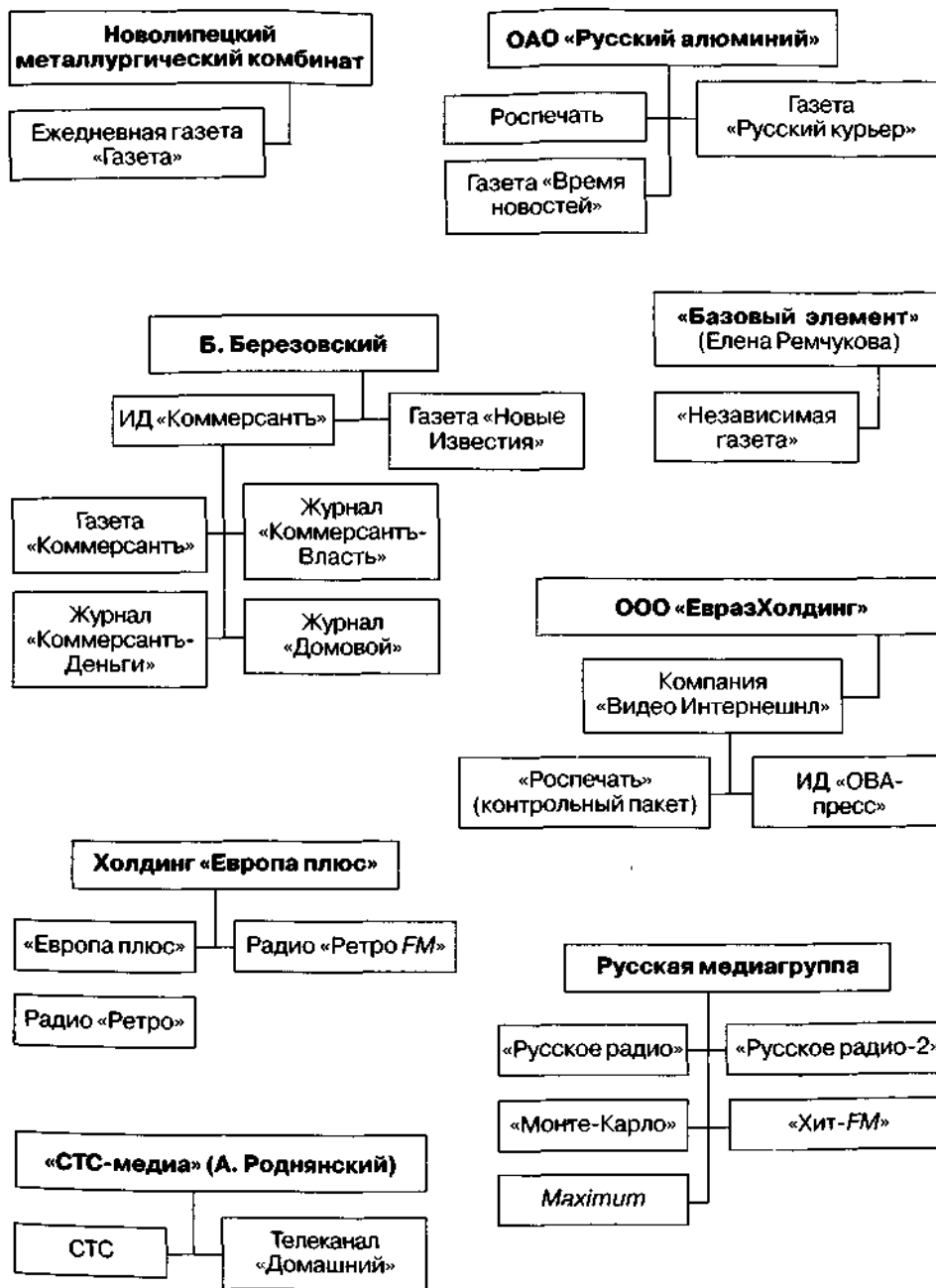


Рис. 4.5 (продолжение)

296

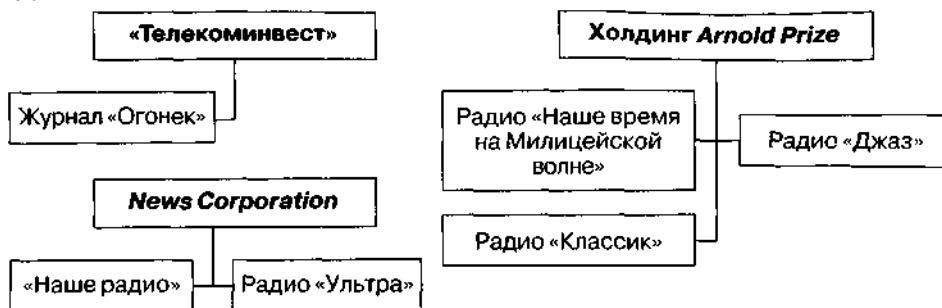


Рис. 4.5 (окончание)

- группа «Газпром-медиа», контролирующая с 2001 года бывшие предприятия «Мост-медиа» Владимира Гусинского (прежде всего каналы НТВ и НТВ+);
- группа СМИ команды мэра Москвы Юрия Лужкова,
- массмедиа, принадлежащие или находящиеся под сильным экономическим влиянием предпринимателя Бориса Березовского.

Государственный холдинг (телеканал «Россия», «Радио России», «Российская газета» и др.), естественно, озвучивает доктрины Кремля.

Что касается холдинга «Газпром-медиа», то в 2001—2002 годах, после разгрома «империи В. Гусинского» во главе с НТВ, он формировал свое новое лицо, двигаясь в направлении от прежде антигосударственных позиций к умеренно либеральным и общедемократическим журналистским при главном тезисе «журналистика — "четвертая власть"», а к 2005 году вновь прочно занял прогосударственные позиции, освободившись от излишне ярких свободных профессионалов, таких как Леонид Парфенов и Савик Шустер.

Политика холдинга Ю. Лужкова, развивавшегося в начале 2000-х годов в рамках АФК «Система» (канал «ТВЦ», газеты «Вечерняя Москва», «Тверская, 13», «Москвичка» и др.), определялась, как это неоднократно подчеркивал московский мэр на встречах со СМИ, модернизированной формулой царского министра просвещения Уварова: «самодержавие, православие, народность» заменились на «державность, православие, народность». Характерными чертами были, с одной стороны, воспевание власти как таковой, с другой — умеренная оппозиционность в отношении федеральных властей.

Позиция группы Б. Березовского, в которую входят в основном газеты во главе с «Коммерсантом», определялась экспертами как профессиональная и конъюнктурная одновременно. В 2001—2005 годах эти СМИ отстаивают ультралиберальные позиции в политике и экономике.

297

Динамично развиваются и другие холдинги. Например, холдинг «Проф-медиа», принадлежащий группе «Интеррос», представляет собой инвестиционно-управляющую компанию, специализирующуюся в сфере СМИ. Холдинг, в состав которого входят газета «Комсомольская правда», «Ведомости», радиостанция «Авторadio — Народная марка», несколько региональных телекомпаний и др., может служить примером подхода, краткая суть которого сводится к тезису «СМИ как бизнес». В то же время это не мешает холдингу реализовывать в своих СМИ политическую линию, согласованную в принципиальных позициях с Администрацией Президента РФ.

Получается, что та или иная направленность изданий, радиостанций, телеканалов играет важнейшую роль при определении того, в каких СМИ размещать определенные PR-материалы. В некоторых случаях даже при самых выгодных финансовых условиях они все равно не будут опубликованы.

Например, в «Ведомостях», совладельцем которых является группа «Интеррос», в начале 2000-х годов не мог появиться материал, серьезно критикующий администрацию Росбанка, члена этой группы.

На канале ТВЦ не могут появиться материалы, направленные против АФК «Система», так как ТВЦ входит в этот холдинг, и т.д.

СМИ с точки зрения их типологических особенностей и возможностей охвата целевых аудиторий

Помимо «идеологических» характеристик конкретных СМИ PR-специалист должен принимать во внимание и организационно-количественный фактор: а каковы типы и возможности телеканала, радиостанции, газеты в охвате своим влиянием зрителей, слушателей и читателей?

Телевидение

По данным Национальной ассоциации телевещателей, в начале 2000-х годов в России насчитывалось около 100 государственных (из них 88 в регионах) и около 150 негосударственных телекомпаний; 9 телевизионных каналов, принимаемых более чем половиной населения страны (из них 2 государственных); в 200 городах России действовали по 10—12 открытых (не требующих подписки как кабельные) телеканалов.

Ниже приводятся данные о влиятельности каналов с точки зрения возможностей их приема в городах с населением свыше 400 тысяч человек.

298

ВОЗМОЖНОСТИ ПРИЕМА ТЕЛЕКАНАЛОВ В ГОРОДАХ С НАСЕЛЕНИЕМ БОЛЕЕ 400 ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК,
%

Канал Доля населения

ОРТ	9
РТР	9
НТВ	8
«Культура»	4
«Спорт»	5
7ТВ	5
СТС	5
<i>Ren-TV</i>	4
ТНТ	4
ДТВ	3
ТВ «Центр»	4
«Домашний»	4
Кабельное	1
Спутниковое	3

Если в «застойный» период *все* классификационное разнообразие советского телевидения сводилось к делению на центральное и местное вещание, то к середине 90-х годов XX века российское телевидение классифицировалось по значительно более разнообразным и сложным категориям:

I. По способу трансляции оно подразделялось на:

—эфирное (все вещательные организации, использующие традиционный способ распространения телесигнала от телевышки до телесистемы потребителя);

—спутниковое (например, «Космос-ТВ» — совместное российско-американское предприятие, предлагающее российскому потребителю спутниковые телепрограммы западных компаний. В России эру непосредственного спутникового телевидения открыли в конце 1996 года четыре канала «НТВ+»);

—кабельное (компания «КТВ-1», «Столица», кабельные сети в городах России).

II. По типу деятельности:

—вещательные компании, осуществляющие телетрансляцию программ (в том числе компании, лишь ретранслирующие другие станции, но в большинстве своем — универсальные телеорганизации, имеющие и собственное телепроизводство, и доступ к эфиру);

—программнопроизводящие компании (продюсерские фирмы);

—дистрибьюторы.

III. По охвату аудитории:

—общероссийские;

—региональные;

—местные (*от* областных телестудий до кабельных сетей микрорайона).

299

Для характеристики охвата аудитории используется понятие «доля аудитории», которое определяет процент более-менее постоянной аудитории телеканалов. Так, у «Первого канала» и «России» она составляет 20—25%; у НТВ, СТС - 10-12; у телеканала «Домашний», ТНТ, *Ren-TV* - 5-7; у ТВЦ, «Культуры» - 3-5; у Муз ТВ, *MTV*, 7 ТВ - 1%.

IV. По форме собственности:

—государственные;

—негосударственные (акционерные общества открытого и закрытого типа, общества с ограниченной ответственностью, товарищества с ограниченной ответственностью, а также корпорации, киноассоциации, продюсерские центры, концерны, независимые телестудии);

— смешанные компании с участием зарубежных инвесторов. Развитие «экономического плюрализма» ведет к подлинной многопро-

граммности. В Москве, например, в начале 2000-х годов не составляет труда подписаться на просмотр (без установки антенны спутникового телевидения) пакета программ из 9 или 16 зарубежных каналов, среди которых английская Би-би-си, французская ТВ-5, германская ПРО-7, американский «Супер-ЧЭНЕЛ», Евроспорт, Си-эн-эн, МТБ и др.

Владельцы спутниковых антенн имеют еще большие возможности: в Москве и ее окрестностях принималось более ста телеканалов. Спутники *Intersat* транслируют 5 телепрограмм Италии, 4 — Норвегии, 3 — Англии; спутники *Astra* позволяют принимать 9 программ ТВ Германии, Англии и США; 9 турецких каналов телевидения транслировал спутник *Tursat*.

Таким образом российская телеаудитория постепенно приобщается к общемировому телеобмену. А это, в свою очередь, влечет за собой дифференциацию, профилирование телевизионных каналов по:

— тематическому признаку (например, «НТВ+» предлагает такие спутниковые каналы, как «Наше кино» — отечественный кинематограф, «Мир кино» — зарубежные фильмы, «Спорт», «Футбол» — спортивные программы, «Детский мир» — программы для детей и т.п.);
— аудиторному (адресному) признаку — для детей, молодежи, женщин, пенсионеров и т.д.

— учредителю (мэрский, президентский канал, канал творческих союзов);
— национальному признаку (республиканская программа, программа для национальных групп населения, проживающих вне территории своих национальных образований);
— территориальному признаку — общегосударственная, местная, межгосударственная (телекомпания «Мир»), объединенная региональная (Средняя Волга, Западная Сибирь и т.д.) программы, сетевой канал, про-

300
дающий в регионы пакеты программ для вещания на дочерних станциях (*СТС, ТШ, Ren-TV*);

— по источнику финансирования:
а) государственный (бюджетный) телеканал;
б) платный (функционирует за счет абонентской платы телезрителей либо подписной по аналогии с печатной периодикой);
в) общественный (существует за счет фондов общественных организаций, добровольных пожертвований предприятий и частных лиц);
г) коммерческий — самокупаемый прежде всего за счет рекламы;
д) арендный (политическая партия, общественная организация, частное лицо или продюсерская телефирма арендуют время у вещательной организации).

Разумеется, что пользоваться «телевизионными благами» может главным образом продвинутая городская аудитория. И если речь, например, идет о федеральной президентской кампании, то доминирующую и определяющую роль в ней играют охватывающие до 99,6% телезрителей каналы «Россия» и «Первый».

В то же время за пределами столь глобальных проектов у PR-специалиста имеется возможность поиска и последующего использования организационно, тематически и количественно адекватного его задачам телевизионного сегмента.

Радио

Радио в целом используется в PR-целях в меньшей степени, чем телевидение, хотя потенциал для такого использования довольно высок. Этому способствует полифоничность радиоэфира, где с начала 2000-х годов присутствует широкий спектр станций: от демократического «Эха Москвы» до коммунистического «Радио Резонанс», от советов садоводам «Маяка» до фривольных мудростей на «Русском радио».

Радийные форматы материалов определяются во многом техническими факторами, среди которых фигурируют следующие основные:

- I. Тип вещания (радиоприема):
 - а) радиотрансляционная сеть — уверенный прием с централизованных антенн;
 - б) диапазон длинноволнового вещания;
 - в) диапазон средневолнового вещания;
 - г) диапазон ультракоротковолнового вещания;
 - д) диапазон /М-вещания;
- II. Тип радиоприемников:
 - а) обычный нестационарный;
 - б) стационарный однопрограммный;
 - в) стационарный многопрограммный;
 - г) автомобильный.

Почему для PR-специалиста важно знание таких, казалось бы, «негуманитарных» характеристик? Потому что само наличие у населения тех или иных приемников служит основанием для его сегментирования по целевым группам.

Так, стационарный однопрограммный радиоприемник принимает одну волну радиотрансляционной сети — государственную радиостанцию «Радио России». Стационарный многопрограммный приемник транслирует три канала государственного вещания: «первую кнопку» — «Радио России» (с выходящими на этой волне «Радио Подмосковья» и «Радио Возрождение»); «вторую кнопку» — «Радио Маяк»; «третью кнопку» — местное региональное радио государственной телерадиокомпании субъекта РФ или городское радио (например, в Москве — радио «Говорит Москва»).

Это каналы так называемого уверенного приема.

Однако радиоканалы уверенного приема не являлись самыми популярными. Лидирующие места в рейтинге радиочастот занимали радиостанции /Ж-диапазона: «Русское радио», «Радио Шансон», «Европа плюс», «Zove-радио», радио «Монте-Карло», «Авторadio», «Милицейская волна», «Серебряный дождь», «Хит-FM», Радио *Maximum*, «Радио Попса», «Радио Ультра», «Джаз», «Тройка», «Радио-7 (На семи холмах)», «Диско», «Энергия-М/».

Вещание данных радиостанций сводится к следующему содержанию (в порядке убывания значимости):

- популярная музыка разных стилей и направлений;
- городские справки и прогноз погоды;
- новостные программы;
- радиореклама;
- комментарии диджеев с приглашением в эфир популярных лиц.

Приведем таблицу наиболее рейтинговых радиостанций (по объему размещенной на них рекламы):

Рекламное время (радио), весна—лето 2005 года

Статистика: *Volume* (Длительность в минутах) Источник: *TNS/ Gallup Media* Радиостанция Длительность (мин)

Серебряный	4
Авторadio	4
Эхо Москвы	3
Радио-7	3
Наше радио	3
302	
Радиостанция	Длительность (мин)
Европа плюс	3236
Русское радио	3174
Энергия 104,2 FM	3137
Шансон	3118
Радио Попса	3116
Наше время на	2894
Радио <i>Maximum</i>	2586
love-радио	2467
Радио России	2070
Радио Монте-Карло	1967
Радио Тройка	1669
Ретро- FM	1625
Маяк	1587
Динамит- FM	1489
<i>Хит-FM</i>	1214
Русское радио-2	1147
<i>Best-FM</i>	486
<i>Total</i>	55

На периферии радиорынка в начале 2000-х годов находились радиостанции «Радио-1», «Радио Орфей», «Юность», «Радио Резонанс», «Голос России», «Камертон», «Народное радио», «Радио Культура». Здесь наблюдается другая иерархия жанров (в порядке убывания значимости):

- новостные материалы;
- комментарии;
- публицистические программы;
- ток-шоу;
- интервью;
- обзор прессы;

- анонсы;
- репортажи, корреспонденция;
- аудиореклама.

Исследования показали, что основными слушателями государственных радиостанций являются пенсионеры (80%) и домохозяйки (60%). Среди этих категорий особенно популярен «Маяк», который еще с советских времен вел круглосуточное вещание на всей территории России.

С 2000 года «Маяк» выходит на частоте 103,4 МГц («Маяк-24») в измененном виде по схеме: «новости» + «музыка» + «мода» + «спорт» + «юмор». Сетка программ существенно отличается от «старого» «Маяка», который принимался на длинных, средних и ультракоротких волнах.

Для привлечения молодежи и целевой аудитории от тридцати до сорока лет по соглашению руководства канала с *BBC* германской государственной компанией *Deutsche Wellena* «новом» «Маяке» выходят обзоры европейской прессы и зарубежные экономические новости. В этом варианте канал получил высокие рейтинги в более молодой аудитории.

303

Преимущественно молодежь являлась целевой аудиторией таких радиостанций /М-диапазона, как «Хит-FM», «Радио Попса», «Радио Диска», и др.

/М-диапазон постоянно слушали автовладельцы, представлявшие собой, хотя и с большими поправками, некий прообраз среднего класса. Именно на них ориентируются рекламные и PR-материалы этих радиостанций по продвижению элитной и дорогостоящей недвижимости и автомашин, престижного туризма и фешенебельных бутиков, гостиниц и ресторанов, ночных клубов и казино.

Радио располагает комплексом поистине уникальных свойств, которые позволяют делать его вездесущим и общедоступным. Люди могут одновременно заниматься другими делами и слушать радиопередачи, получая исчерпывающую информацию о происходящих событиях и за рубежом, и в стране, и в родном городе, и даже на предприятии (если имеется заводское, фабричное или корпоративное радиовещание). Радио в России осталось по содержанию программ дискуссионным и интерактивным, сохраняет прямой эфир и возможность непосредственного общения с целевыми аудиториями радиослушателей.

И еще один аспект. Отсутствие зрелищности делает радио аутсайдером после лидирующего телевидения, но в то же время дает ему определенные преимущества.

Телевидение по причине, требующей концентрации внимания на зрелищность, больше утомляет человека. Радиопередача, особенно музыкальная, напротив, не требует абсолютного сосредоточения слушателя у приемника.

Но самое главное заключается в том, что изображение ограничивает меру использования слова, заставляет принципиально по-иному употреблять его. В отсутствие «картинки», оперируя одним только звуком, радиовещание способно сильнее приковывать внимание к содержанию программ.

Печатная пресса

По данным Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям (ФАПМК), на начало 2005 года в России было зарегистрировано более 45 тысяч периодических изданий, в том числе около 26 тысяч газет и более 16 тысяч журналов.

- По времени выхода газетно-журнальных изданий и их периодичности печатные СМИ делятся на:
- ежедневные газеты;
 - еженедельные газеты и журналы;
 - ежемесячные журналы.

304

Причем ежедневные газеты могут выходить как в первой половине дня (утренние), так и во второй половине (вечерние).

С точки зрения PR-воздействия ежедневные газеты эффективны для представления целевым аудиториям оперативных информационных сообщений, еженедельные газеты и журналы - для аналитических и публицистических материалов.

Ежемесячные журналы требуют еще большей основательности и глубины анализа, лучшего иллюстративного материала.

Другое основание для классификации изданий — территория выхода и распространения. Здесь выделяются следующие типы изданий:

- центральные, общенациональные (федеральные);

- республиканские,
- областные,
- краевые,
- городские,
- районные,
- ведомственные.

Выбор издания для PR-кампании по данной классификации определяется масштабами кампании. Так, PR-кампании, связанные с выборами президента РФ, требуют привлечения в основном центральных изданий; PR-кампании по выборам в законодательные собрания регионов, по выборам мэров городов — региональных СМИ.

Если позиционируется крупная коммерческая структура федерального уровня, используются центральные и ведомственные СМИ, если же эта структура собирается приобрести в каком-либо регионе новый объект собственности, организуется поддержка сделки прежде всего в СМИ того региона, где она будет проходить.

Широко используются различного рода PR-комбинации: так, известно, что даже федеральные издания с большим тиражом, будучи авторитетными и влиятельными, имеют сравнительно небольшое число подписчиков в регионах. Отсюда реализуется следующая модель — материал печатается в федеральном издании, а потом со ссылкой на него перепечатывается в местных.

Поскольку тираж СМИ — гарантированное количество экземпляров издания, которое может быть направлено на определенную целевую аудиторию по подписке или в розницу, при PR-кампании он в любом случае должен приниматься во внимание. При этом, по данным ФАПМК, федеральные издания в общероссийском тираже газет составляют примерно треть, еще треть газетного рынка — региональные газеты и оставшаяся треть приходится на долю муниципальной прессы. Среди журналов лидируют центральные издания, доля которых в общем годовом тираже

305

составляет свыше 80% - это не более 600 центральных изданий так называемого общего спроса, которые почти полностью определяют состояние рынка журналов. Приведем выборочный список 50 газет и журналов, с которыми по тиражным показателям (и с поправкой на читающие их целевые аудитории) PR-специалисту в 2005 году стоило считаться:

- «Аргументы и факты» — 3000 (здесь и далее — тыс. экз.); «Спид-инфо» — 2970; «Совершенно секретно» — 2300;
- «Московский комсомолец» — 2082; «Комсомольская правда» - 2000; «Труд» - 1700;
- «Экономика и жизнь» - 1200; «Мир новостей» — 850; «Новая газета» — 700; «Спорт-экспресс» — 640; «Российская газета» — 439; «За рулем» - 343; *Cosmopolitan* — 340; «Советская Россия» — 330; «Московская правда» — 312; «Вечерняя Москва» - 300; «Работница» — 300; «Советский спорт» — 280; «Известия» — 263; «Гудок» — 255; «Собеседник» — 240;
- «Домашний очаг» - 230; «Ведомости» - 200; «Здоровье» — 190;
- «ГЕО» - 175;
- «Народная газета» (бывшее «Ленинское знамя») - 147;
- «Трибуна» - 145;
- «Крестьянка» - 140;
- «Коммерсантъ» — 117;
- «Родная газета» — 117;
- «Домовой» - 104;
- «Новые Известия» — 102;
- «Сельская жизнь» — 102;
- «Огонек» — 100;
- «Ровесник» - 100;
- Moscow Times* — 100;
- «Финансовая Россия» — 96;
- «Коммерсантъ-Деньги» — 86;
- «Финансовая газета» — 84;
- «Коммерсантъ-Власть» — 73;
- «Профиль» — 72;
- «Красная Звезда» — 70;
- «Культура» — 70;
- «Правда» — 63;
- «Московские новости» — 60;
- «Эксперт» — 60;
- «Независимая газета» - 50;

При составлении различного рода медиакарт (пулов СМИ, баз данных для рассылки информации) имеет смысл классифицировать СМИ и по другим показателям — целевым группам и интересам читателей, например:

- женские,
- семейные,
- медицинские,
- спортивные,
- культурологические,
- модные,
- развлекательные и др.

Издания, ориентированные главным образом на указанные градации, называются специализированными. Работающие в них журналисты зачастую объединяются в профессиональные ассоциации и клу-

306

бы (финансовый пресс-клуб; клуб журналистов, пишущих о туризме, и пр.).

При подготовке и проведении соответствующих PR-кампаний целесообразно выходить на эти объединения с целью создания целевого журналистского пула, который мог бы обеспечить проведение пресс-конференций и необходимых публикаций в данных изданиях.

Если профессиональных объединений журналистов по реализуемой теме нет, пул создается PR-агентством или непосредственно департаментом по связям с общественностью корпорации путем кропотливой работы с каждым журналистом, привлекаемым к сотрудничеству.

Некоторые журналистские пулы образовались в России в результате PR-кампаний федерального уровня — журналисты, специализирующиеся на нефтяной и газовой сфере; политические журналисты, спортивные журналисты, журналисты авиационной проблематики и т.п.

* * *

Пытаясь кратко сформулировать основные направления работы PR-специалиста с различными видами СМИ, определим их следующим образом — наибольший PR-эффект достигается в случае, когда в работе с:

- печатными СМИ мы делаем упор на **идентификационно-логические** аспекты,
- радио — на звуковые,
- телевидением — на **визуально-образные**.

Глава 2

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ И КОНСТРУИРОВАНИЕ НОВОСТЕЙ

Управление средствами массовой информации и информацией

Если вспомнить, что современное общество уже давно характеризуется как общество информационное, если как следует осознать, что большинство происходящих в самых разных областях современных открытий представляют собой синтез уже имеющейся информации, станет понятным, почему практически каждый из социальных субъектов все более и более озабочен проблемами производства, поиска и потребления информации. Информация из некоторого вспомогательного инструмента постепенно превращается в один из главных продуктов, способных

307

непосредственно обеспечивать как локальное благополучие и индивидуальный комфорт, так и прогрессивную динамику социума.

Естественно, что в этой ситуации буквально на всех видах рынков — политическом, экономическом, культурном и т.д. — разворачивается и нарастает серьезная конкурентная борьба за то, чья именно информация будет востребована, осмыслена, куплена, применена. Но какая бы задача ни ставилась, в любом случае процесс использования информации начинается с простого ознакомления пользователя с ней. Успех данного акта жестко зависит от того, попадает ли определенное сообщение, а если да, то в каком объеме в средства массовой информации (СМИ). Поддается ли такое «попадание» управлению?

Вероятно, большинство из тех, кому данный вопрос будет задан, ответят на него утвердительно. Другое дело, что формы такого управления — и в теории, и на практике — предлагаются разные. И наиболее распространенными в их большом перечне являются действия, имеющие целью управление **самими СМИ**. Каким образом? Например, посредством ужесточения или, напротив, либерализации механизмов регистрации СМИ, привлечения их к ответственности за различного рода нарушения, контроля за содержанием СМИ со стороны органов власти; путем выдачи или невыдачи им финансовых дотаций; через расширение или, наоборот, сужение возможностей для получения необходимой информации и т.д. — в любом случае такое управление сопряжено с использованием административно-правовых, как прямых, так и косвенных, регуляторов.

Что касается прямого управления СМИ, то достаточно полное представление о нем дает анализ динамики законодательства о СМИ, в частности неоднократно дополняемого и исправляемого Закона РФ «О средствах массовой информации».

А в качестве иллюстрации управления СМИ с помощью косвенных, неформальных методов показателен следующий пример.

Однажды одному из пресс-секретарей президента РФ был задан следующий вопрос:

-У журналистов очень много нареканий по поводу методики проведения пресс-конференций президента. Вы считаете ее единственно правильной в наших условиях или журналисты все же достойны большей свободы?

Вот какой ответ последовал:

-В практике, которой я придерживался, нет ничего нового, она обычна. Мнемного раз приходилось бывать на пресс-конференциях Клинтона, я хорошо знаком с бывшим пресс-секретарем нескольких президентов Марлином Фицуотте-ром. Всегда у каждого пресс-секретаря существует круг доверенных журналистов, которых он привлекает к работе. Это не значит, что я выдавал билетик, на которых написано: спросите то-то и то-то. Это значит, что я просил такого-то итакого-то задать вопрос, понимая, что они могут задать очень острый вопрос, но что этот вопрос будет корректным, тактичным и учитывать характер президента.

308

Задача пресс-секретаря кроме всего прочего состоит в том, чтобы оградить президента от бестактностей, которые могут быть в силу того, что в журналистику сейчас пришло много молодежи, необтертой, умеющей работать только на себя. Пресс-конференция устраивается не для того, чтобы провести шоу, а для того, чтобы донести до общества и журналистов некоторую сумму идей. И конечно, я был заинтересован, чтобы президенту были заданы те вопросы, отвечая на которые он изложил бы те вещи, какие считает необходимыми. Но к концу пресс-конференции всегда были импровизированные вопросы. Бывали, конечно, ситуации, когда после некоторых эпизодов в политике мы просто хотели избежать некоторых вопросов...

А вот как комментировала это интервью готовившая его журналистка:

- Сформирован узкий круг доверенных журналистов, прошедших проверку по каналам Службы безопасности президента и работающих по древнему принципу «ты - мне, я - тебе».

Естественно, гарантированное получение информации из «достоверных источников» предполагает «взаимообразие». Иногда поездки президента по стране и за рубеж бывают на редкость занимательны, однако если с ним летят приближенные журналисты, пресс-служба спокойна: члены узкого круга платят взаимностью и при необходимости самостоятельно цензурят информацию. В противном случае они выбывают из команды...

Редкие, но массовые пресс-конференции президента тоже проходят по заведенной схеме. Пресс-служба обзванивает журналистов и либо предлагает свои вопросы, либо принимает заявки. Заявку могут удовлетворить, а могут и нет. Журналист из числа доверенных, нарушивший джентльменское соглашение и задавший «не тот» вопрос, опять же может перейти в разряд изгоев и лишиться не только права на бесплатные зарубежные поездки, но иногда и вообще доступа в Кремль. Добрая половина вопросов отдается иностранной прессе; как правило, они касаются внешнеполитической тематики и потому менее болезненны для президента...

И прямые, и косвенные методы управления СМИ, конечно, возможны, а в ряде случаев необходимы. Скажем, в конце 1990-х — начале 2000-х годов вместе с образованием крупных медиахолдингов в России остро встал вопрос о государственном регулировании процесса монополизации СМИ. Но такое регулирование не ущемление свободы СМИ, а, напротив, сохранение достигнутого уровня их независимости.

Однако столь же возможен, а главное, значительно более креативен подход, основанный на **управлении информацией как таковой**.

PR как технология производства и смыслового позиционирования новостей для СМИ¹

В основе такого подхода лежит процесс создания и продвижения в СМИ информационных блоков, важнейшей характеристикой которых может служить термин «новости».

¹ При подготовке данного параграфа использованы некоторые тезисы, изложенные в аналитическом докладе «Современное новостное производство» (Киев: Агентство гуманитарных технологий, 2000) и книге: Почепцов Г.Г. Стратегия. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2005.

309

Новости — это оперативная информация о нас и об окружающем нас мире, которая фиксируется нами, представляет для нас какой-либо интерес, влияет на нас.

Не всякие вновь случившийся факт, свершившееся событие становятся значимой новостью. В динамическом развитии новость проходит три основных этапа:

- 1) реальное событие;
- 2) информация, которая попала в СМИ;
- 3) информация, которая была воспринята читателями/слушателями/зрителями как новость.

Таким образом, значимые новости — это отобранный, проанализированный, представленный СМИ и воспринятый максимальной аудиторией социальный опыт личности, группы, организации, человечества за прошедший отрезок времени.

Что касается величины этого отрезка, то он постоянно стремится к сокращению: если эпоха телевидения уменьшила категорию его измерения от суток до часов, то Интернет — до минут и секунд.

Объекты новости — знания и события. Цель новости — контекстная оценка, сиюминутная значимость, перспективный прогноз. Отсюда новость состоит не в событиях или знаниях самих по себе, а в том смысле, который им придает аудитория.

Но раз новость — это общественно значимое содержание, то должен быть некий специалист (нюсмейкер), способный определить, значимо это или нет. В его компетенции — поиск социально значимого содержания в перечне происшедшего за день, установление существенных контекстов и общего смысла, скрытой перспективы на первый взгляд незначительного события с его последующим представлением заинтересованным целевым группам.

Существуют две условные модели новостного производства. Первую из них называют *make story* (создавай повествование-рассказ), вторую — *make sense* (создавай смысл).

В целом повествовательные новости больше относятся к западному опыту новостного производства, смысловые — к опыту бывших социалистических стран, включая, разумеется, Россию.

Концепция повествовательного типа новостей признает право выбора смысла за аудиторией, а задачу нюсмейкера видит в том, чтобы отобрать самые важные события и представить наиболее полные картины этих событий.

Концепция смыслового типа новостей ориентирована на то, что смысл излагается нюсмейкером внутри содержания новости в качестве его отдельного элемента. При этом недостающие куски информации (или даже

310

вся информация) могут заменяться смысловой интерпретацией, «подсказками» на основе ранее известных сведений. Целью такого рода операций является непосредственное включение индивида в некоторый социальный контекст для последующей реализации каких-либо запрограммированных целей.

Подчеркнем, что в традиции новостного производства новости не являются более осмысленными, чем в повествовательной. Последняя имеет не менее развитые механизмы формирования смыслов, однако предполагает, что смысл может появиться лишь у читателя/зрителя/слушателя, но не должен выражаться или подсказываться в повествовании самой новости.

Вместе с различием в концепциях/традициях новостного производства возникают и различия в понимании роли нюсмейкера. Внутри повествовательной концепции нюсмейкер — это человек, порождающий новостное событие, попадающий в него в качестве главного действующего лица; это по существу основной производитель содержания новостей. Журналист в данном случае выступает в роли «фиксатора» новостей и их обработчика в соответствии с канонами современной печатной, радио-, телевизионной, интернет-журналистики.

Внутри смысловой концепции в качестве нюсмейкера в большей степени выступает журналист, поскольку он не только фиксирует новость, но и интерпретирует ее на основе некоторой заданной установки. А человек, породивший событие и попавший в него в качестве главного действующего лица, является поставщиком не столько новости как таковой, сколько первичной информации для журналиста.

В любом случае существуют два основных субъекта информационного процесса: первый — вбрасывающий информацию, а второй — готовящий из нее новость для СМИ.

Но есть и некто третий, способный активно влиять на обозначенный процесс, а именно PR-специалист. Конечно, и первый, и второй из указанных субъектов вполне могут самостоятельно «пиарить» себя и свою установку — как сознательно, так и стихийно, точно так же как кулинар по профессии может исполнять прекрасные песни, а профессиональный музыкант быть не менее талантливым кулинаром.

Однако за пределами такого рода ситуационных нюансов существует сложившаяся система профессиональных отношений, ведущую роль в которой играют все-таки образованные профессионалы «биллы гейтсы», а не самоучки «кулибины»; поэтому имеет смысл порассуждать о том, какую функцию способны выполнять в новостном процессе собственно PR-специалисты.

311

Получается, что их главная задача в повествовательном варианте – обойти «повествовательного» журналиста и так поработать с ньюсмейкером, таким образом запрограммировать изложение набора фактов, чтобы они сами по себе приводили к определенному смыслу. Представляется, что сложность выполнения такой задачи обусловлена, во-первых, «бдительностью» журналиста и его редакции; во-вторых, формально ограниченным набором слагаемых, из которых можно построить приемлемую формулу события.

В смысловом варианте PR-специалист точно так же работает с поставщиком информации, однако параллельно решает еще одну задачу. Суть ее заключается в распознавании смысловой (политической, идеологической, экономической и пр.) позиции журналиста, с тем чтобы выдать журналисту такую информацию, которая как минимум не войдет в противоречие с данной позицией, а еще лучше — будет содержать аспекты, позволяющие воспринимать ее нейтрально или позитивно.

Число объектов PR-воздействия в смысловом варианте новостного производства увеличивается, причем в рыночном пространстве — значительно (разные СМ И исповедуют разные позиции). В то же время возрастает и «набор слагаемых», т.е. границы креативного выбора новостных компонентов существенно расширяются.

Определяя свое место в процессе создания новостей, PR-специалист должен иметь представление о тех различиях, которые имеются в редакционной политике СМ И в зависимости от их повествовательной или смысловой ориентации.

Итак, в повествовательном варианте СМ И ставят перед собой следующие задачи:

1. Информирование целевой аудитории о любых событиях с точки зрения реконструкции их развернутой картины.

2. Расширение жизненного опыта аудитории через эмпирический набор фактов.

3. Формирование экономико-политических ориентиров и ожиданий.

4. Создание исторической хроники.

5. Интерактивное информирование.

Первые две задачи ставятся сознательно и решаются через исследование аудитории на предмет того, какие аспекты ей наиболее интересны.

Следующие две задачи могут решаться спонтанно, помимо воли сотрудников редакций.

Последняя задача направлена на включение аудитории в механизм влияния на новости.

В смысловом варианте задачи СМ И иные:

312

1. Информирование аудитории об изменении окружающей ее реальности с точки зрения сохранения (разрушения) базовых ценностей; инсталлирование новых ценностей.

2. Культурная (национальная, идеологическая и пр.) идентификация аудитории, конструирование для нее единой реальности в виде ориентации в настоящем, интерпретации прошлого, прогнозирования будущего.

3. Создание ориентиров для социальной стратификации аудитории.

4. Поддержание коммуникации в обществе (между социальными группами, между гражданским обществом и властью), предохранение его от коммуникативного распада.

5. Интерактивное воздействие на общество через обратную связь с той частью аудитории, которая в наибольшей степени будет способствовать продвижению представленного смысла, включая цензуру или прямую фальсификацию обратной связи.

От типа новостного производства зависит и подход к отбору фактов для новостей. Для повествовательных новостей он предполагает поведение, когда журналист (а вместе с ним ньюсмейкер и PR-специалист) максимально идентифицирует себя с потенциальным читателем/слушателем/зрителем и думает лишь о том, что может привлечь его внимание. Этот подход кратко формулируется так: «то, что будет интересно».

Для смысловых новостей отбор фактов зависит от политической ситуации в стране и предполагает наличие у производителя новости так называемой позиции. Она характеризуется следующим образом: «то, что имеет смысл и что зритель должен узнать и понять».

В процессе новостного производства ситуация считается благоприятной, когда событие действительно произошло и некий информационный субъект прочно держит его в руках.

Но возможны (причем гораздо чаще) иные варианты:

- значимого события не произошло;
- оно состоялось, но его захватили другие информационные субъекты;
- произошло событие по «чужой» теме;
- тема события не вызывает никакого интереса у СМИ и т.д.

Как поступать PR-специалисту в подобных ситуациях? Представляется, что, не обладая монополией на само событие, можно попытаться реализовать PR-функцию и вмешаться в процесс создания новости. Для этого используются другие компоненты, а именно:

Предыстория — в этом случае, создавая собственную новость, мы обращаемся к этапам развития события, предваряющим его во времени, к другим фактам, к изначальным условиям возникновения информационного прецедента.

313

Развернутая картина события — мы показываем, какие еще аспекты повседневной жизни (в дополнение к тем, о которых уже прошла информация) находятся в причинно-следственных отношениях с событием.

Реакция на событие — мы демонстрируем позиции участников события, представляем анализ экспертов.

Так мы постепенно формируем в собственной интерпретации **прямой контекст** события, показывая, как и откуда оно возникло, в какой системе координат находится, на что влияет и чьи интересы затрагивает, какие последующие события влечет.

*Мы также можем обозначить **косвенный контекст**, т.е. без указаний на прямую связь сделать дополнительные предположения о реальных и потенциальных последствиях события.*

Вокруг «старого», «чужого», «ненужного», «ненашего» и другого события мы последовательно формируем **новую значимость, новый смысл** (произрастающий из сочетания разных тенденций реальности), осуществляя тем самым процесс **смыслового позиционирования новости**.

Смысловое позиционирование означает:

- установление зависимости содержания новости от смыслового контекста,
- достраивание недостающего содержания,
- предположение причин и следствий,
- выдвижение аргументов, гипотез и прогнозов на основании смысла, а не содержания новости.

Смысловое позиционирование предполагает содержательное переосмысление самого контекста новости и ориентацию аудитории на то, как следует воспринимать эту новость, что эта новость значит в контексте безопасности и перспективы.

Существенную роль в процессе смыслового позиционирования играют структура аргументации и острота формы изложения материалов.

В числе *способов аргументации* фигурируют такие, как:

- непосредственная ссылка на вызывающий доверие источник,
- изложение версий и их сравнение,
- использование авторитетных экспертов, а также «рядовых» участников событий,
- логическое следование,
- документальное подтверждение,
- представление свидетельствующего видеоряда.

Среди *острых, способных вызвать повышенный интерес целевых групп форм* подачи информации обозначим следующие:

ЭКСКЛЮЗИВ — в данном случае реальное обладание (вместе с его формальным декларированием) исключительным, отсутствующим у других сегментом информации.

314

СЕНСАЦИЯ — подача события как качественно отличающегося от себе подобных, нарушающего традиционные представления, выпадающего из русла эволюционного развития.

ИНТРИГА — создание информационного контекста-ребуса, разгадка которого до определенного времени неизвестна или неочевидна и находится в руках автора интриги.

ПРОВОКАЦИЯ — придание событию наступательного, чрезмерно эмоционального, явно «задевающего» чьи-то мнения или интересы характера; создание вызова, рассчитанного на обязательную последующую реакцию целевой группы или персоны.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ВОЙНА — демонстративная, жесткая, безапелляционная, регулярная критика (нападки) каких-либо позиций и действий.

В принципе же представляется возможным выдвинуть следующую гипотезу: **по мере увеличения информационного потока уровень эффективности воздействия на персону и целевые группы реальной (позиционированной по факту) информации и информации виртуальной (позиционированной по смыслу) меняется в пользу последней. Данная тенденция соотносится с аналогичной применительно к товару (реальность) и бренду (виртуальность), о чем говорилось выше.**

Известный исследователь коммуникативных процессов Г. Почепцов¹ дает указанным процессам дополнительное теоретическое толкование: «Мы отличаем коммуникативные процессы от чисто информационных... Коммуникативные потоки выступают как смыслообразующие, а информационные — как форма, в которую этот смысл облекается». Отсюда задача PR-специалиста — преобразовывать в ходе каждого проекта информационный поток в коммуникативный поток по порождению смыслов, поскольку *смысловое позиционирование формирует будущее и опережает существующую реальность*.

Например, обычный человек не имеет возможности проверить, справедлива или нет война в Афганистане. Поэтому он поднимается на уровень выше. Если он придерживается гипотезы об «американских империалистах», то не только эта война, но и все, касающееся Америки, будет несправедливым, если же он придерживается гипотезы об «американской демократии», то он может признать справедливость войны, даже понимая, что она безнравственна. Практическое решение принимается за пределами реального объекта.

Отсюда вывод: без победы на виртуальном фронте невозможно достичь победы на реальном фронте. Командиры виртуальности столь же важны, как и командиры реальности. И чем больший объем трансформа-

¹ Почепцов Г. Стратегия. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер. 2005.

ции реального мира ожидается, тем больший объем виртуальной интервенции имеет место.

Но иногда противопоказано обратное - переход из зоны виртуальности в зону реальности. Скажем, в рекомендациях Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям по ведению информационной деятельности в ходе антитеррористических операций говорится:

- «... — избегать детальных подробностей о действиях профессионалов,
- не брать у террористов интервью,
- не комментировать и не анализировать требования террористов,
- не пытаться получить доступ к секретной информации спецслужб,
- не стремиться стать действующим лицом в критической ситуации».

Как раз эти правила запрещают переход из зоны виртуального пространства в пространство реальности и обратно. В ситуации прямой трансляции стираются грани между реальным и виртуальным, поэтому виртуальное внезапно может стать реальным, и наоборот.

Г. Почепцов даже формулирует законы виртуалистики. Приведем некоторые из них:

—Закон гиперболизации: любое качество в виртуальном мире усиливается. «Нос клоуна красный, парик рыжий, а ботинки огромные».

—Происходит выбор из нескольких характеристик одной, которая становится преобладающей, все остальные вычеркиваются. «Негодяй-диктатор должен быть негодяем во всем».

—На первое место выходит не степень соответствия объекта реальному миру, а степень соответствия миру виртуальному.

—Нейтрализация с помощью виртуальности реальности. «Виртуальность работает с "пустыми местами", куда каждый может вставить то, что ему хочется».

—Виртуальность всегда публична.

—Приоритеты виртуального пространства не совпадают с приоритетами реальности. «Это позволяет выигрывать в пространстве виртуальности тогда, когда намечается проигрыш в пространстве реальности»...

Этапы, логика и механизмы управления информацией

Даже при самом тщательном подходе к созданию новостей данный процесс не сможет стать эффективным, если будет раздроблен на отдельные акции. Требуется некоторая комплексная организационная система, один из вариантов которой мы представляем читателям в виде нескольких увязанных между собой этапов-блоков.

316

Формирование собственного информационного потока

С чего следует начинать управление? С того, что экономический, политический или иной субъект, имеющий целью занять или сохранить влиятельное или просто заметное положение в обществе, должен организовать собственный информационный поток, не зависящий от общедоступного, традиционного, официального и т.п. На первом, «валовом» этапе потребителю дается максимально большой объем информации. Являетесь ли вы представителем правительства, политической партии, банка или строительной фирмы — в любом случае необходимо попытаться захватить монополию на информацию **о себе**. Это достигается тем, что поставка сведений для СМИ (факс, электронная почта, прямая рассылка, раздача журналистам в ходе мероприятий) осуществляется регулярно, масштабно, оперативно, по любому поводу, включая незначительные и малоинтересные события.

Для чего? Пока только для того, чтобы вас узнали и к вам привыкли. Разумеется, одни бросят ваше очередное сообщение в урну («какое отношение к нам имеет эта информация?»), зато никто не упрекнет в сокрытии сведений.

Другие станут угадывать, а что вы, собственно говоря, хотите «протолкнуть». Но вы еще не преследуете такого рода целей, отсюда все догадки будут невпопад и вам не помешают.

Третьи выступят с какой-нибудь критикой, но она минимально опасна, поскольку базируется на ваших собственных источниках, а значит, вы всегда сможете ей противодействовать путем корректировки поставляемой информации.

Четвертые начнут предлагать варианты рекламных расценок за размещение ваших материалов или «черный» PR — откажитесь от всех подобных вариантов и поясните, что вы всего лишь цивилизованно работаете с информацией, а публиковать ее или нет — дело самих СМИ.

Пятые запросят дополнительную информацию — выдайте ее незамедлительно без всяких условий. Во-первых, это первый тонкий мостик к перспективному информационному партнерству; во-вторых, не стоит провоцировать СМИ на то, чтобы они добывали информацию «с черного хода».

И еще об одном: откройте двери (не все, конечно, а некоторые) в свою организацию, это создает предпосылки благожелательного настроения.

Сегментирование информационного потока, манипулирование информацией

Когда поставленная выше задача в основном решена, можно приступать к созданию ограниченно-целевых информационных потоков, рабо-

317

тающих не вообще, а на совершенно конкретную цель. Данный процесс и этап вполне подходят под определение «манипуляции» — термин, понимаемый весьма неоднозначно. Но обратимся сначала к словарю, где говорится, что «*манипулирование — это процесс воздействия на общественное мнение и поведение для его канализации в нужном определенном политическом или общественным структурам направлении*»¹. Негативный или позитивный характер носит такой процесс? Этично ли манипулировать информацией? Совместимо ли манипулирование с понятием цивилизованной работы с ней?

Процесс манипулирования может быть определен как недопустимый или неэтичный, если он предполагает прямой обман потребителей информации (использование заведомо ложных цифр и фактов), воздействие на подсознательные инстинкты (скрытые вставки в теле-, видео-, кинопрограммах, компьютерных файлах), оскорбление лиц или организаций,

дискредитацию товаров или услуг. Конкретные ограничения на такого рода манипулирование зафиксированы в законах РФ «О рекламе» и «О средствах массовой информации».

Но каждый знает, что манипулирование существует и вне этих рамок. Оно представляет собой цивилизованную игру-конкуренцию по существующим в обществе правилам, в процессе которой используются определенные приемы работы с информацией. Условно их можно разделить на две большие группы — «убеждение» и «внушение».

УБЕЖДЕНИЕ— это воздействие на сознание через обращение к критическому суждению. В основе убеждения — логическое упорядочивание фактов и выводов согласно единой мировоззренческой концепции человека.

Эффективному убеждению способствуют следующие приемы распространения информации:

Фрагментарность подачи: дробление информации придает ей видимость разносторонности и оперативности; дает дополнительные возможности манипулировать аудиторией, акцентируя внимание на одних сторонах события и умалчивая или затемняя другие аспекты. Таким же образом используется односторонняя аргументация — в качестве единственно правильной демонстрируется точка зрения одного оппонента, а остальные мнения блокируются.

Например, в ходе военных операций СМИ, работающие в интересах нападающей стороны, предоставляют аудитории сведения, оправдывающие действия армии, и указывают на необходимость вмешательства.

¹ Политология: Энциклопедический словарь. М.: Московский коммерческий университет, 1993.

318

Фрагментарность подачи информации в конечном счете дезориентирует слушателей и либо гасит интерес к информации и вызывает апатию, либо вынуждает целиком и полностью полагаться на оценки комментаторов.

Ритуализация: показ официальных процедур, приемов, встреч, совещаний и т.д. Зритель ощущает важность момента, значимость происходящего, видит активные действия политических или общественных деятелей.

Персонализация: акцентирование внимания не на смысле событий, а на их носителях — авторитетных фигурах. Приемы ритуализации и персонификации — это прежде всего показ внешней стороны явлений. Раскрытия сущностных характеристик они не предполагают, тем и хороши в определенных случаях.

Отвлечение внимания от важной информации: убеждающее воздействие оказывается более эффективным, если немного отвлечь внимание аудитории от содержания передаваемой информации. Таким образом рассеивается возможность выдвинуть контраргументы. Например, во время сообщения по телевидению спорной информации демонстрируется «мягкое», «околособытийное» изображение, прямо не относящееся к основному содержанию, и внимание аудитории снижается.

С феноменом убеждения посоревноваться в силе воздействия на общественное сознание может **ВНУШЕНИЕ**— процесс воздействия на психику человека, предполагающий снижение критичности при восприятии информации, отсутствие развернутого логического анализа и оценки. Содержанию, усвоенному через механизмы внушения, в дальнейшем присущ навязчивый характер: оно с трудом поддается осмыслению и коррекции, представляя собой совокупность «внушенных установок». Внушение — способ передачи идей, недоказуемых с помощью логических посылок или представляющихся абсурдными с точки зрения здравого смысла. Слово и визуальный образ насыщены эмоциональным содержанием и зачастую лишены рациональных аргументов.

К приемам воздействия на эмоции людей относятся:

Свидетельство: информацию передает личность, которую уважают или ненавидят в данной аудитории. Это могут быть авторитетные представители политики, культуры и пр. Высказывание содержит оценку идеи, персоны, проекта, товара, мероприятия, направленную на побуждение аудитории к определенному к ним отношению. Если хороший говорит хорошее — значит, все хорошо. Если плохой говорит хорошее — значит, все плохо.

Наклеивание ярлыков: любимое дело СМИ всех времен и народов. Так просто: окрести одного «фашистом», другого «империалистом», третьего «диктатором» — и русло восприятия обеспечено.

319

Сияющее обобщение: здесь в ход идет лирика символизма. Конкретная вещь называется обобщающим понятием с позитивной эмоциональной окраской. Цель — заставить аудиторию

принять и одобрить красиво преподносимое явление. Негативные стороны прикрываются, нежелательные ассоциации не стимулируются. Например, «свободный мир», «демократия», «национальное самосознание», «народовластие», «суверенитет» или — «гармония», «согласие», «взаимопонимание»... Зрителю и придаться не к чему, поскольку со стопроцентной достоверностью определить эти понятия вряд ли кто-то в состоянии.

Другой вариант: в устойчивые старые символы вкладывается новое содержание. Иллюстрация — использование символа «монополия». В сознании среднестатистического советского человека это понятие имело негативный смысл, поскольку «монополии грабили и эксплуатировали народ». В начале 2000-х годов монополиями в России называют единую энергосистему, железнодорожную сеть, систему газового обеспечения и т.д., но отрицательный привкус слова почему-то не исчез...

Создание «непривлекательногоракурса»: интимно-бытовой снимок, обрывок «безобидной» фразы, смонтированный с «обидным» закадровым текстом; архивные и монтажные сопоставления; смещение смысловых ударений в журналистском комментарии.

Телевизионные репортажи о событиях, которые нужно представить в негативном свете, неизбежно несут элемент документальности, но внимание сосредоточено на немногих кадрах: ведущий оппозиционный политик вытирает пот, некрасиво ухмыляется; из большой толпы выхватываются не отягощенные интеллектом или просто пьяные лица, нелепые лозунги, хотя в реальности они присутствовали в пропорции 1:100.

Игра в простонародность (популизм): цель приема — зрительская ассоциация личности коммуникатора и высказываемых им идей с позитивными ценностями на основе «народности» или принадлежности «простым людям».

Стоит упомянуть и такие приемы манипулирования, как **умолчание** («выгодная» информация остается в материале, а «невыгодная» изымается); **перестановка** (малозначимые, но необходимые информационному субъекту позиции выносятся в начало материала, а действительно значимые «задвигаются» в конец); **подгонка опросов и рейтингов** (подбирается и опрашивается совокупность таких людей, мнение которых работает на выполнение задачи, решаемой информационным субъектом); **подбор цитат** (предоставляются некомментируемые цитаты, в комплексе работающие на требуемый результат); **эмоциональная подпитка** (использование эмоциональных материалов и оборотов в условиях нехватки конкретных фактов и цифр) и др.

320

На практике эта игра (в которой побеждает не обманывающий и даже не сильнейший, а скорее умнейший, т.е. владеющий технологиями данной игры) сводится к тому, что вместо информационного «вала» вы начинаете выдавать всего лишь «фрагменты», работающие на выполнение главных задач PR-кампании — повышение политической, экономической и иной привлекательности товаров, услуг, личностей и проектов. Причем переход от «вала» к фрагментам при тщательном следовании предложенной логике, скорее всего, останется незамеченным для большинства СМИ и ваших целевых групп.

Приоритетная поставка информации, информационное партнерство

Когда вы почувствуете, что ваша информация пользуется доверием со стороны СМИ, нужно идти дальше. Ведь важно не только то, чтобы к вам проявляли доверие, нужно также, чтобы этим доверием дорожили. Поэтому выбираются «особо почетные» (влиятельные или в наибольшей степени работающие с вашими целевыми аудиториями) СМИ, с которыми заключается джентльменское соглашение: мы вам — **эксклюзивную («только вам» либо «вам первым») информацию**, вы нам — бесплатную информационную поддержку. Когда такое соглашение хотя бы на принципиальном уровне достигнуто, начинается информационный обмен, постепенно перерастающий в информационное сотрудничество, а затем и в более глобальные формы взаимодействия в рамках решения важных для обеих сторон проблем.

Возможность подобных отношений многие оценивают скептически — мол, «нематериальные» контакты в ходе проведения PR-кампаний в России конца XX — начала XXI века крайне редки. С одной стороны, со скептиками нужно согласиться: да, есть «непробиваемые» СМИ, которые вы ничем не пройдете, с другой — существует набор

совершенно банальных тезисов: а) средства массовой информации без информации жить не могут, б) 100 процентов печатной или эфирной площади не может быть заполнено платными материалами, в) очень часто есть возможность выдать такую информацию и так ее представить, что она будет интересна конкретному СМИ.

Оптимизация формы и стиля подачи материалов

Итак, вы успешно прошли три предыдущих этапа и СМИ готовы воспринимать и публиковать ваши материалы. Однако процесс управления информацией на этом не закончился: приемлемое содержание необходимо облечь в столь же приемлемую форму. Ведь от того что одно издание

321

принято называть солидным или официальным, а другое — «желтой прессой», не увеличится количество людей, читающих первое, и не уменьшится число поклонников второго. Поэтому для пользы дела придется либо заводить собственное «желтое» СМИ, либо проталкивать информацию в уже существующий аналог, окрашивая ее в примитивно-популистские тона.

Как отмечали участники проведенного Академией политической науки представительного «круглого стола» по теме «Политическая аналитика на информационном рынке СМИ», «существенная ошибка аналитиков на пути сближения со СМИ заключается в неспособности вписаться в заданные темы и формы, включая заданное количество страниц. И требования журналиста в данном случае вполне справедливы, потому что он больше всего хочет, чтобы материалы читали и смотрели, в противном случае они не представляют публицистической ценности.

Но вопрос об адаптации аналитического материала к предложенному заданию имеет не только формальное значение. Скажем, один и тот же аналитический материал, каким бы глубоким он ни был, сторонниками Г. Зюганова будет использоваться в одном ключе, а сторонниками В. Путина — совсем по-другому, т.е. потребителями аналитического товара являются совершенно разные субъекты, специфика которых в каждом конкретном случае должна учитываться, включая специфику самих СМИ.

Ведь СМИ — это в конечном счете высокоразвитая абстракция. И для того чтобы серьезный политический анализ донести до читателей "Московского комсомольца", его нужно препарировать в такой форме, чтобы этот материал стал приемлемым для этой газеты. Да, всем нам хотелось бы видеть СМИ проводниками больших и светлых "идей, но они вынуждены жить в ситуации борьбы за свою аудиторию, от массовости и симпатий которой зависит экономическое выживание. Поэтому если "МК" работает с аудиторией пониженных интеллектуальных запросов, это не значит, что для нее неприемлемы глубокие аналитические материалы, просто нужно их соответствующим образом обработать...»

На процесс создания и продвижения новостей можно взглянуть и с позиций их динамического развития, когда (в идеальной ситуации) новость последовательно развивается в направлении от обычного сообщения до прочно закрепленного в сознании целевых групп стереотипа:

Приемы создания и усиления новостей

Новость — способ привлечения внимания к некоторой структуре, личности или замыслу — внимания, разумеется, не абстрактного, а ведущего к установлению позитивных взаимоотношений, влияющего на увеличение продаж товаров или услуг, на рост авторитета в обществе, что, в

322



Рис. 4.6. Динамическое развитие новостей

свою очередь, имеет целью вхождение, например, в органы исполнительной или представительной ветви власти. Если внимание привлечено, его нужно как минимум «поддерживать на плаву», а как максимум усиливать, т.е. опять создавать новости. Получается своего рода бег на длинную дистанцию, размер которой никем не ограничен.

Какие приемы лучше использовать, чтобы этот бег не прерывался? Один из самых очевидных, распространенных и нестареющих приемов — **привязка новости к «круглой» дате**. Однако не столь очевидно другое: информационный выход будет большим, если к некоторой дате вы отнесетесь не как к дню в календаре, а как к продолжительному и многоступенчатому процессу.

Когда, например, разрабатывалась информационная стратегия празднования 100-летия Московского Художественного театра, имелось в виду следующее: 22 июня 1897 года (по старому стилю) в ресторане «Славянский базар» состоялась встреча К. Станиславского и В. Немировича-Данченка, в ходе которой и была достигнута договоренность о создании МХТ. Но сам театр открылся год с лишним спустя — 26 октября 1898 года. И авторы замысла празднования принимают решение — объявить период между столетиями двух событий годом столетия МХТ. В дальнейшем под флагом векового юбилея театра проводилась целая серия мероприятий, причем «информационный вес» каждого из них существенно увеличивался солидностью даты.

Повод для выдачи информации можно привязать не к праздничной дате, а к той, когда произошло или должно будет произойти **важное для**

323

всего общества или значительной его части событие. Причем и само это событие, и связанный с ним праздник можно просто-напросто придумать.

Придумывание праздников — один из самых распространенных приемов продвижения информации на Западе. Хорошим примером его применения может служить информационная кампания, развернутая в США в 1984 году в связи с предстоящей продажей компанией «Макдоналдс» (Канада) 50-миллиардного гамбургера.

Отсчет начался за две недели до предполагаемого события, когда количество проданных гамбургеров стало равняться 49 млрд 990 млн штук. В день достижения юбилейной отметки на сцену отеля *Grand Hyatt* в Нью-Йорке под музыку из рекламных роликов «Макдоналдса» был вывезен новый гриль и президент американского отделения «Макдоналдса» Эдд Рензи лично приготовил 50-миллиардный гамбургер для Дика Макдоналда - одного из братьев - основателей компании.

Событие навяло ностальгию на многих журналистов по всем США. Они представили репортажи с обзором работы местных отделений «Макдоналдса» и воспоминаниями о забегаловках своей молодости. История появилась и в новостных, и в тематических выпусках, она освещалась как важная социальная веха.

Около 120 СМИ распространили сообщение о юбилее по всему миру: при этом одни говорили о том, сколько кетчупа, картошки, маринованных огурцов и лука было продано с 50 млрд гамбургеров; другие - о том, как умно поступили изначальные инвесторы «Макдоналдса» в 1955-м. Эти сообщения получили около 300 млн откликов аудитории.

Стоит ли событие с 50-миллиардным гамбургером рассматривать как уникальное? Отнюдь: оно стало лишь логическим звеном в цепи себе подобных! Достаточно вспомнить, что в 1978-м компания устроила не менее масштабный праздник в связи с открытием своего 5-тысячного ресторана в Японии; в 1980-м, в год 25-летия «Макдоналдса», — 6-тысячного ресторана в Германии и 9-тысячного в Австралии; в 1988-м — яркое шоу в связи с появлением 10-тысячного ресторана компании в США.

Точно так же не уникальна и сама компания «Макдоналдс», использующая приемы придумывания праздников. Да и сами праздничные события могут изобретаться независимо от «круглых» дат. Так, в 1983 году «Кэмп-бел суп компани» (США) объявила январь «национальным месяцем супа». Почему был выбран именно этот месяц? Потому что исследования показали: потребление супа в январе оказалось максимальным. В дальнейшем последовали «недели» и «дни» супа, в каждом случае насыщенные самыми разнообразными PR-акциями. В результате имело место существенное повышение продаж супа без увеличения затрат на рекламную деятельность. Скажем, по итогам 1983 года был зафиксирован 10%-й рост продаж, а по итогам 1984-го — рекордный, 36%-й скачок.

Столь же показателен пример фирмы «Доубранд» — создателя мешочков «Зиплок» для бутербродов, которая организовала «национальный день

324

бутерброда» и выбрала для этого 3 ноября — день рождения изобретателя бутерброда графа Сэндвича¹.

Прием придумывания праздников особенно актуален для нашей страны, где у многих людей, в том числе работников СМИ, наличествует приобретенное строем предыдущей жизни внимание к всяческим юбилеям. Можно смело придумывать абсолютно любой юбилей. Скажем, когда Международный пресс-клуб крепко встал на ноги, появилась необходимость собрать *VIP* (англ. *very important person* — очень важная персона) и журналистов для неформального престижного общения. В приглашениях мы написали: «Добро пожаловать на праздник — пресс-клубу исполнилось 200 дней». Повод был признан достаточным и даже оригинальным.

Любопытен прием, когда вы, не будучи уверенными в том, что ваше событие с удовольствием «проглотят» СМИ, придумываете ему «в довесок» второе, желательное иного профиля и тем самым **предлагаете события на выбор**, оставаясь в обоих случаях их автором. В качестве примера приведем ситуацию с одной из политических партий, которая в преддверии своего учредительного съезда разослала в СМИ пресс-релиз с анонсом сразу двух событий: 12 февраля партия проведет шоу-турнир по контактному карате, а 15 февраля — учредительный съезд. Прием сработал, и партия была упомянута в разных ракурсах, разными СМИ, по разному поводу.

Но точно так же **в одном событии стоит поискать различные составляющие**, что может существенно расширить спектр обрабатывающих вашу новость СМИ. Так, при подготовке презентации нового журнала «Дорожный патруль» сразу же было ясно: новость принадлежит к числу событий на рынке СМИ, а последние сами о себе распространяться не очень любят. Что можно притянуть еще?

Журнал плотно работал с ГАИ, и мы попросили учредителей пригласить на презентацию руководителей Госавтоинспекции, что привнесло в информационный спектр правовую и автомобильную проблематику. Далее: журнал являлся «младшим братом» одноименной передачи на ТВ, и на пресс-конференцию был приглашен руководитель канала, что прибавило к информации телевизионный аспект. Наконец, декларировалось создание «нового информационного холдинга», таким образом подключался экономический срез проблемы. В итоге информационная совокупность получилась довольно весомой и принесла желаемые плоды.

Сделать или «умножить» новость способна и **демонстрация разных взглядов, подходов к одной и той же проблеме**. Так, однажды Международный пресс-клуб столкнулся с необходимостью проведения пресс-конференции директора по связям с общественностью российского

¹ *Harris Thomas L. The Marketer's Guide to Public Relations. John Wiley & Sons, Inc., 1993.*

325

представительства компании «Филип Моррис» Э. Уайта. Прогнозировалось, что СМИ, скорее всего, воспримут эту пресс-конференцию в качестве рекламной акции и вряд ли станут о ней писать. Тогда мы избрали другой путь: «Два подхода к развитию бизнеса: совместная пресс-конференция Э. Уайта и председателя Совета директоров корпорации "Довгань" В. Довганя». И прием сработал!

В ситуации с очередным обострением осетино-ингушского конфликта аналогичный прием применялся в виде следующих одна за другой пресс-конференций — президента Ингушетии Р. Аушева и президента Северной Осетии А. Галазова; в преддверии визита Б. Ельцина в Китай — в виде уникальной совместной пресс-конференции пресс-секретаря президента С. Ястржембского и Чрезвычайного и Полномочного Посла Китая в России Ли Фэнлиня.

Конечно, каждая из перечисленных в предыдущем примере фигур интересна и сама по себе, отсюда следующий вывод: неплохой эффект дает **усиление новости за счет присутствия влиятельных людей**. Более того, если пресс-конференцию проводят руководители государства, ведущие бизнесмены или политики, можно вообще не ломать голову над привлечением журналистов — они все равно придут на встречу и выдадут в СМИ свои комментарии. Но таких людей немного, поэтому в большинстве случаев приходится думать: а нельзя ли привлечь кого-то еще?

В начале 90-х годов, работая по PR-обеспечению проекта «Московский Сити», мы выдумывали новости практически каждый день, но далеко не все из них, даже будучи интересными, широко освещались в прессе. И тут в Москву приехал бывший президент США Р. Никсон, причем появилась возможность встретиться с ним в узком кругу. В этот круг мы включили всего двух журналистов: один показывал Никсону буклеты с описанием проекта и задавал вопросы, а другой фотографировал. Естественно, что экс-президент США не собирался вникать в детали, но общие вежливые слова о проекте все-таки говорил. Этих слов оказалось

вполне достаточно для того, чтобы разосланные нами в ведущие газеты отзывы Никсона о «Московском Сити» были напечатаны вместе с его фотографиями.

А вот другой пример. Однажды к нам обратился политик, занимавший в начале 90-х годов значительный государственный пост (заместитель Председателя Верховного Совета РФ). Он выпустил книгу «Теневая экономика в России: иной путь и третья сила» и намеревался провести ее презентацию. Но экспертный опрос журналистов показал, что фамилия политика к моменту проведения акции подзабылась, к тому же книга носила не столько новостной, сколько фундаментально-методологический характер. Стали думать: коль скоро речь идет о криминале, почему бы не

326

привлечь к презентации Генеральную прокуратуру, МВД? Не исключено, что руководители первого уровня не придут, но, возможно, откликнутся другие достаточно известные должностные лица. И притягательным для прессы в силу своей большей раскованности может оказаться не только действующий руководитель, но и его предшественник. К тому же разговор о теневой экономике прямо выводит на проблематику безопасности страны, и в этом смысле вполне уместно привлечь представителей Совета безопасности...

Порассуждав таким образом, мы перешли к организационным действиям и сформировали достаточно сильный состав участников пресс-конференции: упомянутый политик, а также бывший Генеральный прокурор РФ, заместитель начальника Управления экономической безопасности Совета безопасности РФ, советник министра внутренних дел РФ и др. Общая тема встречи, которая прошла весьма успешно, формулировалась так: «На брифинге для СМИ будут обнародованы сведения о масштабах и объемах теневой экономики в России, сферах влияния теневого капитала, представлены контуры государственной программы борьбы с теневой экономикой».

Эта формулировка подводит к пониманию очередного приема повышения значимости новости — **сочетания ее с общественно важной проблемой**. Хорошо, когда такая проблема действительно есть «под рукой». Однако бывает и так: информационный повод присутствует, но из него явно «торчат уши» личного или корпоративного интереса, отчего материал попадает в СМИ «с большим скрипом». Значит, нужно **превратить вашу проблему в общественно значимую**.

Вспомним, например, как в случае с негативным отношением ряда представителей власти к созданию высокоскоростной магистрали между Москвой и Санкт-Петербургом «вдруг» образовался общественный комитет, выступающий против технологической отсталости России, за ее право находиться среди лидеров научно-технического прогресса. И проблемы приобрели всероссийскую значимость, а информация пошла в СМИ!

Вообще надо сказать, что **формула «солидные люди плюс значимая проблема»** способна сделать новостью практически любой выход носителей информации на пишущую и снимающую братию. Любопытный прецедент имел место в ситуации, когда некий не слишком известный адвокат решил встретиться с журналистами для разговора о деле С. Михайлова — российского бизнесмена, арестованного и помещенного в тюрьму в Швейцарии. После ряда последовательных креативных шагов данная встреча из потенциально слабого по своей информативности события превратилась в мощную акцию, породившую немалое число разноречивых ком-

327

ментариев. Как это произошло? Ответом может служить разосланный в СМИ анонс названного мероприятия:

НОВЫЕ ПОДРОБНОСТИ «ДЕЛА МИХАЙЛОВА»

Для справки: 17 октября 1996 года в Швейцарии был арестован российский бизнесмен Сергей Михайлов. 15 месяцев он находится в женевской тюрьме Шан-Долон по обвинениям в причастности организованной преступности, отмыванию денег, в незаконном приобретении недвижимости и нарушении Закона о проживании иностранцев в Швейцарии.

Почему Генеральная прокуратура РФ считает С. Михайлова невиновным, а московский РУОП - преступником? Почему швейцарские власти в настоящее время рассматривают вопрос о предоставлении политического убежища бывшему сотруднику РУОПа майору Н. Упорову, совершившему незаконные действия в отношении С. Михайлова? Почему агент ФБР США Р. Левинсон дает ложные показания против С. Михайлова, а адвокаты США, Швейцарии, России, Бельгии, Израиля направляют заявление в Европейскую комиссию в защиту С. Михайлова? Почему С. Пограмкову - адвокату С. Михайлова - отказано во въезде в Швейцарию для выполнения профессиональных обязанностей? Ответы на эти и другие вопросы прозвучат на пресс-конференции в МПК 30 января в 13.00 с участием видных юристов и адвокатов:

- С. Пограмкова (Россия);
- К. Магне (Бельгия, президент Ассоциации бельгийских адвокатов);
- Р. Кларка (США, бывший министр юстиции США);
- А. Реймона и Р. Изенегера (Швейцария);
- А. Кроника (Израиль).

Журналистам будут представлены пакеты документов, подтверждающих невиновность С. Михайлова, включая тексты заявлений в Европейскую комиссию и МИД РФ...

Мы уверены, что к предложенной формуле читатели сами прибавят еще один компонент-вопрос: а кто же такой этот Михайлов, что о нем хлопочут такие силы?! И попадут в самую точку, так как именно **интрига является важнейшим двигателем новости**. В первой половине 90-х годов, когда на арене российской политики появилась партия Большинства, в СМИ рассылался пресс-релиз под шапкой: «Партия Большинства: лужковцы, сионисты или компрадорская буржуазия?»

Далее приводились выдержки из публикаций в СМИ:

«Это партия компрадорской буржуазии» (Е. Гайдар, из выступления по Первому каналу ТВ 14 февраля 1994 года);
 «Главным союзником новой партии будет партия Егора Гайдара» («Коммерсантъ-DAILY», 16 февраля 1994 года);
 «Речь идет о неособшевизме» (НТВ, 15 февраля 1994 года);
 «Остается неясным, является ли партия Большинства той самой "лужковской партией", о вероятном создании которой ходили слухи в последнее время» («Сегодня», 16 февраля 1994 года) и т.д.

328

В заключение предлагалось прийти на пресс-конференцию и получить разъяснения, и многим СМИ это предложение понравилось.

Лучше интриги — только скандал. С одной стороны, устройство настоящих скандалов специалистом по «паблик рилейшнз» вряд ли будет признано этичным, с другой — кто мешает истолковать некоторое событие как скандал или даже сочинить какой-нибудь безобидный скандальчик? Вновь возвращаясь к случаям из недолгой, но яркой жизни партии Большинства (ПБ) приведем такой пример. Председатель ПБ В. Гречнев, в прошлом спортсмен-каратист, слушая однажды по радио заявления лидера другой партии — ЛДПР — В. Жириновского о его недюжинных физических возможностях, вдруг воскликнул: «Я вызову Жириновского на поединок!»

Закрутилась информационно-организационная машина: передача вызова, распространение пресс-релиза, подбор участников для показательных выступлений. В назначенный день в одном из залов спорткомплекса ЦСКА стояли два стула с табличками «В. Гречнев» и «В. Жириновский». Последний не пришел, а председатель ПБ вышел на татами и демонстративно победил огромного роста «коллегу». Результат? Скандалчик, а вместе с ним красивое шоу состоялись и получили отражение в СМ И.

Вполне «скандальной» получилась в начале 2000-х годов акция общественного движения «Идущие вместе» по изъятию у населения «плохих» книг Пелевина, Сорокина, Ерофеева и Маркса и обмену на «хорошие» Бориса Васильева. Организаторы заявляли, что хотят познакомить молодежь с наличием в русской литературе более достойных образчиков, нежели произведения «разрекламированных модных писателей». А пресса сореживалась в насмешливых комментариях.

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

Что же может быть новостью чаще всего? Новые компании, новые или улучшенные товары или услуги, новые назначения и продвижения по службе, новый имидж, новый рынок, новые финансовые показатели и инвестиции, новые исследования и разработки, новые встречи, награды, рекорды и т.д.

Добавим к этому, что как перечень позиций может быть существенно дополнен, так и любая из них содержит большой потенциал для творче-

329

ской проработки. Скажем, если новостью является назначение надолж-ность, то чем хуже звучит снятие с должности с объяснением причин и информацией о перспективах?

247

А если какая-либо структура совсем не нова, то почему бы не поискать в ее деятельности ракурс, с которым хорошо сочетается слово «впервые»? Какой, например, серьезный информационный повод содержится в очередном, пусть и 65-м по счету, юбилее колледжа МИД РФ? Однако если вы подаете его как первую за всю историю колледжа пресс-конференцию руководителей этой закрытой прежде структуры, то сбор журналистов обеспечен.

Что же касается инвестиционной тематики, от вложений в проект до повышения пенсий, то информационным поводом здесь является и предположение об инвестициях, и обещание их сделать, и тем более юридический документ. По прошествии некоторого времени к данному поводу можно возвратиться, чтобы поговорить о невыполненных обещаниях, несбывшихся надеждах и формальных обстоятельствах, помешавших реализации хорошего замысла.

Основной и дополнительный «вес» новости

Сказанное выше относится главным образом к содержательной части производства новостей. Другими словами, сколь бы ни был высок полет вашей творческой мысли, «основной вес» новости формируется все-таки за счет ее содержания. В то же время путем использования формальных, относящихся к структуре работы с новостями приемов можно прирастить к первоначальному объему новости и «дополнительный вес».

Верный способ получения такого «веса» — **сообщить новость быстрее других**. Конкуренция за право первыми обработать источник свежей новости между пресс-центрами, информационными агентствами, печатными и электронными СМИ столь высока именно потому, что если первый выход информации «съедается», условно говоря, на 100%, то последующие — все меньше и меньше, пока не набивают оскомину и не перестают перевариваться совсем.

Практическая же рекомендация для PR-структуры здесь заключается в следующем: начиная работать с некоторым клиентом — поставщиком информации, озабочьтесь выяснением того, не ведут ли аналогичную деятельность другие субъекты информационного рынка, а затем боритесь за право «первой ночи».

Например, когда клиент *N* обратился к нам с просьбой собрать журналистов на презентацию его проекта, мы обозначили усилия по организации акции условной цифрой 10, а прогнозируемое число заинтересо-

330

ванных представителей СМИ — 20. Но когда выяснилось, что неделей раньше презентация проекта уже проводилась, первая цифра была увеличена, а вторая — уменьшена.

Новость станет значительно «тяжелее» и тогда, когда вы сумеете придать ей **мониторинговый характер**. Например, когда мы впервые представляли СМИ итоги Всероссийского социологического исследования, проведенного Российским независимым институтом социальных и национальных проблем по поводу оценки населением ситуации в стране, сбор журналистов был случайным и немногочисленным. Действительно: многие структуры проводят исследования и распространяют их результаты — за всеми не угонишься. Однако после того как объявили о том, что исследования будут представляться ежеквартально, причем каждый раз в сравнении с предыдущими, ситуация изменилась в лучшую сторону: на презентации журналистов стало собираться значительно больше, причем среди них образовался круг стабильно заинтересованных в данной информации лиц.

Подобный подход срабатывает не только в случае с исследованиями, «вес» любого события увеличивается, когда становится **звеном в цепочке нескольких объединенных одним замыслом событий**.

Например, в конце 90-х годов компания «Филип Моррис» решила провести крупномасштабную имиджевую акцию под названием «"Филип Моррис" представляет оперный фестиваль "Золотые голоса мира в Москве"», в рамках которого в российской столице в течение года должны были выступать мировые звезды оперного и музыкального искусства. На презентацию фестиваля с участием народной артистки СССР И. Архиповой и примы Мариинского театра О. Бородиной собралось сравнительно немного журналистов, что отчасти разочаровало организаторов. Однако на последующие акции фестиваля журналистов приходило все больше и больше, причем росло не только общее число, но и количество «включенных» представителей СМИ, т.е. тех, кто писал о фестивале в своих изданиях не на уровне отдельного события, но как о цикле продолжающихся акций, другими словами, «вел тему».

Дополнительный «вес» новости возникает и за счет **разбивки ее на части**. Так, ежегодно проводимые нами всероссийские конкурсы СМИ всегда развиваются по нарастающей: пресс-конференция с объявлением условий проведения конкурса в очередном году — еще одна с оглашением номинантов — заключительное презентационное действие с объявлением победителей и вручением призов.

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

331

жуточные итоги — окончательные итоги и т.д. Например, в преддверии съезда Торгово-промышленной палаты (ТПП) РФ мы провели пресс-конференцию, где рассказали о порядке проведения съезда и об условиях аккредитации журналистов; на самом съезде, в перерывах — брифинги с участием представителей регионов; по его завершении — встречу с вновь избранными членами правления ТПП.

Если же «копнуть глубже», то окажется, что выбор того или иного пункта в обозначенной выше логической последовательности информационных действий является не столько предметом полета творческой мысли, сколько в ряде случаев единственно возможным как для PR-субъекта, так и для самих СМИ. Например, президент РФ отправляет в отставку правительство. Монополию на **анонс и изложение** этой новости естественным образом захватывают пресс-служба Администрации Президента РФ и Информационный департамент Аппарата Правительства РФ.

Что остается делать независимым пресс-центрам? Выбрать путь **комментирования** новости и привлечь для этих целей руководителей ведущих исследовательских центров.

Что предпринять СМИ, имеющим еженедельный или ежемесячный график выхода? Заняться поиском **дополнительных подробностей** в виде, например, этапов биографии новых государственных лидеров или «кухонных разговоров» о вызревании решения об отставке в президентском окружении.

Далее вниманию СМИ можно представить **итоги консультаций** в Государственной Думе по поводу поведения при утверждении предложенной президентом кандидатуры нового председателя правительства и, наконец, **окончательные итоги** в виде объявления нового состава правительства.

При прочих равных условиях значительно больший выход в СМИ имеет та новость, которая **максимально «разжевана»** в раздаваемых журналистам материалах. В этом плане приведем пример не слишком громкой акции, проведенной одной из организаций (назовем ее *S.*). Суть акции сводилась к пресс-конференции и последующей премьере историко-документального фильма под названием «Мужество *S.* перед лицом нацизма». Вот что представляло собой содержание пресс-папки:

- приглашение на пресс-конференцию;
- приглашение на премьеру видеофильма;
- программа проведения пресс-конференции с перечнем всех ее участников;
- тексты всех выступлений на пресс-конференции;
- информация о видеофильме с полным воспроизведением всех звучащих в фильме текстов;
- краткая хроника преследования членов *S.*;

332

- краткие сведения о бывших узниках — членах *S.* из СССР;
- воспоминания бывших узников-членов *S.* из России, Украины, Германии;
- авторские исторические справки;
- пресс-релиз «Забытые жертвы Второй мировой войны»;
- видеокассета с фильмом;
- фотографии.

К тому же в фойе зала, где проходили пресс-конференция и премьера фильма, развернулась тематическая выставка, на которой работали консультанты. Что достигалось такого рода подготовкой? То, что, если бы у журналиста возникло малейшее желание написать о мероприятии, ему оставалось бы только просмотреть предложенные материалы и выбрать из них наиболее приемлемые куски.

Особо хочется подчеркнуть важную **роль фотографий** в продвижении новости в СМИ. Во-первых, не каждое издание имеет возможность посылать на ваше мероприятие фотокорреспондента; во-вторых, большинство газет и журналов не заинтересуются сюжетами типа «говорящие головы», если, конечно, последние не принадлежат президенту, премьер-министру и приравненным к ним ньюсмейкерам. Другое дело — фотографии событий, о которых вы рассказываете. Скажем, когда мы обеспечивали информационное сопровождение первого в мире восхождения на Эльбрус на автомобиле, журналистам — участникам «победной» пресс-конференции было ясно: речь идет о рекламе автомобиля *Land Rover Defender-90*, поэтому с бесплатным прохождением материала могут возникнуть сложности. Однако многие репортеры, а вместе с ними и редакторы не устояли перед качественными

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

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

Более творческий характер носит вопрос о подарках журналистам. Ведь дело не только в том, чтобы подарить, но и в том, чтобы сделать подарок уместным, логичным и избежать оттенка задабривания. Скажем, в ходе

333

презентации школы эстетической и терапевтической косметологии мы организовали вручение женщинам-журналисткам, задавшим лучшие вопросы, наборов косметики, изготовленной по рецептам героев презентации.

На пресс-конференции, посвященной десятилетию российской фирмы, основным профилем которой являлась работа с компьютерами и компьютерными технологиями, фирменный сувенир — набор дискет с антивирусными программами — ожидал каждого журналиста.

Вполне естественно восприняли работники СМИ и призы в виде красиво оформленных наборов водки от одного из ведущих российских производителей, счастливыми обладателями *которых стали журналисты* -победители конкурса на лучшего дегустатора, проводившегося на клубном вечере в Международном пресс-клубе самим производителем.

А в случае если вы презентуете некоторую шоу-акцию (концерт оперной звезды, поединок боксеров-профессионалов, открытие новой выставки и т.п.), предложение журналистам бесплатных билетов непосредственно на мероприятие становится не просто уместным, но и весьма желательным.

Взаимодействие PR-специалиста и СМИ в процессе новостного производства: взгляд с позиции журналиста

Когда авторы многих учебников пишут, как и какие материалы нужно готовить для СМИ, они часто, во-первых, исходят из некоторой идеальной модели; во-вторых, смотрят на проблему главным образом глазами PR-специалиста. Такой подход в значительной мере использован и в нашем учебном пособии. Дабы его сбалансировать, попробуем представить взгляд другой стороны, а именно сотрудников редакций.

Но прежде несколько слов о том, какие вообще формы взаимодействия между СМИ, PR-агентствами и корпоративными PR-отделами использовались в рыночной практике начала 2000-х годов.

Первый вариант, от которого PR-специалисты всех стран стыдливо отреклись, но который тем не менее распространен, — *прямое размещение в СМИ заказных материалов*.

Они, в свою очередь, разделяются на две категории:

профессионально подготовленные материалы, размещенные редакцией по договору о медиаобслуживании, когда СМИ принимает на себя ответственность за точность изложенных сведений, участвует в креативном процессе и т.д.;

«джинса», «джинсовые материалы». Данный термин возник в России в начале 90-х годов XX века, когда работники редакций в погоне за де-

334

нежной прибылью вопреки законам журналистской этики стали размещать в СМИ рекламные материалы любого характера под видом нерекламных. По одной версии они в ряде случаев получали за это гонорар джинсами, по другой — джинсовый костюм был характерным признаком журналиста того времени.

Негативное влияние «джинсы» усугублялось тем, что заказчики начинали работать не с изданиями в целом, а с определенными («ангажированными») журналистами, в результате чего контроль за качеством материала со стороны редакции затруднялся.

Второй вариант — *собственно информационное взаимодействие*, когда информация размещается бесплатно на основе приемлемого для редакции информационного повода.

По обоим вариантам взаимодействия у журналистов есть собственные позиции и пожелания. В процессе подготовки книги мы провели специальное исследование этих позиций

и представляем читателям три из них, условно названные нами «экстремальной», «сбалансированной» и «идеальной».

«ЭКСТРЕМАЛЬНАЯ» позиция принадлежит Юрию Вороненкову (в начале 2000-х годов — редактор отдела еженедельной газеты «Экономика и жизнь», один из руководителей Финансового пресс-клуба) и сформулирована в виде «Десяти заповедей для пиарщика от журналиста»:

«1. Если ты пришел на работу в пресс-службу не к другу и не по блату, сразу присматривай себе новое место работы. Срок "жизни" начинающего пресс-секретаря часто не превышает 3 месяцев. А шеф иногда вообще не понимает, зачем ему пресс-секретарь. Учись писать, может понадобится».

2. День рождения твоей компании, появление на офисе новой вывески или покупка станка на заводе для основных СМИ информационным поводом не является. Для них вообще ничего информационным поводом не является. Для них важнее всего указания главного редактора. Если тебя "лечат" разговорами о "гражданском обществе" и т.п., аккуратно выясняй, насколько "распилен" бюджет пресс-службы на год. Если это уже фатально, тупо рассылай свои бесплатные пресс-релизы по журналам типа "Пионер" и свое резюме по знакомым.

3. Если в руководстве приватизировано не более 50% годового бюджета пресс-службы, то дело еще можно поправить. Нужно срочно заключать договоры на следующее полугодие с крепкими середняками - газетами и журналами "второго эшелона" на информационное обслуживание (например, с "Экономикой и жизнью"). Тогда и денег на заказные полосы хватит, и мозги закомпостировать шефу можно изрядно.

4. Если же бюджет цел (что часто удивительно), надо срочно набирать людей со связями: одного - на радио, другого - на ТВ, третьего - в газетах, четвертого - в агентствах - и составлять реестр личностей, кто работает в СМИ по интересующей твою фирму теме.

5. Получил такой "бэграунд" - срочно начинай дружить с журналистами. Выгоднее - со всеми сразу. Для этого стоит пригласить чиновников высокого ранга по профильной тематике, пусть попопалуют с твоим шефом на публике.

335

Несколько ученых для количества - и семинар в "Мариотте" на тему "Производство табуреток в России" готов. На известные имена придут все нужные тебе люди из СМИ. Помни - на тебя и на твою компанию им плевать. Они решают свои задачи.

6. Не обижайся, стань им полезным. Выясни их задания в редакции и помоги в их решении. Добудь эксклюзив. Купи кому-то свежий законопроект в Думе срочно добудь комментарий видных юристов и разреши журналисту поставить свою подпись. Он будет тебе более благодарен, чем если ему подарить стандарт, ные ежедневники, ручки или зажигалки. ДЕНЬГИ ТОЖЕ НЕ ГЛАВНОЕ, главное журналисту - попопалывает в редакции на тему "кто самый крутой в редакции кого самые крутые связи"!

7. Гениальное решение - нанять дорогого известного аналитика, и пусть он пашет на твоих журналистов. Знаю случаи, когда пресс-службы нанимали "журналистов-негров", чтобы они писали за "восходящую звезду". Но это уже высший пилотаж.

8. Помни - журналисты в массе своей не хотят работать головой, не любят свою работу, не собираются совершенствовать свое мастерство. Следовательно у такого журналиста самое ценное - место, которое он занимает. У тебя два выбора - или пиши сам за тупого журналиста и вкладывай свои знания в его статьи или ставь на это место своего человека, если издание тебе нужно надолго, и плати ему вторую зарплату. Но если об этом зашел разговор, значит, ты работаешь в большой сырьевой фирме.

9. Помни, журналисты больше любят в рабочее время отдыхать, чем работать. Собери группу журналистов и вручи им пропуски на год в фитнес-клуб компании - умно. Устрой семинар летом на неделю в Ницце по производству лыж в Архангельской области - еще умнее. А забавать конкурс для журналистов на лучшую публикацию по твоей профильной тематике, да еще вручи им что-нибудь ценное типа мини-компьютеров - это гениально!!! В общем* дружба со СМИ - это искусство экономить большие деньги для компании.

10. Цени, знай, люби журналистов, веди их персональный учет - породистый журналист сегодня редкость. И помни - журналиста может обидеть каждый, но он может обидеть тебя больше. Не плоди врагов в СМИ. Делай людям праздники - и они сто раз сделают тебе хорошо!!!»

Автор «СБАЛАНСИРОВАННОЙ» позиции - Полина Ермолаева (в начале 2000-х годов — корреспондент телевизионного канала «Культура»):

«Господа! Минута телевизионного эфира в нашей программе стоит .знии долларов. Подумайте, у вас есть что сказать людям?" Объявление такого содержания предвещает вход в эфирную студию одной из популярнейших российских программ. Расходы телевизионных медиа на подготовку и производство п р дне идут в сравнение с затратами печатных СМИ. Но и результат освещениPR-акции на телеэкране несравним с эффектом выхода печатных пу

Соответственно "заманить" съемочную группу на какое-либо меропр
, /~1,,гянизация съемки

раздо сложнее, чем пригласить корреспондента из газеты, организац
связана с немалыми затратами.

Но очевидно и другое: за грамотно и завлекательно поданный инфор
ный повод, способный затронуть интересы зрителей, ухватятся телевизи
каналы, понимая, что проиграют, если не расскажут о нем. Речь не идет
штабных новостях, которые и без раскрутки привлекут внимание СМИ, а

336

сотни тысяч которых ежесекундно сталкиваются в борьбе за интерес журналистов и аудиторий. Только тысячи из них найдут себя в новостных колонках печатных СМИ, сотни отвоюют свое место "в солнечных лучах телеэфира", и лишь считанные единицы обратят на себя внимание и запомнятся.

Итак, что делать? ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩЕЕ ДЛЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ КАМПАНИИ ВРЕМЯ. Труднее всего - как в плане ведения переговоров с редакцией, так и с точки зрения эффективности - выходить в эфир на фоне информационного шума и громких государственных событий. Поэтому лучше всего заранее выбирать время определенного информационного затишья. Иногда для этого достаточно обзавестись анонсами предстоящих мероприятий - по ним, как правило, ясно, освещению каких событий точно будут отдавать предпочтение журналисты.

А можно воспользоваться гарантированным периодом информационного вакуума, к которому относятся лето и осень (точнее, июль, август и самое начало сентября). Общественная, культурная и политическая жизнь обычно затихает, и телеканалы испытывают определенный информационный голод. Так что при грамотном проведении кампании именно в это время проще обеспечить благосклонность телевизионных СМИ. Хотя есть у жарких летних дней и определенный недостаток - меньшая по сравнению с другими временами года зрительская аудитория.

ПРЕДОСТАВЬТЕ ТЕЛЕВИЗИОНЩИКАМ ЦЕННЫЕ НОВОСТИ. Редакторам телевизионных программ нужны интересные репортажи о значимых событиях, важных для всей аудитории или некоторой ее части. Ведь главный критерий успеха СМИ и условие выживания большинства из них - внимание публики. Популярность телеканалов приносит не реклама, а актуальная информация. "Двигатель" продаж - именно содержание программ. Цель журналиста - показать то, что привлечет внимание зрителя. Соответственно цель пиарщика - предоставить ценные новости.

Существует расхожее мнение о том, что ТВ предпочитает плохие новости хорошим и ничто не волнует журналистов так сильно, как мятежи, волнения, тонущие корабли, взрывающиеся здания, скандальные политики. Эту "детскую болезнь демократии" мы преодолеваем, так что сегодня картина телевизионной журналистики далеко не так сумрачна.

Дело в том, что программы не могут состоять сплошь из отрицательно окрашенных новостей. Новости должны быть "мягкими" и "твердыми", и между ними обязательно поддерживается баланс. Условно говоря, в программе наряду с сообщением об авиакатастрофе обязательно должен присутствовать и рассказ, к примеру, о необычной выставке в Центральном доме художника.

При выборе тем своих репортажей телевизионщики руководствуются следующими принципами:

- 1) приоритетность, привлекательность, общественно-политическая важность темы;
- 2) близость темы зрителю в пространстве или во времени (недавнее прошлое, недалекое будущее); что-то хорошо знакомое по каким-либо причинам;
- 3) неординарность фактов: непредсказуемое развитие события, экстравагантные, эксцентричные поступки, странности, курьезы;
- 4) сенсация: от скандальных разоблачений до пикантных интриг;
- 5) новизна фактов и их своевременность: способна ли новость "держать" актуальность? уместна ли она в контексте сегодняшнего дня? не принесет ли оглашение информации вреда?
- 6) высокий общественный статус: чем выше статус источника информации, тем значительнее новость;

337

7) масштабность новости и ее воздействие: достаточно ли информация убедительна, привлечет ли внимание.

НАПРАВЬТЕ ВАШ ПРЕСС-РЕЛИЗ ПО АДРЕСУ. В любой телевизионной программе есть группа сбора и обработки информации (называться она может по-разному), это как раз те люди, на стол к которым в первую очередь попадет пресс-релиз. Не имеет особого смысла забрасывать факсами конкретных журналистов; исключение можно сделать, если вы уверены, что событие вызывает их личный интерес. С группой сбора информации будут проходить переговоры по поводу освещения мероприятия, проведения съемок, организации эксклюзивных интервью, приглашения ньюсмейкера в эфир. Если они попросят о предоставлении дополнительной информации - сделайте это без промедления.

Однако даже при достижении полного взаимопонимания с редакцией телепрограммы будьте готовы к любым неожиданностям. Новости изменчивы, экстраординарные события порой случаются неожиданно. Так что выезд съемочной группы на ваше мероприятие может быть в любой момент отменен - журналисты не задумываясь пожертвуют вашей новостью в пользу более значимой.

ПОСТАВЬТЕ СЕБЯ НА МЕСТО ЗРИТЕЛЯ. А еще можно (и нужно) представить себя на месте зрителя и попытаться оценить информацию собственного производства, ответив на ряд довольно простых вопросов. Может ли эта новость помочь кому-то решить собственные проблемы? Имеет ли она прикладной смысл (мода-погода)? Поднимет ли авторитет ее носителя (о чем можно было бы рассказать в обществе)? Вызовет ли сопереживание?

ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЮ ИНФОРМАЦИОННУЮ НИШУ. Нуансов здесь масса: ивремя начала монтажа новостей, и сроки подготовки телесюжетов, и особенностивосприятия на телеэкране одежды, мимики, тембра и темпа речи. Не будет лишним разобраться в том, какую функциональную нишу занимает выбранная вамителепрограмма. Основных вариантов три: информационная журналистика, аналитическая и развлекательная.

Жанры "журналистики факта":

- **репортаж** - динамичный, достоверный отчет о событии: видеоряд описывает, журналист комментирует, расстановка акцентов определяется относительной длительностью эпизодов, крупностью планов;

- **интервью**: в исходном виде - беседа журналиста с ньюсмейкером, в эфир же, скорее всего, выйдет только развернутое высказывание последнего;

- **"новость короткой строкой"**: оперативное сообщение об официальных, традиционных мероприятиях, не дотягивающих по информационной насыщенности до полноценного ролика, работа журналиста над подобной новостью заключается в монтаже отснятого материала и написании закадрового текста для ведущего.

Жанры "журналистики мнения":

- **беседа**: дискуссия на интересующие общество темы, в студию приглашаются оппоненты, автор программы продумывает композиционное построение дискуссии;

- **обозрение**: информация отбирается и группируется в соответствии с авторской целью, обозреватель рассматривает факты во взаимодействии, выявляет причинно-следственные связи, обобщает, делает выводы;

- **комментарий**: компетентное толкование актуального явления, важного события в общественно-политической, культурной жизни.

Зная примерно, в каком виде может выйти в телевизионный эфир ваша новость, будет проще готовить формат ее продвижения.

НАЙДИТЕ ЧТО ПОКАЗАТЬ ЖУРНАЛИСТАМ. Тележурналисты не слишком любят снимать "простые" пресс-конференции, поэтому попробуйте придать ей эле-

338

менты зрелищности. Например, путем проведения пресс-конференции в "тематических" местах: скажем, если грядет турнир по латиноамериканским танцам, то таким местом станет клуб с соответствующим интерьером и показательными выступлениями.

Если речь идет о юбилее - смонтируйте ролик (вроде рекламного) из съемок событий прошлых лет и раздайте журналистам (желательно в формате *Betacam*).

Или сразу сделайте акцент на том, что вы приглашаете съемочную группу на место событий, а пресс-конференция лишь необходимое дополнение к происходящему. Так, например, проходило открытие выставки "Императрица Александра Федоровна" в Федеральном фонде архивов.

Нужно, чтобы телекамерам было что снимать. Запаситесь фотографиями "по поводу" или другими "наглядными пособиями": стендами, плакатами с логотипом вашей организации или проекта, красочными буклетами, раскрывающими содержание акции. "Говорящие головы" привлекательны не так часто, как нам хотелось бы. Забывать ими одними эфир тележурналисту совсем не хочется. А если эфирное пространство вместе с редакторами позволяет, да еще и новость хороша, то сюжет наверняка будет более продолжительным при наличии интересных кадров, которые "перекроют" закадровый текст репортера.

ДЕЛАЯ ВСЕ ПЕРЕЧИСЛЕННОЕ ВЫШЕ - НЕ УПРАШИВАЙТЕ ЖУРНАЛИСТОВ! Ничто не раздражает их так, как многочисленные звонки организаторов того или иного события, долгие убеждения в том, что уникальнее проекта в мире не сыскать и как много потеряет телеканал, отказавшись от его освещения. Некоторые особо настойчивые требуют немедленно соединить с начальством, взывают к гражданской ответственности и человеческой совести редакторов, даже угрожают "я буду жаловаться королю"...

Выполняя свой профессиональный долг, PR-менеджер ни в коем случае не должен умолять журналистов разместить ту или иную информацию. В противном случае есть шанс прослыть "городским сумасшедшим" и навсегда распрощаться с редакцией. Уделять внимание новости или нет - право СМИ. И порой ответ: "Свободных камер в такой-то день и такое-то время нет" - не означает ничего, кроме того, что свободных камер действительно нет.

PR-менеджеру не позволительно также просить журналистов скрыть неприглядную историю, касающуюся его организации. Уважающий себя журналист, даже если не подает вида, воспримет такую просьбу как личное оскорбление. Можно попросить об отсрочке для объяснения каких-то деликатных подробностей, но следует помнить: плохие новости со временем становятся еще хуже. Лучше рассказать о них сразу же. И помните - финальный аккорд все равно прозвучит в исполнении СМИ.

И НАКОНЕЦ, ТАКОЙ СОВЕТ: НЕ ПОДКУПАЙТЕ! Да, журналисты - обычные люди, и правило "сытый журналист - добрый журналист" никто не отменял, так же как уместные и не слишком дорогие подарки. Однако "окучивать" и "прикармливать" СМИ надо не деньгами, а профессиональным хлебом - информацией. Нет пределов совершенству, и правильно выстроенная медиакампания, творчески разработанные идеи информационных поводов всегда привлекут внимание журналистов, даже самых ярых противников PR».

252

Авторы позиции почти «ИДЕАЛЬНОЙ» — Ольга Черняк и Надежда Агеева (в начале 2000-х годов — редактор и корреспондент отдела экономической информации информационного агентства «Интерфакс»):

339

«Да, у нас существуют услуги по PR-деятельности. Допустим, иррей-релиз компании, который нужно разместить по максимально возможному количеству абонентов, мы публикуем на новостной ленте "Интерфакса" на правах рекламы. Также есть возможность организации и проведения в формате семинаров, конференций и т.п.

Но сразу отметим: новости нерекламного характера (а их подавляющее большинство) представляются в "Интерфакс" бесплатно.

Важное место в экономической информации "Интерфакса" занимают **"новости компаний"**. Особенности стиля этих новостей - простое построение предложений, ясное изложение сути сообщения, последовательность расположения подробностей в зависимости от их важности.

Что мы называем новостями? Это, разумеется, **экономические показатели** работы компании - от объемов производства продукции и ее оборота до инвестиционных программ.

Компании следует предоставлять данные о своих объемах производства в натуральных показателях (тоннах, штуках и пр.) или денежном выражении. Лучше использовать оба варианта. Обязательно должно присутствовать сравнение показателей за отчетный период с показателями за аналогичный период предыдущего года, т.е. динамика развития компании, например:

BAT В 2001 ГОДУ НА 15% УВЕЛИЧИЛА РЕАЛИЗАЦИЮ СИГАРЕТ В РОССИИ

Москва. 1 февраля. ИНТЕРФАКС. Международная корпорация *British American Tobacco (BAT)*, которой принадлежат АО "БАТ - Ява" (Москва), АО "БАТ - Саратовская табачная фабрика" (Саратов) и АО "Ротманс - Нево" (Санкт-Петербург), в 2001 году на 15% увеличила реализацию сигарет в России по сравнению с предыдущим годом.

Как сообщается в пресс-релизе компании, в прошлом году было продано 47 млрд шт. сигарет против 41 млрд в 2000 году...

Другая форма новости - **планы и прогнозы**. Нам интересны не только свершившиеся факты, но и прогнозы руководителей компаний, анонсы планов расширения производства, приобретения новых видов оборудования, инвестирования источников сырья, информация о смене названий и учредителей и т.п., например:

PHILIP MORRIS В 2002 ГОДУ ПЛАНИРУЕТ СМЕНИТЬ НАЗВАНИЕ НА ALTRIA

Группа компаний *Philip Morris*, один из ведущих в мире производителей табачных изделий, пива и продуктов питания, планирует в 2002 году сменить название на *Altria*, сообщает в пресс-релизе компании. Это предложение будет вынесено на ежегодное собрание акционеров, которое состоится в апреле 2002 года...

Еще один новостной формат - **обзор рынка**. Это более развернутые и полные материалы с информацией об объеме рынка, о его изменениях в течение года, об объемах импорта и экспорта, долевом соотношении различных товаров на этом рынке; имена основных игроков и по возможности их взгляды на развитие рынка.

Но нам интересны не только экономические показатели компаний, но и материалы об организационно-правовой и хозяйственно-правовой деятельности.

Под организационно-правовой деятельностью понимается собрание акционеров, распределение акций, дробление, слияние компаний.

Под хозяйственно-правовой - работа компании на рынке, ее позиционирование, отстаивание своих интересов (допустим, с брендами) в прессе и суде.

Компания может через СМИ выражать мнение по поводу проблем в своей отрасли. Влияние, например, решений государства на рынок и прогноз дальнейших действий. В "Интерфаксе" такие новости очень ценятся.

340

Несколько слов о форме информационных сообщений. **Заголовки** должны быть емкими, на одну строчку и понятными.

Далее, **первый абзац** - расшифровка заголовка и выжимка всей статьи. Основное событие - в первом абзаце статьи. Очень важна ссылка на конкретное лицо - источник новости.

Все остальное - 3-5 абзацев - детализация того, что написано выше, с примерами, цифрами, фактами и лицами. Нужно сделать попытку поместить событие в контекст, понятный тем, кто незнаком с проблемой и с данной отраслью. Также стоит показать место компании на общероссийском или мировом рынке.

Последний абзац - бэкграунд о компании, ее доле на рынке, о тех, кто акционеры, о размере уставного капитала.

Таким образом, новости агентства строятся по классическому принципу "ножниц": в самом верху - новость, ниже - подробности и совсем в конце - справочная информация.

Очень важен фактор времени! Время от события до момента получения нами, агентством, информации о нем должно быть минимальным. День в день. Тогда это актуально для "Интерфакса".

Теперь об особенностях **темпа подачи экономических новостей** агентства. Готовятся они очень оперативно, часто выходят с отметкой *flash* и состоят из одного предложения (новость-молния). Например, в случае с пресс-конференцией представителей Международного валютного фонда или ВТО *flash* может состоять из одной-двух строк, которые содержат важную информацию или цитату. Практически все клиенты экономической службы "Интерфакса" имеют хорошее представление о макроэкономике России, поэтому зачастую им нужно сказать только "да" или "нет", чтобы помочь принять какое-либо решение или сориентироваться в ситуации.

По стандартам "Интерфакса" не позднее чем через 5 минут после *flash* должно появиться расширение новости. Еще через 15 минут - продолжение сообщения. В следующей версии публикуются все подробности. Широко используются прямые цитаты, что позволяет клиентам самим оценить высказывания политиков или экспертов, а также придает новости динамику, создавая "эффект присутствия". Комментарии от себя журналисты "Интерфакса" не дают.

Так что если вы начнете часами (не говоря уже о сутках) "согласовывать пресс-релиз с руководством" - на нашу ленту он точно не попадет...»

Интересно, что между PR-специалистами и журналистами периодически возникает стремление регламентировать собственные контакты. Так, во время проведения Дней PR на Алтае в 2005 году региональным клубом пресс-секретарей был разработан и принят документ под названием «Декларация принципов взаимоотношений журналистского и PR-сообществ Алтайского края»:

1. **Быть взаимовежливыми:** уступать место в автобусе, трамвае, служебных лимузинах, офисах и т. д.

2. **Не казаться святее папы римского:** помните, что начальство готово засекретить все — не способствуйте ему в этом.

3. **Кто не успел, тот опоздал:** стремитесь к оперативности и мобильности.

4. **Ловите момент!** Кто поймает другие, более сообразительные конкуренты.

5. **На обиженных воду возят,** прощайте друг другу мелкие обиды и случайные пакости.

341

6. *Бесплатный сыр бывает только в мышеловке:* халява (в том числе информационная) имеет свои пределы.

7. *Истина где-то рядом,* и никто из нас не знает, где именно.

8. *Не стесняйтесь акцента!* Более того, каждый раз расставляйте его при подаче и освещении информации по-разному. Ато всем надоедите...

9. *Не имей сто рублей, а имей 100 друзей.* Помните: деньги решают не все. Доверие и любовь коллег важнее!

10. *Доверяй, но проверяй!* Поступок, противоречащий названным принципам, может быть подвергнут неодобрению или осуждению сообществом журналистов и PR-специалистов...

Глава 3

ФОРМЫ ПОДАЧИ НОВОСТНОЙ ИНФОРМАЦИИ: ТЕКСТЫ И МЕРОПРИЯТИЯ

Особенности PR-текстэв и общие требования к их подготовке

PR-тексты и журналистские материалы

Когда журналист использует в своем тексте сравнения, эпитеты, прилагательные, он тем самым дает событиям авторскую оценку и прямо говорит читателю, что информация прошла через фильтр именно его взглядов, его убеждений и его мировоззрения.

В «паблик рилейшнз» многие тексты остаются анонимными, и в результате все оценки автоматически переносятся на позицию организации. Следовательно, PR-тексты (особенно те, которые не содержат персональных цитат) должны быть построены таким образом, чтобы слова и предложения демонстрировали своей внутренней структурой и содержанием объективность и достоверность.

При этом возникает одна из распространенных в «паблик рилейшнз» проблем: как *копирайтеру* (назовем так в данном случае специалиста, производящего PR-тексты) соблюдать объективность и достоверность и в то же время отстаивать интересы работодателя или клиента? В идеале копирайтер должен обеспечивать некоторое гармоничное сочетание, которое можно выразить так: интересы работодателя или клиента + поправка на восприятие текста журналистом или редактором + поправка на восприятие информации читателем, кому в конечном счете послание и адресовано.

342

Цитирование и ссылка на источники в PR-текстах также приобретают свою специфику. Журналистская практика предполагает ситуации, когда этичный журналист показывает готовый материал первоисточнику (например, если журналист взял интервью и что-то в нем сократил). Хорошим тоном считается предоставление готового материала первоисточнику в целях проверки правильности цитирования, названий, имен и дат. Однако с учетом требования оперативности, особенно в ежедневных изданиях или выпусках новостей, многие журналисты физически не могут этого сделать.

В этом смысле копирайтер в PR находится совсем в ином положении. В подавляющем большинстве случаев не только цитаты, ссылки, фактическая информация, но и оценки, мнения, выводы, представленные в тексте, нуждаются в обязательном согласовании и утверждении работодателем или клиентом.

Последние в большинстве случаев не являются профессионалами ни в журналистике, ни в сфере коммуникаций. Поэтому качество PR-текстов во многом зависит от умения копирайтера отстаивать свою правоту и убеждать в ней руководство или клиента, а также от того, какое положение занимает в организации или в работе с клиентом PR-специалист, насколько он свободен в принятии самостоятельных решений.

В отличие от журналистских текстов, большинство из которых в идеале имеет только одну цель — информировать аудиторию, в структуре и стилистике PR-текстов находят отражение совершенно другие, специфические задачи.

Специфика заключается в сохранении на рынке позиций какого-либо товара, услуги, организации в целом, в распространении о них позитивной информации.

И если журналистские методы предполагают динамичный переход от одного события к другому, то в сфере «пабликрилейшнз» чаще используется другой подход — повторение информации, рассчитанное на ее запоминание публикой.

Очевидно, что новостные события происходят в организации не каждый день, а порой и не каждый месяц. Для того чтобы «сохранить присутствие» в информационном пространстве, PR-специалистами и практикуется повторение (в разных формах и под разным углом зрения)

одного и того же послания до тех пор, пока эффект запоминания со стороны целевых групп не будет максимальным.

Это накладывает отпечаток и на подготовку текстов, когда одно и то же событие надо «продать» журналистам несколько раз, с разными оценками, «новыми данными» или под разным углом зрения.

343

Еще один акцент стоит сделать на следующем. Журналист в ряде случаев стремится вложить в текст как можно более полную информацию, рисуя перед читателем сложную, но объективную картину действительности. Что же касается автора PR-текстов, то его задача не представление некой «картины мира», пропущенной через авторское «я», а достижение определенного запланированного эффекта (даже если этот запланированный эффект — простое информирование общественности).

PR-тексты и реклама

Стоит упомянуть и об отличии текстов в «паблик рилейшнз» от рекламных текстов. В первую очередь это различие в задачах. Если основные задачи, которые ставятся перед рекламными текстами, — привлечение внимания, запоминание и целенаправленное воздействие, то в сфере связей с общественностью основной задачей текстов все же следует назвать передачу информации. Даже те тексты в PR, которые направлены на достижение воздействия и запоминание информации аудиторией, менее агрессивны и навязчивы по сравнению с рекламными текстами. Ведь чем сильнее в них будут заметны истинные намерения коммуникатора, тем более слабым окажется PR-воздействие, поскольку аудитория расценивает их именно как информационные тексты и теряет к ним интерес, если замечает попытку планового манипулирования.

Для рекламных текстов характерно использование слоганов, ключевых фраз, психологических эффектов. Учитывается, что заведомо простые формы и фразы гораздо легче запоминаются человеком, даже если он этого не хочет. Привлечение внимания любым способом, частое повторение — важные условия, при которых реклама действует эффективно.

Эта банальная на первый взгляд формула эффективно работает в рекламе уже не одну сотню лет, несмотря на то что большинство аудитории относится к рекламе враждебно именно из-за ее назойливости. В принципе согласие получателя с посланием, понимание и принятие этого послания в сфере рекламных коммуникаций необязательны. Основную «работу» делают привлечение внимания, максимальная простота (вплоть до полного примитива) послания и методичное его повторение.

Прямой призыв, нескрываемая попытка воздействия и внедрения определенных установок в сознание получателя характерны и для некоторых типов текстов в «паблик рилейшнз». Однако в большинстве случаев PR-тексты, направленные на сохранение или изменение позиции, строятся таким образом, чтобы получатель не заметил попытки воздействия и воспринял главный тезис текста как плод собственных размышлений. Иногда весь текст, несмотря на его информативность и наполненность интересными для получателя сведениями, представляет собой лишь маски

344

ровку для основного тезиса: последний может быть и не зафиксирован напрямую в самом тексте, но должен формулироваться в сознании получателя после его прочтения.

И наоборот, замеченное намерение воздействовать и внедрить какие-либо установки станет губительным для многих типов PR-текста. Например, пресс-релиз, построенный по правилам написания рекламных текстов, в большинстве случаев неминуемо ждет участь почти всех других рекламных листов, ежедневно поступающих в каждый офис и заканчивающих свою недолгую жизнь в мусорной корзине

Журналист не только не будет использовать этот текст (даже если прочтет его до конца), но и сформирует определенное представление о компании, приславшей ему подобный пресс-релиз. Это журналистское представление, которым журналист поделится со своими коллегами, мягко говоря, не будет способствовать укреплению отношений компании со СМИ.

Если рекламные тексты легко отличить от других текстовых форм, то четко сформулировать, что такое PR-тексты, затруднительно. Но это и есть их главный признак, который можно назвать *максимальной естественностью восприятия*.

Есть некоторые различия и в самой организации подготовки текстов в рекламе и «паблик рилейшнз». В рекламных агентствах и отделах компаний подготовка рекламных текстов, как правило, выделяется в отдельное направление работы, которым занимаются штатные или приглашенные специалисты-копирайтеры. В PR-агентствах и отделах такая должность обычно не выделяется в самостоятельную, поскольку форма, структура и содержание конкретных текстов зависят не столько от общих принципов и методик их написания, сколько от специфики конкретного проекта.

К тому же значительная часть специалистов по «паблик рилейшнз» имеет журналистский опыт и написание текстов не является для них «отдельным видом деятельности».

Общие правила подготовки PR-текстов

Тем не менее правила копирайта в PR все-таки существуют. Сразу же заметим: вряд ли стоит трактовать эти правила как «уникальные пиаровские», они по большей части универсальны, разработаны в сферах филологии и журналистики и относятся ко многим видам «нерекламных» и «нехудожественных» текстов.

В числе основных правил выделяются следующие:

- краткость и ясность;
- использование простых слов, повседневного языка аудитории;
- убедительность: факты, цифры, репортерский стиль, когда читатель становится очевидцем;
- естественность изложения, соответствие события его описанию.

345

Простота предложений и ясность формулировок представляют собой одно из важнейших требований к текстам в сфере PR, поскольку любой тип PR-текстов должен быть прежде всего понятен его получателю. А понимание возникает тогда, когда получатель способен быстро, в максимально полном объеме «декодировать» послание и воспринять основные мысли. Перегруженность красочными оборотами, образами, метафорами, эпитетами, отступлениями и другими литературными средствами, которые могут встречаться в журналистских текстах, несвойственна текстам, используемым в «пабликрилейшнз».

При подготовке PR-текстов автору следует избегать плеоназмов (избыточности выражения). Плеоназмы перегружают текст, мешая автору точно высказать свою мысль, а читателю — понять ее.

Простота изложения должна сочетаться с использованием общеупотребительных и нейтральных слов литературного языка, за исключением тех случаев, когда необходимо применение специальных терминов и сложных названий.

Считается, что употребление длинных слов также перегружает текст, поэтому соотношение длинных и коротких слов не должно превышать 1:10.

При подготовке некоторых PR-текстов (например, пресс-релизов) следует также избегать частого использования прилагательных и наречий, которые загромождают текст, а от употребления причастных и деепричастных оборотов лучше совсем отказаться. В то же время активное применение глаголов и существительных придает тексту динамизм и облегчает его восприятие получателем, будь то журналист, редактор или непосредственно представитель общественности.

Для достижения ясности и краткости часто применяются проверенные опытом правила, принятые в информационных агентствах. В соответствии с ними предложения не должны содержать более одной идеи или образа. Средняя длина предложения — не более 20 слов. Оптимальная длина предложения — 12—15 слов.

Большую роль играет и ритм текста — сочетание предложений, имеющих определенную длину. Одинаковая длина предложений создает ощущение монотонности. Наиболее удачным ритмом (чередованием предложений разной длины) считается «длинное» — «короткое» — «очень короткое» — «немного длиннее».

346

Для оценки ясности и понятности текста существуют специальные методики. Среди них метод оценки «читабельности» текста, так называемый индекс туманности (фог-индекс) — F_i .

$$F_i = (N_{мс} + N_{вр}) \times 0,4,$$

где $N_{мс}$ — среднее число слов в предложении, $N_{вр}$ — среднее число слов длиной три слога и более.

Чем меньше значение F_i , тем читабельнее текст. Считается, что английский текст с $F_i = 5,2$ понятен для ученика пятого класса. Подобные расчеты можно применять и в русском языке, но, учитывая специфику языка и большее количество слогов в русских словах, все данные рекомендуется увеличивать в среднем на 20%!

Материалы для непосредственной публикации

Фактически речь в этом параграфе пойдет о жанрах материалов, которые готовят сами журналисты и которые изучают в ходе работы в редакциях и обучения на факультетах журналистики вузов. Тем не менее мы сочли необходимым включить данную информацию в учебное пособие по связям с общественностью. Мотивация здесь следующая:

1) в ряде случаев копирайтер работает вместо журналиста, полностью замещая последнего;

2) существуют ситуации, когда они работают вместе либо когда копи-райтеру приходится «принимать» журналистский текст;

3) наконец, копирайтеру или PR-специалисту другого профиля следует иметь представление о чрезвычайно широком диапазоне материалов, которые могут потенциально присутствовать в СМИ и выполнять специфические задачи.

Информационные жанры

Для воздействия на целевую аудиторию важнейшее значение имеют форма конкретных журналистских материалов, их специально организованное содержание. Ведущее место среди объединенных в группы форм (жанров) принадлежит в количественном отношении группе **ИНФОРМАЦИОННЫХ ЖАНРОВ**, которые составляют основную часть массо-

¹ Подробнее см.: Пономарев С. Специфика подготовки текстов в «публик ри-лейшнз»//Маркетинговые коммуникации. 2001. № 3; Типы текстов в *public relations* // Советник. 2001. № 4; Упликок Д. Как создать PR-тексты и эффективно взаимодействовать со СМИ. М.: Имидж-Контакт, 2004; Иванова К.А. Копирайтинг: секреты составления рекламных и PR-текстов. М.; СПб.: Питер, 2005.

347

вых текстовых потоков и позволяют аудитории осуществлять своего рода постоянный мониторинг наиболее значимых событий, связанных с PR-объектом.

Среди информационных жанров:

- заметка;
- случай-история;
- корреспонденция;
- отчет;
- интервью;
- репортаж и др.

Начнем с **заметки**. Она кратко излагает результат изучения, дает своеобразный сигнал о существовании, об отсутствии, основных чертах какого-то явления, события, человека, проблемы. Причем это выступает как новость, т.е. информация должна быть более полной по сравнению с тем, что уже известно читателям. Чем больше «превышение», тем значимее информация для целевой аудитории.

Разновидностями заметки являются:

- событийная заметка;
- анонс (заметка, сообщающая о предстоящих мероприятиях, дающая вероятностную или превентивную информацию);
- аннотация (заметка, дающая краткую информацию о книге, статье и т.п.);
- портрет (заметка, раскрывающая краткие сведения о человеке с целью дать аудитории первичное представление о его личности);
- мини-история (развлекательная заметка с фотографиями) и др.

С помощью заметки достигаются следующие необходимые для PR-кампании требования:

- оперативность и актуальность;
- точность, краткость и ясность изложения необходимого содержания.

Не будет преувеличением сказать, что заметка является некоторым исходным информационным жанром, т.е. таким типом материала, из которого «вырастают» другие информационные жанры, более развернутые и по объему, и по своеобразию формы.

Среди них **случай-история** (кейс-история, *the case history*; здесь и далее в некоторых случаях будут употребляться наиболее «прижившиеся» в русской речи английские эквиваленты). Применяется обычно для рассказа об успешном использовании потребителем продукта или услуги компании или о разрешении проблемной ситуации. Опыт одного потребителя (производителя) может быть полезен для другого, поэтому СМИ в ряде случаев охотно их публикуют.

348

Кейс-истории обычно пишут по формуле: а) представление проблемы одной компании (региона), актуальной и для других; б) как проблема рассматривается компанией

(региональным руководством); в) показ решения проблемы и его преимуществ; г) детализация опыта решения проблемы.

Так, в ходе работы над проектом «Приватизация земли и реорганизация сельскохозяйственных предприятий в России» в запасе у PR-специалистов Международной финансовой корпорации всегда имелись описания успешной реорганизации хозяйств в различных областях, причем эти материалы в зависимости от необходимости периодически экспортировались в любые регионы и любые СМИ.

Более развернутый информационный жанр — **информационная корреспонденция** — детальное и широкое освещение предмета (единичного события, явления, действия) с его фактологическим описанием, элементами оценки, прогноза и пр. с целью фиксации некоторых лежащих на поверхности параметров.

Публикации, отображающие всевозможные конференции, заседания, симпозиумы, семинары, собрания и пр. с точки зрения принятия на них различных документов и материалов, а также самого хода и порядка проведения, называются **информационными отчетами**.

Требования к информационному отчету:

— документальная точность;

— дословное изложение формулировок принятых решений. Важнейшим и популярнейшим из информационных жанров является

интервью — беседа, предназначенная для опубликования в прессе, передачи по радио или телевидению. Характерной особенностью интервью является то, что изложение фактов или высказывание о событиях ведется в нем от имени человека, которого интервьюируют, а не от лица журналиста. Интервью ценно мнениями, основанными на глубокой осведомленности и личной привлекательности для читателей лица или лиц, имеющих к поставленным вопросам непосредственное отношение.

PR-специалисту следует помнить, что, когда интервью готовится начинающим журналистом, оно зачастую (даже при начальном позитивном настрое представителя СМИ) приобретает характер полной или сокращенной стенограммы разговора журналиста с его собеседником. Однако задача интервью в PR-разрезе заключается в другом: показать некоторое лицо в определенном ракурсе, продемонстрировать четкие политические или экономические принципы, создать интригу и т.д. В случае с интервью в прямом эфире требуемый результат достигается формулированием реплик и вопросов ведущего, в ситуации с печатными СМИ — компоновкой текста.

349

Существует несколько форм интервью. В их числе *интервью-монолог*, когда выбранному для беседы человеку задается один важный вопрос, на который интервьюируемый подробно отвечает; *интервью-диалог* — беседа в вопросах и ответах. Используется и форма *коллективного интервью*, дающего представление о мнениях нескольких людей. В этом случае инициируется сбор некоторой авторитетной группы (политических лидеров, независимых аналитиков, сотрудников государственных структур и др.) для выяснения и последующего сообщения аудитории спектра высказываний по определенной проблеме.

Более сложный и творческий характер носит *интервью-зарисовка*. Такое интервью отличается значительным расширением роли журналиста, который не только задает вопросы, но и высказывает свое мнение по обсуждаемой теме, рассказывает об атмосфере беседы, приводит дополнительные сведения о собеседнике, делает исторические отступления и т.д.

Особым видом интервью является *анкетирование*. В целях выяснения мнений больших групп людей формируется анкета, которая затем публикуется для всех читателей либо рассылается отдельным целевым аудиториям. Другой вариант — трансляция вопросов по радио или телевидению с предложением звонить в студию и давать на них ответы. Собранные результаты обрабатываются, а на их основе составляются аналитические материалы. Анкетные интервью в большинстве случаев не могут квалифицироваться как представительные опросы, однако в PR-обеспечении играют важную роль.

В результате соединения на страницах издания вопроса читателя и ответа на него журналиста либо какого-то компетентного лица возникает публикация «вопрос — ответ» (*Question and Answer— Q & A*). Этот формат удобен для разъяснения общественно важных для компании или персоналий вопросов.

Вспомним, что еженедельник «Аргументы и факты» своей славой обязан именно активному использованию материалов данного типа.

Построенная по схеме «вопрос — ответ» «горячая линия» с заметной фигурой (политиком, государственным деятелем, артистом, ученым) в немалой степени способствовала популярности «Комсомольской правды».

Предпосылки успеха здесь — краткость формы и сфокусированность на тех проблемах, которые больше всего занимают внимание активной части аудитории. Часто жанр «вопрос — ответ» используется при необходимости создания дополнительного новостного повода для публикации в то время, которое необходимо заказчику. В этом случае журналист (копи-райтер) придумывает вопрос, выдавая его за поступивший со стороны, а потом сам же на него отвечает.

350

Старейшим, но нестареющим информационным жанром является **репортаж**, который:

—дает возможность аудитории увидеть описываемое событие глазами очевидца (репортера), т.е. создать «эффект присутствия»;

—вызвать сопереживание читателя по поводу того, о чем идет речь в тексте, через изложение динамики события и/или авторские переживания.

Репортаж наглядно представляет событие, происшествие, но эта наглядность, описательность (как и в других перечисленных информационных жанрах) несет главным образом «простую» информативную функцию.

Аналитические жанры

«Сложная» информационная функция присутствует в АНАЛИТИЧЕСКИХ ЖАНРАХ, где обращение к конкретным событиям направлено в конечном счете на их обобщение, типизацию.

К аналитическим жанрам относятся:

—статья (общей исследовательская, практико-аналитическая, полемическая);

—журналистское расследование;

—версия;

—письмо;

—обзор событий;

—обзор СМИ;

—рекомендация (совет);

—рецензия;

—социологическое резюме;

—мониторинг;

—рейтинг и др.

Как аналитические при соответствующем изменении подачи материала могут квалифицироваться и представленные выше информационные жанры:

—аналитический отчет;

—аналитическое интервью;

—аналитический опрос и др.

Аналитические жанры целесообразно использовать в PR-технологиях, с тем чтобы раскрыть глубину содержания явления, события, взаимосвязь тех или иных суждений, оценок, выводов. В отличие от информационных материалов, требующих более или менее нейтрального, объективного описания событий, в аналитических материалах внимание концентрируется на объяснении с авторских (зачастую ангажированных) позиций существа вопроса.

351

В этом смысле и отчет, и интервью, и опрос в аналитическом варианте дают не столько представление о событиях, сколько их трактовку с точки зрения некоторой заданной значимости. При этом события строго не описываются, а определенным образом истолковываются, комментируются с использованием таких известных теоретических методов познания, как анализ, синтез, индукция, дедукция и др. Возможны комментарии авторов, участников событий, сторонних экспертов.

Весьма часто «орудием» копирайтера становится жанр статьи. В обыденной речи все журналистские материалы принято называть статьями (*articulus* (лат.) — «часть целого», в смысле часть газеты, любая отдельная публикация; *article* (англ.)).

В строгом смысле статьей является публикация, анализирующая некие ситуации, процессы, явления, лежащие в их основе закономерные связи. Цель статьи — определение их политической, экономической или иной значимости и выяснение того, какие позиции следует занять, как себя вести, чтобы поддержать или устранить такую ситуацию, такой процесс, такое явление.

Потенциал статьи как PR-материала заключается в том, что статья объясняет читателям как общественную, так и личную значимость актуальных процессов, ситуаций, явлений, их причинно-следственные связи и таким образом инициирует читательские размышления, действия, относящиеся к предмету публикации. Кроме того, она обращает внимание аудитории на те задачи, проблемы, которые возникают в связи с описываемыми ситуациями, показывает, какие стратегические или тактические интересы имеются у тех или иных участников-этих событий.

Удачная статья создает реальное представление об актуальной ситуации, служит основой для идей, импульсов, предвещающих принятие практических мер. Статья может побудить стремление ориентироваться на ту или иную фирму, покупать тот или иной товар, доверять тому или иному политику, государственному деятелю.

Выделяются различные группы статей, например:

- общейсследовательские (анализируют общезначимые, широкие вопросы);
- практико-аналитические (рассматривают конкретные проблемы, события, действия, ситуации, связанные с практическими задачами в определенных сферах деятельности, отраслях производства и пр.);
- poleмические (обосновывают позицию автора по спорному вопросу, опровергают позицию оппонента).

В практическом плане *общейсследовательская статья* используется, например, в политических PR-кампаниях, когда при анализе политических или идеологических позиций партий или политиков требуется под-

352

няться до широких общественно значимых обобщений, разъяснить целевым группам политическую, экономическую или другую суть ситуации. Заключительная часть такой статьи имеет обычно синтезирующий характер, в ней говорится о том, что следует сделать аудитории для изменения ситуации в лучшую сторону.

Практико-аналитическая статья наиболее типична для PR-кампаний по абонентскому сопровождению организаций. В таком материале рассматриваются прежде всего проблемы хозяйствующего субъекта, обозначаются пути их решения — на суд общественности выносятся конкретные конструктивные предложения. Причем материал готовится исходя из целей и задач стратегического PR-планирования, концепции позиционирования предприятия на рынке. Журналист (PR-специалист) проводит глубокий анализ ситуации, стремится ответить на следующие вопросы:

- что было (будет) предпринято и кем?
 - к каким социальным группам относятся участники?
 - какие цели они преследуют?
 - при каких условиях они действуют?
 - какие противоречия есть между общественными требованиями и личными интересами участников?
 - какие проблемы возникают и как на них реагируют?
 - какие средства и методы применяются?
 - с кем и против кого они действуют?
 - почему действуют так, а не по-другому?
 - к чему это может привести?
 - что это значит для общества?
 - какие пути выхода из ситуации стоит использовать?
- Раскрытие данных вопросов должно подводить читателя к выводу о том, что материал заслуживает общественного внимания.

В условиях конкурентной среды позиционирование PR-объектов часто отягощено агрессивной экспансией участников рынка. В этом случае положительные результаты может принести развертывание дискуссии между сторонами, основой которой становится *poleмическая статья*.

Требования к такой статье:

- формулирование предмета полемики;
- доказательность доводов (аргументов) в пользу основной мысли выступления;
- серьезность фактов и достоверность источника их происхождения;
- аргументы, приводимые в качестве доказательства, должны быть равными тем, которыми оперирует оппонент, или же превосходить их.

В числе широко используемых в PR-практике вариантов следует упомянуть *занимательную статью* — материал, цель которого не столько

353

информировать, сколько развлекать, стиль неформальный, легкий, иногда юмористический. Статья может начинаться с примера-иллюстрации, анекдота, а суть излагается позднее. Занимательная статья строится по схеме: описание — объяснение — оценка — и служит для информирования читателя в увлекательной форме.

Приведем фрагмент из газеты «Вечерняя Казань» о визите президента России В. Путина в Казань: «Наступившее лето дает себя знать и в политике. Приезд Путина на Сабантуй в Казань запомнился милыми предот-пускными радостями. Президент говорил по-татарски, танцевал национальный танец, боролся с девушкой.

На татарском Сабантуе В. Путин из таза с катыком выудил зубами деньгу. Достать монетку счастья совсем не просто — если даже ее языком на дне и нащупаешь, ухватить зубами почти невозможно. Так что у нас в Казани все уверены: Путин спрятал денежку за щекой. Это ему М. Шаймиев посоветовал? Говорят, он в 1996 году и Ельцину, когда тот на Сабантуе горшок с завязанными глазами разбивал, велел специальную повязку приготовить — темную, но прозрачную.

Но все эти аттракционы значились в программе визита, а сверх программы было программное заявление президента по национальному вопросу. Цитирую: Путин: "Татар любить надо, а не обижать"».

Существует так называемая *редакционно-коммерческая статья* — тип материала, который представляет собой нечто среднее между рекламой и журналистской статьей. Как правило, это занимательная статья с рекламным оформлением, на всю полосу.

Популярен жанр *именной, или авторской, статьи (by-liner)*. В первой половине XX века в американских газетах и журналах «бай-лайнерами» называли статьи известных и популярных журналистов, чьи имена ставили в начале, а не в конце материала.

В современной практике «паблик рилейшнз» такое название носят авторские статьи и аналитические материалы, подписанные руководителями компаний или другими *VIP* (в реальности эти материалы в большинстве случаев готовятся профессиональными копирайтерами).

Использование «громкого имени» придает публикации престижность, позволяет представить корпоративные взгляды в более авторитетной форме.

Для инициирования острого общественного интереса используется жанр **журналистского расследования**, когда с помощью журналиста вскрываются корни, причины, скрытые пружины, породившие вполне конкретный результат.

В ходе расследования журналист прибегает к самым разным методам получения данных — наблюдениям, интервью, анализу документов. Одним из продуктивных методов является технология «журналист меняет профес-

354

сию», когда для изучения проблемы изнутри журналист какое-то время работает по профессии своих героев, чтобы лучше понять ситуацию.

Часть информации журналист достает неформальным путем, иногда его деятельность уподобляется работе правоохранительных органов.

Жанр журналистского расследования позволяет сохранить конфиденциальность источников информации, что зачастую имеет в PR-кампании важное значение.

К жанру журналистского расследования примыкает **версия**. Обычно она базируется на неполных доказательствах, предположениях автора и даже авторском вымысле. Ставится

задача искусного уверения аудитории в возможности развития событий по сценарию, соответствующему PR-концепции.

Обладая предварительной информацией в форме журналистской версии, аудитория с большим вниманием следит за ходом событий, сравнивая уже известные ей данные с заключениями автора. Жанр версии может использоваться в качестве «пробного шара»: в зависимости от реакции целевых аудиторий на изложенную в СМИ версию PR-кампания разворачивается по намеченным ранее планам либо корректируется.

Еще один «проверочный» и одновременно «инициирующий» жанр, активно используемый в PR-практике, — **письмо**. Жанр письма предполагает:

— публичное обращение автора к адресату, побуждающее его к неотложным, активным действиям в связи с предметом выступления;

— указание на общественно значимые проблемы;

— публичный вызов адресату, призывающий его продемонстрировать профессиональные или нравственные качества, власть, личное мужество, интеллект, нравственную стойкость.

Вспомогательной целью публикации письма для PR-специалиста является создание атмосферы реального или псевдореального конфликта, который улавливается целевой аудиторией и держит ее в состоянии напряженного ожидания, побуждает следить за дальнейшим развитием событий.

Что же касается основной цели, то она может выражаться в инициировании и получении публичного:

а) одобрения;

б) порицания;

в) предложения;

г) требования и пр.

В письме, претендующем на серьезную реакцию со стороны адресата, утверждения всегда должны подкрепляться убедительными и ясными для аудитории фактами.

Теперь о других, менее острых аналитических жанрах. Часть необходимых первоначальных сведений журналист может получить из открытых источников — СМИ, библиотек, баз компьютерных данных, Интернета.

355

Для серьезных расследований данная информация лишь первичный материал. Но иногда этим можно ограничиться, представив собранные сведения в виде самостоятельного жанра — **обозрения (обзора)**.

Определяющий признак обозрения — единство направленности общественных событий и мысли обозревателя, глубоко проникающей в суть процесса, ситуации.

С точки зрения PR-технологий важным является то, что грань между «событием» и «мыслью» часто остается незаметной и «мысль» в сознании аудитории приобретает характер «события».

К тому же обзор, составленный из разных событий, создает ощущение реальности, и выбор каждого отдельного события не выглядит искусственным.

Многие издания не особенно дружелюбны к паблисити отдельной компании или органа власти, но при этом они приветствуют обозрения, интегрирующие опыт нескольких компаний в отрасли, различных ветвей власти или даже одинаковых компаний и органов власти в различных регионах. Такие обозрения могут инициировать как сами издания, так и специалисты PR. Паблисити меньших по размерам и более слабых субъектов экономической или политической деятельности может улучшиться в результате включения материалов о них в обзор вместе с материалами о крупных и сильных конкурентах.

Обозрение явлений (событий), ситуаций отличается от **обзора** СМИ, который по сути дела является интерпретацией интерпретации событий, о которых рассказывают СМИ. Для PR-программ характерны обзоры СМИ, составленные по заранее согласованному классификатору тем, актуальных для заказчика. Такие обзоры называются *тематическими*.

Есть также *обзор-презентация*, который является в сущности дайджестом изданий и программ. В качестве обзора-презентации можно рассматривать издания «Афиша», «ТВ-парк», «7 дней», «Цветной телевизор» и т.п. Их информационный характер определяется плановой сеткой передач, а аналитический — рецензиями и аннотациями передач и фильмов.

Обзоры «толстых журналов», книг дают отдельные газеты и еженедельники, то же касается CD и видеокассет.

Оценке литературных и художественных произведений посвящен такой аналитический жанр, как **рецензия**. Рецензия, содержащая положительную (отрицательную) оценку книги, спектакля, кинофильма или телепередачи, может быть использована в PR-кампаниях для привлечения внимания целевых аудиторий к этим явлениям культурной жизни.

Часто ответом на соответствующие информационные ожидания аудитории становится публикация текстов, содержащих **рекомендации** (совета)

ты) по поводу решения тех или иных задач. Рекомендации предполагают развертывание различных предписаний, имеющих элементы обоснования, аргументации, установления причинно-следственных связей, оценочных и прогностических суждений.

Объективность PR-кампании в целом может придать использование жанра **социологического резюме** — «выжимок» из каких-либо социологических исследований, подтверждающих необходимые выводы. Резюме дает адаптированное к информационным ожиданиям целевой аудитории изложение результатов научного исследования, причем в нем можно не указывать, какими методами оно осуществлялось.

Социологические методы применяются и в других аналитических жанрах, в частности в **мониторинге** и **рейтинге**.

Мониторинг позволяет увидеть определенный срез какого-то явления в виде совокупности статистических данных, которые показывают сиюминутную тенденцию развития явления, а при сопоставлении этих тенденций — развитие явления в динамике.

С целью ранжирования (построения иерархии) сходных явлений по какому-то конкретному признаку (группе признаков) используется рейтинг: экономический (рейтинги промышленных предприятий, банков, инвестиционных компаний), политический (рейтинги наиболее популярных политиков, партий, движений), спортивный (рейтинги спортсменов и команд) и т.п.

Художественно-публицистические жанры

Обратимся, наконец, к группе ХУДОЖЕСТВЕННО-ПУБЛИЦИСТИЧЕСКИХ ЖАНРОВ. Здесь проявляется прежде всего повышенная требовательность к языку, художественной образности, эмоциональной насыщенности текстов, глубине авторского обобщения действительности.

К такого рода текстам относятся:

— очерк (портретный, проблемный, путевой) — синтетический жанр, соединяющий репортажное (наглядно-образное) и исследовательское (аналитическое) начала;

— фельетон (сатирический показ какого-то зла, недостатка);

— пародия (имитация поведения людей с целью их осмеяния с применением гиперболы и иронии);

— сатирический комментарий;

— легенда;

— анекдот и др.

В художественно-публицистических жанрах наибольшее значение имеют факторы, называемые в совокупности «литературным мастерством»; для их производства нужно быть скорее писателем с «легким пе-

357

ром», нежели копирайтером-технологом. Возможно, поэтому «удельный вес» указанных жанров в российских СМИ в начале 2000-х годов был сравнительно небольшим.

И последнее, о чем хотелось бы сказать в настоящем параграфе: не стоит пытаться производить «чистые» жанры — идеальные статьи, заметки, репортажи, поскольку все они в значительной степени переплетаются. Однако это переплетение (в рамках одного материала, издания, группы СМИ) должно быть не анархическим, спонтанным, но сознательным, продуманным. Это в конечном счете и приносит желаемый PR-эффект¹.

Материалы для распространения в процессе организации и проведения новостных событий

В этом разделе мы остановимся на материалах для СМИ, в подготовке которых ведущую роль играют PR-специалисты (копирайтеры). Эти материалы распространяются обычно среди журналистов в преддверии, в процессе, после новостных событий и призваны мотивировать (помочь, заинтересовать, заинтриговать и пр.) корреспондентов СМИ на частичное использование данных материалов в печати, на телевидении и радио.

Важнейшим по существу, наиболее массовым по количественным характеристикам среди этих материалов является пресс-релиз. Пытаясь синтезировать многочисленные публикации по данному вопросу, а также собственный опыт, выскажем некоторые общие рекомендации, а затем дифференцируем понятие пресс-релиза и дадим характеристику другим текстам, которые распространяются среди журналистов.

В наиболее общем определении пресс-релиз — это сообщение для СМИ, содержащее информацию, потенциально интересную для широкой аудитории.

Учитывая сказанное в предыдущих параграфах, зафиксируем, что, составляя пресс-релиз, вы должны:

- думать, как журналист;
- совмещать желания вашей организации и требования СМИ;
- представлять факты в форме, отличной от рекламной;
- акцентировать внимание на самой важной и интересной информации;
- прогнозировать целевые группы, заинтересованные в вашей версии сообщения;

¹ Подробнее см.: *Тертычный А.А.* Жанры периодической печати. М., 2002; *Ворошилов В.В.* Журналистика: Учебник / Европейский ин-т экспертов. 2-е изд. СПб., 2000; *Ким М.Н.* Жанры современной журналистики. СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2004.

358

— познакомиться со спецификой СМИ — получателей вашего сообщения.

Главные компоненты пресс-релиза — это:

- заголовок *{the headline}*,
- анонс *{the lead}*,
- основная часть *{the body}*,
- выходные данные.

Заголовок (не более 10—15 слов) дает понять, о чем вы будете писать дальше, и призван стимулировать журналиста и редактора к дальнейшему прочтению.

Пример (здесь и далее приводятся отдельные части одного и того же пресс-релиза):

ВО ИМЯ ДУХОВНОГО ВОЗРОЖДЕНИЯ РОССИИ.
70-ЛЕТИЮ ЛЕГЕНДАРНОЙ МАГНИТКИ ПОСВЯЩАЕТСЯ.
УНИКАЛЬНАЯ КУЛЬТУРНАЯ АКЦИЯ В ХРАМЕ ХРИСТА СПАСИТЕЛЯ

Анонс (несколько десятков слов) кратко сообщает суть новости, поддерживает первоначально возникший у сотрудников СМИ интерес и «строит мостик» к остальной части пресс-релиза. Анонс кратко отвечает на вопросы:

- Кто?
- Что?

— Зачем?

— Когда?-Где?Пример:

В рамках фестиваля духовной музыки «Звезда Вифлеема» ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», администрация г. Магнитогорска, Фонд культуры России, Магнитогорская государственная консерватория, Центр духовного развития молодежи Свято-Данилова монастыря при содействии Министерства культуры РФ по благословению Его Святейшества Патриарха Московского и всея Руси Алексия II проведут 17 апреля 2002 года уникальную культурную акцию в храме Христа Спасителя. Впервые здесь столь масштабно представляется музыкальное и хоровое искусство регионов России.

Основная часть полностью раскрывает содержание пресс-релиза и строится в классическом варианте по зафиксированной в ряде источников' формуле SOLAADS, где:

S— предмет *{Subject}* — означает указание на ключевую характеристику новости;

¹ См.: *Gabay G.* Copywriting. 2 ed. Great Britain: Teach Yourself Books, 2000.

359

O — организация (*Organization*) — говорит о структуре или персоне, благодаря которой новость состоялась;

L — местоположение (*Location*) — сообщает о территории, где событие произошло;

A — преимущества *{Advantages}* — предоставляет информацию о том, почему целевая аудитория должна оценивать данную новость как важную;

A — заявления (*Application*) — конкретизирует и персонифицирует, в ряде случаев, в виде прямых цитат, происхождение и оценку новости;

D — детали (*Details*) — дополняет общую картину подробностями;

S - источники (*Sources*) - указывает, откуда первоначально взялась данная информация.

Пример:

230 исполнителей, 4 хора примут участие в уникальном концерте под удивительными по красоте и оригинальности сводами зала Церковных соборов храма Христа Спасителя. Это лучшие исполнительские силы Южного Урала и Магнитогорска, который в последние годы стал одним из культурных центров России: Магнитогорская государственная академическая хоровая капелла им. С. Эйдинова (выступала в Ватикане геред папой римским), сводный хор Магнитогорской государственной консерватории (МаГК), симфонический оркестр МаГК, вокальный квартет хора мальчиков «Соловухи Магнитки», мужской вокальный ансамбль «Металлург».

В юбилейном концерте прозвучат произведения Л. Бетховена, А. Бородина, С. Рахманинова, В. Калистратова, А. Пахмутовой; в программе - русская духовная музыка, отечественная и зарубежная классика, обработки народных песен.

В концерте выступают: народный артист РФ, профессор Московской государственной консерватории И. Агафонников, народная артистка СССР, лауреат Государственной премии композитор А. Пахмутова.

Концерт проходит в рамках фестиваля духовной музыки «Звезда Вифлеема» при организационной и финансовой поддержке ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и Фонда культуры России.

Подробности - на пресс-конференции в пресс-зале Церковных соборов храма Христа Спасителя 16 апреля в 17.30, в которой примут участие В. ЕГОРОВ -председатель Совета директоров ОАО «ММК», В. АНИКУШИН - глава г. Магнитогорска, М. САФРОНОВ - председатель Городского собрания депутатов Магнитогорска, Н. ВЕРЕМЕЕНКО - ректор МаГК, Т. ШУМОВА - вице-президент Российского фонда культуры, В. САРЫЧЕВ - советник генерального директора ОАО «ММК», И. АГАФОННИКОВ - народный артист РФ, А. ПАХМУТОВА - народная артистка СССР, архимандрит АЛЕКСИЙ - наместник Свято-Данилова монастыря, Ю. ЯКУТИИ - председатель Клуба православных предпринимателей, В. БОГДАНОВ - председатель Союза журналистов РФ.

К участию в пресс-конференции приглашены председатель оргкомитета по подготовке празднования 70-летия Магнитогорского металлургического комбината, министр промышленности, науки и технологий РФ И. КЛЕБАНОВ и члены оргкомитета.

360

Наконец, *выходные данные* содержат:

— дату (временные рамки) события и дату рассылки пресс-релиза (заметим, что в идеале дата события, дата рассылки пресс-релиза и дата получения пресс-релиза СМИ должны совпадать);

— указание координат и персон, от которых при необходимости можно получить дополнительную информацию;

— условия аккредитации для участия в заявленном мероприятии, если речь идет о его анонсе.

Среди многочисленных и постоянно меняющихся формальных требований к объему, адресности, орфографии, пунктуации и стилистике пресс-релиза выделим наиболее употребимые и приемлемые в начале 2000-х годов.

Объем, кегль, интервал:

— при рассылке по факсу текст желательно разместить на одной странице формата А4. Если текст большого объема, в конце первого листа следует поставить пометку «см. далее». Используются полуторный или двойной межстрочный интервал и 11 — 12-й кегли шрифта;

— при рассылке по электронной почте все перечисленные факторы имеют весьма относительное значение.

Адресность:

При подготовке пресс-релиза для радио и телевидения рекомендуется:

— писать так, как говорят люди;

— не употреблять шаблоны;

— обязательно использовать короткие (в идеале — около 10 секундразговорного времени) прямые цитаты.

При подготовке пресс-релиза для сети Интернет следует:

— определить ключевую фразу, характеризующую товар, услугу и пр., т.е. то, что будет являться объектом поиска на сервере;

— поместить ключевую фразу в заголовок, подзаголовок и повторить ее, по крайней мере, трижды в основной части сообщения;

— в каждом случае использовать в тексте полное наименование продукта, услуги, другого ключевого наименования;

— заменить ключевыми фразами местоимения «этот», «его» и им подобные;

— правильно оформлять в пресс-релизе ссылки на интернет-ресурсы (<http://www.mass-media.ru>, а не mass-media.ru).

Орфография и пунктуация:

— Точки. В аббревиатуре не ставятся (*IBM*, но не *I.B.M.*).

— Кавычки. Не применяются. То, что в обычном тексте заключается в кавычки (названия организаций, продуктов, цитаты), в пресс-релизе выделяется курсивом или жирным шрифтом.

361

— Цифры. Представляются в виде слов (исключения: дата, серийный номер, цена, адрес, телефон). То же касается процентов (10 процентов, а не 10%).

-Даты. Предпочтительный вариант написания: 2005, февраль, 14. Не используются конъюнктивные слова «вчера», «завтра», «недавно».

— Строчные и прописные буквы. Если в англоязычных традициях допускается писать прописными буквами все слова заголовка, все буквы в названии компании, то в русской традиции прописными являются только первые буквы.

Стилистика: Предпочтительны:

— конкретные факты,

— короткие предложения,

— простые и понятные слова,

— логическая и хронологическая последовательность изложения. Нежелательны:

— общие рассуждения,

— прилагательные в превосходной степени («самый известный в мире», «супербыстрый», «лидер среди торговых марок»);

— скрытая, а тем более прямая реклама товаров и услуг.

В принципе пресс-релиз — это такая же абстракция, как и материал для СМИ. Внутри понятия «пресс-релиз» существуют свои четко определенные градации:

Пресс-релиз — анонс — короткое сообщение (не более одной страницы) о предстоящем мероприятии с приглашением журналистов принять в нем участие. Выполняет, пожалуй, главную задачу — привлечь СМИ, пообещав им интересную информацию и новости.

Новостной пресс-релиз (*news release*) — сообщение, содержащее важную новость или полезную информацию для широкой аудитории. Распространяется в ходе пресс-конференции, презентации, «круглого стола» и пр. (в этом случае объем может быть любым), после либо вместо них (1 — 2 страницы).

Пресс-релиз — техническое сообщение (*technical release*) — развернутая информация о продукте или об услуге, часто в сопоставлении с аналогами. Предназначена для специализированных СМИ на случай, если они захотят сделать подробный анализ. Объем любой.

Пресс-релиз — объявление (*announcement release*) — короткая (1—2 абзаца) самодостаточная информация, не предполагающая проведения каких-либо мероприятий, а в ряде случаев — и публикации. Может касаться изменения адреса, кадровых перестановок и пр.

Для раздачи журналистам активно используются и другие формы материалов, в их числе:

362

Бэкграундер (*background notes*) — информация базового характера, не являющаяся новостью или сенсацией: о профиле деятельности, планах, истории организации; изложение содержания документов, описание товаров и услуг; статистические данные и т.д.

Бэкграундер содержит информацию, дополняющую короткий новостной пресс-релиз и помогающую журналисту подробно и без искажений подготовить некоторый материал.

Биография — опорная фактическая информация о конкретном индивидууме. Целесообразно иметь и периодически распространять сборники оптимизированных биографий всех руководителей организации. Они предназначены для возможного немедленного использования в процессе возникновения того или иного события: инициатива, принадлежащая данному лицу; неожиданное назначение; отставка; смерть и т.д.

Заявление — краткий и недвусмысленный документ, призванный объявить или объяснить позицию одной или нескольких организаций по какому-либо вопросу. Может носить наступательный, оборонительный характер или служить для предупреждения нежелательных событий.

Меморандум (*memorandum*) — приложение к заявлению, обосновывающее его содержание; в торговле и маркетинге — письмо с напоминанием о чем-либо.

Медиабит (*media-kit*), или пресс-бит, — набор, комплект, пакет для СМИ. Содержит несколько видов материалов, потенциально полезных для СМИ: пресс-релиз, бэкграундер, биографию, фото, видео- или аудиокассету, факт-лист с таблицами, схемами, рисунками, графиками и т.п. Пресс-бит предназначен для ответа на наиболее вероятные вопросы прессы, появившиеся в процессе подготовки материала вокруг некоторого события.

Представим содержание добротного пресс-бита, подготовленного для журналистов — участников межрегионального форума «Приватизация земли и реорганизация сельскохозяйственных предприятий в России»:

1. Программа конференции.

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

363

Новостные PR-мероприятия

Пресс-конференция

Выше речь шла о подаче новостей преимущественно в ходе пресс-конференций. Действительно, опыт показывает, что эта форма информационного общения является наиболее привычной и привлекательной для журналистов, поэтому имеет смысл остановиться на ней подробнее.

Итак, что такое пресс-конференция? Это встреча журналистов с представителями государственных учреждений, общественно-политических организаций, коммерческих структур, имеющая целью предоставление СМИ фактографической, проблемной и комментирующей информации. Пресс-конференция предполагает авторитетность источника новостей (нюсмейкера), получение информации «из первых рук», возможность проверки сведений и уточнения версий с помощью вопросов.

В процессе подготовки и проведения пресс-конференции выделяется несколько этапов, каждый из которых имеет характерные особенности.

Планирование и оповещение

«А нужно ли ее вообще проводить?» — так начинает разговор о пресс-конференции Д. Доти в уже упоминавшейся книге «Паблсити и "паб-ликрилейшнз"» и добавляет: — Как говаривал один крупный специалист по "паблик рилейшнз": "В девяти случаях из десяти лучше бы ограничиться посылкой пресс-релиза"».

Вряд ли стоит безоговорочно соглашаться с подобным утверждением: анализ российского рынка PR-услуг показывает, что средняя по качеству пресс-конференция обеспечивает значительно больший выход материалов в СМИ, чем самый блестящий пресс-релиз. Последний хорош на этапе подготовки события, в том числе пресс-конференции (как «разогревающая» информация), в ходе его проведения и после завершения акции (как дополнительный материал). Рассчитывать же на то, что даже хороший пресс-релиз сыграет серьезную самостоятельную роль, недальновидно.

364

«Довести до ума» пресс-конференцию всегда легче, чем сделать то же самое с пресс-релизом. Что же касается крылатых фраз, то существует и такая: у бизнеса по организации конференций есть только один существенный недостаток — нельзя провести больше 365 конференций в год.

Когда проводить пресс-конференцию? По мнению той же Д. Доти, наиболее подходящие дни пресс-конференций — со вторника по пятницу, лучшие часы — с 14.30 до 16.30. С точки зрения С. Блэка, пятница — всегда неудачный день применительно к центральным газетам, а лучшее время — 11.00-11.30 или 14.30-15.00.

Попробуем резюмировать высказанные мнения по отношению к российским условиям. В идеале лучшие дни — вторник, среда и четверг. Вместе с тем пятница плоха лишь тем, что если ваш материал не попал в субботние газеты, то в следующий выпуск (вторничный, поскольку в воскресенье и понедельник газеты не выходят) он, скорее всего, тоже не попадет, так как «состарится». А у понедельника наряду с известными минусами имеются и плюсы: в условиях относительного информационного голода, образовавшегося за выходные дни, на информационные контакты в начале недели СМИ идут довольно охотно.

Относительно времени: если вы хотите увидеть материал о пресс-конференции в утренних газетах, начинайте пресс-конференцию в 11.00, в 12.00 или максимум в 13.00. Если вы ориентируетесь на телевидение, радио, еженедельники и ежемесячники, часы проведения пресс-конференции вообще не имеют значения.

267

Если же у вас в руках действительно «горячая» новость, проводите пресс-конференцию в любое время, но с минимальной разницей во времени между получением новости и пресс-конференцией (утром, вечером, ночью, в субботу, воскресенье и т.д. — СМИ все равно соберутся), в противном случае новость «остынет».

Когда и как оповещать СМИ? Когда есть время для «разбега», первый анонс стоит дать за неделю, дубль — за два дня до пресс-конференции. Распространение анонса менее чем за сутки до пресс-конференции приводит к сложностям с явкой СМИ, если, конечно, новость не является «горячей».

Если вы пользуетесь факс-модемом, то рассылку анонсов-приглашений лучше осуществлять вечером и ночью (когда каналы связи наиболее свободны); рассылка по электронной почте более прогрессивна и осуществляется, как известно, практически мгновенно.

Не позднее чем за сутки до пресс-конференции целесообразно сделать контрольный обзвон СМИ, во всяком случае ключевых, для выяснения

365

вопросов: получено ли приглашение? планируется ли явка? не нужна ли какая-то дополнительная информация?

Некоторые специалисты считают, что пресс-конференция предназначена только для журналистов. Скажем, С. Блэк писал о нежелательности приглашения на пресс-конференцию «посторонних лиц», так как «это обычно не нравится журналистам». На наш взгляд, вполне допустимо приглашать на пресс-конференцию любое количество людей, не являющихся журналистами, но имеющих отношение к обсуждаемой проблеме, это лишь поднимает статус пресс-конференции и повышает вероятность публикации материалов в СМИ.

За час до пресс-конференции

Для представителя СМИ пресс-конференция начинается уже тогда, когда он отправляется по указанному в вашем приглашении адресу. Понятно, что он непременно найдет указанное место, однако от того, как долго будет происходить процесс поиска, зависит настроение журналиста, которое, в свою очередь, может отразиться на характере материала. Поэтому не стоит пренебрегать таким моментом, как **изготовление указателей**: объявление на входе в здание, где будет проходить пресс-конференция, с обозначением этажа и комнаты; стрелки с текстом «Пресс-конференция» внутри здания; табличка на двери пресс-конференционного помещения и указатель «Регистрация» на столе, где соответствующие сотрудники фиксируют прибытие журналистов.

Уместен указатель «Раздевалка», особенно если она расположена не на виду, в противном случае журналисты будут проходить в зал одетыми и развешивать одежду на стульях.

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

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

366

За спинами участников располагается **логотип** организатора пресс-конференции, в этом случае он с наибольшей вероятностью попадет в поле зрения телевизионных камер. Если камер нет, логотип (или даже аккуратно сделанную надпись с наименованием организации) все равно стоит вывесить, он как бы закрепляет ваши авторские права на данную пресс-конференцию.

Желательно, чтобы у каждого участника пресс-конференции имелся персональный «джентльменский набор», включающий **микрофон, бутылку минеральной воды, стакан, бумагу и ручку для записей**.

Наконец все готово, журналисты прибывают, и вот-вот появятся главные действующие лица — ньюсмейкеры (англ. *newsmaker*—человек, «делающий» новости, интересная личность или носитель новостей). Здесь возникает целый ряд деликатных вопросов. Первое: **встречайте их сразу же**

268

после входа в здание. Второе: **предусмотрите помещение**, где они могли бы «присесть» перед пресс-конференцией, выпить чашку чая или кофе и побеседовать с организаторами. Причем разговор этот не только светская беседа желанного гостя с радушным хозяином: необходимо четко прояснить такие моменты, как продолжительность вступительной речи (речей), последовательность выступлений, количество времени, отводимого на вопросы-ответы. Третье: **постарайтесь, чтобы перед пресс-конференцией ньюсмейкеры и журналисты не общались**, хотя последние могут пытаться это делать, чтобы получить информацию первыми. (Для СМИ — ваших информационных партнеров — возможны исключения.)

Интересен и следующий вопрос: сколько человек сажать в так называемый президиум? Общие рекомендации таковы: чем меньше, тем лучше, иначе рабочая пресс-конференция будет напоминать торжественное заседание, а когда журналистов в зале не слишком много, будет выглядеть даже смешно.

Последнее, о чем стоит договориться, — это распределение ролей на пресс-конференции. С организационной точки зрения их три: ньюсмейкер, ведущий и эксперт. Первая роль предполагает ответственность за информацию как таковую, вторая — за процедуру ведения пресс-конференции, третья — за информационный «архив». Первая и третья роли могут совмещаться или разделяться (когда менее авторитетные по статусу, но хорошо информированные по существу проблемы специалисты сидят рядом с основным ньюсмейкером или даже в зале и в случае необходимости дополняют его ответы на вопросы). Первую и вторую роли целесообразно всегда разделять.

367

Пресс-конференция началась

Посмотрим на нее с точки зрения ВЕДУЩЕГО, которого часто называют специальным термином «модератор» (англ. *moderator*). **Можно ли затягивать открытие пресс-конференции?** Да, отступление от объявленного времени на 5—10 мин допустимо и даже желательно, за этот период подтянутся опоздавшие. Однако разрыв продолжительностью свыше 15 мин чреват осложнениями: аудитория начинает раздражаться.

Как долго проводить пресс-конференцию? Общий ответ «в зависимости от интереса журналистов» лучше конкретизировать: планируемая продолжительность — 30—60 мин. Менее 30 мин — это оперативный брифинг (короткая пресс-конференция) «на ходу», а к исходу часа внимание многих журналистов, как правило, ослабевает, телевизионные камеры начинают «сниматься с мест», и ощущение солидности происходящего постепенно утрачивается. Поэтому даже если вопросы не иссякли, имеет смысл прекратить пресс-конференцию искусственно. «Зашкаливать» за 60 мин стоит в исключительных случаях — главным образом когда ньюсмейкер еще не высказал того, что хотел.

Сколько минут отвести на предваряющее выступление? Некоторые ньюсмейкеры начинают пресс-конференцию следующим образом: «Здравствуйте, я готов отвечать на ваши вопросы». На наш взгляд, это не лучший способ поведения, предварительный «разогрев» журналистов вступительной речью и необходим, и полезен. Вступлением вы как бы задаете свои правила информационной игры, а отказываясь от него, заведомо ввязываетесь в игру по чужим. Но и утомлять журналистов длинным вступлением не стоит, его нормальная продолжительность — 10—15 мин.

Что делать, если задают по 2—3—4 вопроса? Устроители пресс-конференции вправе объявить любой регламент ее проведения, т.е. если вы предполагаете большое количество вопросов, скажите в самом начале: «Мы знаем, что число журналистов, желающих задать вопросы, велико, а время пресс-конференции ограничено. Поэтому просим вас задавать только по одному вопросу». В дальнейшем, когда последуют попытки нарушить регламент, вы будете нейтрализовывать их фразой: «Мы договорились задавать по одному вопросу».

Как поступать, если вместо вопроса следует «самовыражение» журналиста или другого участника пресс-конференции, например такое: «Пользуясь случаем, я хотел бы вам сказать...»? Можно остановить монолог разъяснением того, что форма пресс-конференции не предполагает дискуссии или даже обмена мнениями. Еще лучше произнести короткую фразу: «Сформулируйте, пожалуйста, ваш вопрос».

368

Порядок вопросов регулируется обычно очередностью поднятых журналистами рук или поступивших записок.

Как быть, если вопросов нет совсем? Никаких оснований для паники! Можно заранее попросить знакомых журналистов задать какие-нибудь вопросы. Можно то же самое поручить сотрудникам вашей организации. Наконец, можно произнести фразу типа: «Перед пресс-конференцией нам было передано несколько записок (поступило несколько звонков) с вопросами» и т.д.

269

Правда, как считает С. Блэк, «в заблаговременной подготовке вопросов нет необходимости. Если выступления с трибуны настолько исчерпывающие, что возникает мало вопросов, это надо рассматривать как признак успеха, а не как повод для размышлений». Полагаем, что, когда пресс-конференция провалится, этой фразой можно себя успокоить.

А теперь проанализируем детали пресс-конференции с позиции НЬЮСМЕЙКЕРА. Главный критерий успешного выступления на пресс-конференции — **информативность**. Если уж вы вышли к микрофону, то обязаны выдавать информацию. Ее никогда не заменят ни «рассуждения на тему», ни даже самый высокий уровень компетентности. Вместе с тем вреден и информационный перегруз. Поэтому никогда не стоит приводить сколько-нибудь широкий перечень цифр, фамилий, организаций и т.д. Либо отдайте журналистам соответствующие сведения в письменном виде, либо ограничьтесь двумя-тремя примерами, в противном случае в СМИ почти наверняка появятся искажения.

Старайтесь не высказываться (даже с оговорками типа «я не являюсь здесь специалистом, поэтому прошу воспринимать мои слова как частное мнение») **по вопросам, где вы некомпетентны**. Журналисту все равно, рассуждаете ли вы как чиновник, коммерсант или как обыватель, он выдаст вашу цитату без оправдательных оговорок, а читатель или зритель «дорисуют» картину не в вашу пользу. Более того, в СМИ могут попасть исключительно «некомпетентные» мнения, и вот каким образом. Например, в день *N* СМИ особенно волнует тема Чечни. Соответственно в этот день на всех пресс-конференциях все журналисты будут задавать всем ньюсмейкерам вопросы про Чечню. И ваши очень важные, содержательные и продолжительные рассуждения, скажем, о развитии российской промышленности (для этого вы и затевали пресс-конференцию) могут вообще не попасть в эфир, а случайная 5-секундная фраза о Чечне облетит всю страну. А если эта фраза сказана невпопад?!

Молчание при ответе на нежелательный вопрос вовсе не худший вариант, поскольку молчание трудно комментировать. Вариант ответа «**у меня сейчас нет данных**» или «**не знаю**» значительно лучше, чем «без комментариев» или «не хочу отвечать».

369

Если все же ошиблись — **сразу признавайте ошибки** и приносите извинения, в противном случае ошибки будут на все лады «смаковаться» журналистами.

Как себя вести: строго, скованно или, напротив, раскрепощенно? Предпочтительнее **естественность, умеренная эмоциональность и доброжелательность**. Не смущайтесь от неудобных и даже провокационных вопросов, начните ответ на них с фразы: «Спасибо за такой острый вопрос» или: «Проблема, которую вы затронули, действительно существует». А дальше... говорите на ту тему и выдавайте ту информацию, которую считаете нужной, например: «Но чтобы разобраться в вашем вопросе квалифицированно, нужно рассказать вот о чем...»

Можно ли читать по бумажке? Сколько угодно! Сравнение с Леонидом Ильичом Брежневым не считается сегодня журналистской находкой, поэтому поступайте как вам удобнее. В любом случае не вредно иметь печатный текст перед глазами. Известная поговорка «хорош тот экспромт, который подготовлен заранее» на пресс-конференции весьма актуальна.

После пресс-конференции

Когда ведущий говорит журналистам «спасибо» и «до свидания», пресс-конференция не заканчивается. Журналисты, как правило (даже если даны ответы на все заданные вопросы), подходят к ньюсмейкеру, чтобы получить какую-либо дополнительную информацию. Поощрять ли такое поведение или, наоборот, быстрее уходить с «поля боя»?

Вот что пишет Д. Доти: «Не бродите поблизости, после того как пресс-конференция закончилась, она продолжается, пока вас видно и слышно». И потом: «Если кто-либо из репортеров выразил желание встретиться с вами после окончания встречи, не соглашайтесь на это... Считается неэтичным, чтобы один из журналистов имел частную пресс-конференцию с выступающим».

Позволим себе не согласиться с этими рекомендациями. Ведь какова, в конце концов, **основная цель пресс-конференции?** Получить максимальный выход материалов в СМИ! Чем больше встреч и вопросов — тем больше материалов, а их качество зависит не от числа встреч, а от вашей подготовки.

Существуют и **вспомогательные цели**, одна из которых — расположить к себе журналистов. Но быстрым уходом вы такого расположения не добьетесь. Поэтому даже в условиях отсутствия времени найдите возможность сказать настойчивому репортеру пару слов, а в крайнем случае — дайте контактные телефоны для связи в перспективе.

па

Но, удовлетворяя журналистов, организаторы пресс-конференции одновременно могут **использовать встречу с ними для решения дополнительных задач**: собрать с пришедших информацию для включения в медиа-карту, провести среди них социологический опрос по интересующей организатора и общество теме и т.д.

Цикл мероприятий вокруг пресс-конференции завершает **пресс-клип-пинг** — контроль и анализ вышедших в СМИ материалов, которые крайне необходимы как для определения степени эффективности акции, так и для формирования планов на будущее.

Атеперь вновь добавим к точке зрения PR-специалиста взгляд журналиста. Вот что рассказывает Юрий Курочкин'.

...Итак, руководство компании поручило вам подготовить пресс-конференцию. Первый вопрос, который вы должны задать себе (а при необходимости - и начальству): зачем она нужна и нужна ли вообще? Чаще всего пресс-конференция преследует цели вполне прагматичные: объявить о новой продукции или услугах, рассказать о коммерческих достижениях в борьбе с конкурентами, представить и «продвинуть» новых партнеров и т.п. И конечно, постараться, чтобы все это оказалось освещено в последующих публикациях.

Для кого проводится пресс-конференция?

Ответ, казалось бы, очевиден: для представителей прессы. Однако пресса бывает разная, соответственно разные интересы у журналистов. Посылая приглашение в ежедневное или еженедельное издание, можно рассчитывать на хотя бы крохотную публикацию: новости - это их хлеб. Сложнее с изданиями ежемесячными: они довольно долго готовятся к печати, и разделы новостей в них обычно невелики по объему. Новости «второй свежести» публиковать здесь не любят, тщательно выбирают наиболее значимые и близкие по времени к выходу журнала в свет. Даже если произошло значительное событие, результат пресс-конференции, скорее всего, сведется к тому, что она привлечет к теме внимание журналиста. Со временем это может вылиться в отдельную статью или упоминание в обзоре, но не стоит надеяться на немедленную реакцию.

Рассылая приглашения, учитывайте свой опыт сотрудничества с изданиями (в идеале у хорошего PR-менеджера должна быть своя база данных: где публиковали рекламу, кто и когда писал о компании, как оценило материал руководство и каковы были отклики клиентов, партнеров и коллег и т.п.).

Журналисты, как и все занятые люди, обычно планируют свое время, и потому неплохо будет указать в приглашении предполагаемую продолжительность мероприятия, а еще лучше - дать его программу, перечислив в ней всех важных персон, которые будут там присутствовать. Сколько надо разослать приглашений - определяется прежде всего задачами пресс-конференции и ее бюджетом. Часть приглашенных обычно не приходит. Насколько количество приглашений должно быть больше предполагаемого числа участников - это вы должны решить, сообразуясь с опытом предшествующих пресс-конференций компании и вашей оценкой привлекательности объявленной темы.

¹ «С фуршетом или без? Пресс-конференция: взгляд журналиста». Connect. Мир связи, Москва, 22 марта 2004 г.

371

Где и когда?

Редкая фирма располагает подходящим помещением, чтобы провести серьезную пресс-конференцию, и потому чаще всего такие мероприятия проводят в современных гостиницах, которые удобно расположены и где всегда есть специально оборудованные залы нужной вместимости. Исключение - ситуации, когда требуется показать журналистам в действии громоздкое оборудование компании или познакомить их с ее новым офисом. Если пресс-конференция проводится в таком месте, которое нелегко найти, или вы надумали провести ее за городом, то нужно позаботиться о транспорте для доставки гостей. В этом случае в приглашение полезно будет включить и схему проезда с подробным описанием.

Не знаю, каким из законов Паркинсона можно объяснить это явление, но сплошь да рядом стоит прийти приглашению из одной фирмы, как тут же другая позовет тебя в тот же день и час на другой конец Москвы. Бывало, что после долгого затишья вдруг назначалось по пять мероприятий в один день.

Можно ли этого избежать? Знаю, по крайней мере, один путь: среди журналистов есть те, кто специализируется на новостях; если у вас есть возможность выбирать дату, позвоните 2-3 знакомым и поинтересуйтесь, не занял ли уже кто-то намеченное вами время. Лучше перенести мероприятие, чем собрать меньше половины приглашенных. Кстати, чтобы чувствовать себя более уверенно в этом отношении, всегда есть смысл предложить журналистам заранее аккредитоваться для участия в пресс-конференции.

Регистрация

Для «хозяев» пресс-конференции и уж, по крайней мере, для PR-менеджера компании это важный момент общения с гостями, когда можно перекинуться несколькими фразами со старыми знакомыми, как-то откомментировать предстоящее событие, обсудить планы сотрудничества, обменяться визитками, с новыми людьми.

Поскольку взаимное общение - принципиально значимая часть всякого мероприятия с участием прессы, все представители компании должны носить бейджи с крупно написанными именами и фамилиями. Это относится и к тем бейджам, которые принято выдавать гостям: на них издали должны читаться имя, фамилия и название издания - тогда и нужного человека легко будет найти, и неловких ситуаций «взаимного незнакомства» можно будет избежать. Между тем некоторые компании рассматривают бейдж как своего рода пропуск на фуршет, крупно изображая на нем свой логотип и мелко-мелко - все остальное.

Чтобы пресс-конференция принесла желаемый результат, необходимо позаботиться о хорошем пресс-релизе. В нем должны быть указаны все докладчики и VIP-персоны, участвующие в мероприятии, со всеми их должностями и регалиями, чтобы журналистам не надо было записывать их на слух с вероятностью сделать ошибку. Все принципиально важные идеи, цифры, названия компаний-партнеров, марки нового оборудования и другие данные, которые вы хотите в первую очередь донести до прессы (а через нее - до широкой аудитории) тоже должны быть приведены в пресс-релизе.

Крупные фирмы, предлагая серьезные и насыщенные информацией презентации, готовят для журналистов их распечатки, по которым удобно отслеживать ход выступлений, делая пометки на полях. Такие материалы - хорошее подспорье для подготовки последующей публикации и к тому же гарантия от возможных ошибок и искажений позиции докладчиков. Особенно ценны они для журналистов ежедневных изданий, материалы которых уходят в печать «с колес», уже через час-два после мероприятия.

372

Кто будет выступать?

Ответ на этот вопрос зачастую автоматически определяется в соответствии с положением участников пресс-конференции в иерархии руководства компании. В общем случае это правильно, так как именно руководитель обычно обладает нужной широтой видения проблемы и в то же время не вдается в такие детали, которые не могут воспринять представители прессы. Хуже бывает, когда выступает узкий специалист, не привыкший или не умеющий держаться свободно в большой аудитории. Порой кажется, что такой выступающий страдает своего рода

271

комплексом неполноценности; он как будто боится выглядеть недостаточно профессионально и потому старается употреблять много специальных терминов и сокращений, зачастую принятых в узком кругу, углубляется в такие дебри, что слушатели начинают скучать и разговаривать на отвлеченные темы, или показывает слайды, которые заведомо не могут быть восприняты аудиторией.

Выступление на пресс-конференции - это не отчет перед руководством о выполненной работе и не доклад для коллег-специалистов. Среди журналистов есть люди со специальным образованием, но их немного, и они смогут уточнить все интересующие их детали в непосредственной беседе с докладчиками (организаторы должны обеспечить такую возможность). Для основной массы приглашенных важно уловить несколько ключевых моментов, которые должны быть четко сформулированы и подробно объяснены. Спросите себя: что из вашего рассказа будет отражено в последующих публикациях журналистов или хотя бы в чем-то будет им полезно? Много ли в аудитории тех, кто что-то извлечет из приводимых данных? Выступление перед журналистами, как и любое другое, должно точно соответствовать уровню подготовленности слушателей.

Экран и слайды

Маленький экран в большой аудитории «похоронит» любую красочную презентацию, а если он еще и стоит в углу, то видят его более или менее ясно лишь четверть присутствующих. Для всех остальных значительная часть информации теряется.

Поинтересуйтесь заранее, какой экран в аудитории и как он расположен - может быть, можно что-то улучшить. При всех условиях надо адаптировать презентацию к имеющимся возможностям. Даже при наличии большого экрана не стоит использовать слайды с длинными текстами - все равно никто их не прочтет, даже вы сами не успеете этого сделать. Слайд появляется на экране на минуту-две, а порой и на несколько десятков секунд, поэтому нет смысла показывать какие-либо сложные схемы - разве что вы графическими средствами выделите на них два-три ключевых узла, о которых и будете говорить.

Микрофон и докладчик

Сколько раз приходилось наблюдать такую картину: выступающий выходит на авансцену и обращается к залу: «Я думаю, меня слышно и без микрофона?» И начинает говорить. Понятно, что микрофон в руках несколько стесняет докладчика, однако он обязан думать не о собственном комфорте, а об удобстве аудитории. Даже в маленьком зале легкий шум в первых рядах делает доклад неразборчивым для сидящих на последних, что вызывает вполне естественное раздражение публики. К тому же не достигается главная цель - информацию не удастся донести до присутствующих. Так что если микрофон имеется, он должен быть в руках у докладчика.

Взяв в руки микрофон, не забывайте, для чего он предназначен. Одни докладчики прижимают микрофон к губам, оглушая аудиторию неразборчивым грохотом, другие размахивают им, так что их то слышно, то не слышно, третьи распо-

373

лагают его на таком расстоянии от рта, что он перестает приносить пользу. Нелишне порепетировать работу с микрофоном перед началом доклада, чтобы определить оптимальное его расположение. Полезно также посадить в конце зала человека, который будет сигнализировать выступающему, если звук будет слишком тихим или слишком громким. Правда, придется постоянно следить за этими сигналами, о чем нередко забывает увлеченный докладчик, поэтому качество трансляции должен контролировать ведущий. Лучше вовремя поправить микрофон, чем допустить, чтобы доклад не был воспринят аудиторией. Ну и, наконец, если микрофон стоит на столе или на трибуне перед докладчиком, то произносить слова надо именно в микрофон. Если понадобилось отвернуться, например, чтобы посмотреть на экран или на кого-то из коллег, в этот момент лучше сделать паузу: все равно вас не услышат, если будете говорить мимо микрофона.

Продолжительность мероприятия

Чтобы аудитория не устала, выступления всех докладчиков в сумме не должны продолжаться больше часа. Тогда у слушателей останется достаточно энергии для того, чтобы задать интересные вопросы и без раздражения выслушать подробные ответы. Если вопрос задается без микрофона, его лучше повторить перед тем, как ответить на него, чтобы вся аудитория поняла, о чем идет речь. Необходимо постоянно помнить о составе аудитории: если вопрос интересен лишь одному-двум слушателям, ответить на него надо кратко, предложив уточнить детали в частной беседе. Динамично проведенная сессия вопросов и ответов усиливает эффект пресс-конференции, вялая и затянувшаяся - ослабляет. Следите за реакцией публики: если в зале начались разговоры, шум - пора заканчивать официальную часть.

Фуршет и свободное общение

Для докладчиков и руководителей компании, проводившей пресс-конференцию, фуршет - это время свободного, неформального общения с прессой. Их работа не заканчивается вместе с официальной частью, и они не должны уезжать после ее завершения (такое, увы, случается). Именно при неформальном общении журналисты имеют возможность выяснить многие вопросы, которые их волнуют, договориться о дополнительных встречах и интервью, узнать компетентное мнение специалистов о событиях в отрасли. Беседы во время фуршета иногда оказываются полезнее, чем сама пресс-конференция.

После пресс-конференции

Наконец, все закончилось, гости разошлись, организаторы могут облегченно вздохнуть. Но расслабляться рано: подумайте о том, насколько состав выступавших и тематика пресс-конференции соответствовали запланированному, не было ли среди ответов на вопросы чего-то такого, что представляет общий интерес. Очень важно по «горячим следам» подготовить и разослать уточненный пресс-релиз, чтобы журналисты могли воспользоваться им в своей работе. Много раз случалось, что в заключение большой выставки или конгресса проводится пресс-конференция, журналистам обещают, что им пришлют сведения о составе участников, количестве докладов и т.п. После этого организаторы отправляются отдыхать, спустя неделю-другую вспоминают о своих обещаниях, а тем временем пресса, которая ждать не может, уже опубликовала коротенькие отчеты своих корреспондентов и возвращаться к этой теме уже не будет...

374

Брифинг

Это «младший брат» пресс-конференции; основная разница между пресс-конференцией и брифингом — во временных отрезках, которые на них отводятся.

Брифинг — это короткое оперативное выступление уполномоченного лица перед журналистами по свежим следам важных событий.

Проведение брифинга по времени не превышает 15—30 мин. Такой короткий временной промежуток позволяет ньюсмейкеру постоянно удерживать ситуацию в руках.

5—10 мин из этого времени занимает предварительное выступление (как правило, это заявление или меморандум); 10—20 мин отводится для блицот-ветов на вопросы журналистов.

Формат брифинга предполагает, что вопрос, поднимаемый на нем, не требует обсуждения и организация, проводящая брифинг, имеет однозначную позицию по этому вопросу. Проведение брифингов характерно для международных мероприятий, официальных заявлений государственных органов.

Существенным дополнением к сказанному является скромный внешний антураж брифинга. Во время брифинга не подаются минеральная вода, бутерброды и т.п. Более того, его лучше всего проводить стоя, не рассаживая как журналистов, так и ньюсмейкеров.

272

Конференция

Очень часто проводятся информационные мероприятия (совещание, съезд, «круглый стол» и т.д.; в дальнейшем будем называть все это конференциями), ориентированные непосредственно на целевые аудитории и специально для прессы не предназначенные. Однако они не исключают присутствия заинтересованных корреспондентов, а в случае их участия дают дополнительный «веерный» эффект. Вопрос же заключается в том, как лучше встроить журналистов в обычно продолжительную (от нескольких часов до нескольких дней) конференцию и сделать их участие, с одной стороны, не слишком утомительным, с другой — эффективным. Что может быть предпринято в этом плане, рассмотрим на следующем примере.

В 1990-х годах при организационной поддержке Международной финансовой корпорации (МФК) — члена группы Всемирного банка и крупнейшего в мире источника финансирования частного сектора в странах с переходной экономикой — в России была разработана Программа приватизации земли и реорганизации сельскохозяйственных предприятий.

375

Сначала программу апробировали в Нижегородской области; в последующие годы к ней подключились еще 16 российских регионов, координационную работу в которых начали проводить созданные при содействии МФК российские неправительственные некоммерческие фонды: «Росагрофонд», «Агромир», «Нижагрофонд» и «Юагрофонд». Эти фонды при поддержке МФК реорганизовали 150 хозяйств в 15 областях России и приобрели опыт, необходимый для того, чтобы вести проект самостоятельно.

В этой ситуации руководство МФК приняло решение провести конференцию с подведением итогов работы за пятилетний период и полностью передать ведение проекта российским фондам. На конференцию, которая проводилась в Московской области, в Центре международного сотрудничества «Олимпиец», приглашали сотрудников всех фондов, представителей российских властей и персонал МФК. Вот что предлагали журналистам:

12.00 - отъезд на специальном автобусе от московского офиса МФК в центре города;
13.30-15.30 - выступления участников программы: руководителей МФК, директоров фондов, заместителей министров экономики и сельского хозяйства и продовольствия РФ;
15.30-16.00 - брифинг для СМИ;
16.00-17.00 - фуршет;
17.00 - отъезд на специальном автобусе в Москву.

Такое построение конференции оказалось для СМИ вполне приемлемым, поскольку:

- конференция была организована максимально компактно,
- предусматривался транспорт для поездки туда и обратно,
- часть времени на конференции отводилась специально для работы с журналистами,
- наконец, уехав из Москвы в 12 часов, репортеры к 16 часам реально проголодались, и фуршет пришелся в самый раз.

Другой вариант участия представителей СМИ планировался во время проведения в Москве, в Фонде мира и согласия, учредительной конференции Ассамблеи народов России. Журналистам предлагали на выбор:

- а) прийти на конференцию к ее открытию (10.00) и провести на ней столько времени, сколько они посчитают нужным;
- б) прийти на брифинг по итогам конференции в 15.00;
- в) совместить оба варианта.

Добавим к этому, что, в случаях когда конференция продолжается несколько дней, общение ее участников с журналистами можно организовывать по итогам каждого дня и (или) в перерывах работы конференции.

376

Презентация

Эта форма выдачи информации может быть также названа **пресс-конференцией плюс...** поскольку соответствующая часть (сбор журналистов и ознакомление их с некоторыми сведениями) присутствует на любой презентации. Нередко пресс-конференция легко переименовывается в презентацию (и наоборот) без всяких дополнительных действий. В то же время отличительные признаки у презентации, конечно, имеются.

Во-первых, на презентациях фигурирует информация «материализованная» — в виде нового **продукта, услуги, достижения, открытия, книги, закона, премии, фестиваля** и т.д., в любом случае презентуется то, что можно увидеть, потрогать, попробовать или прочитать.

Во-вторых, презентации чаще всего устраиваются не только для журналистов — приглашаются **потенциальные потребители, покупатели, инвесторы, партнеры, влиятельные госслужащие** и т.п., которые должны воспринимать презентуемое не только через СМИ, но и непосредственно.

В-третьих, полномасштабная презентация сложнее пресс-конференции и требует больших интеллектуальных, организационных и материальных затрат.

Поскольку, как и в случае с пресс-конференцией, большинство источников уделяет основное внимание тому, как строить свое выступление на презентации, мы вновь сделаем упор на самой схеме проведения.

Итак, презентация — это цепь накладывающихся друг на друга событий, а именно: **1) пресс-конференционная часть, 2) презентационная часть, 3) неформальное общение, 4) сопровождение (дополнение) общения, 5) прощание.**

Кого мы приглашаем на первую часть — журналистов или всех? Приглашайте всех, но знайте, что 80—90% из числа нежурналистов эту часть, скорее всего, проигнорируют.

Со второй частью поступите аналогичным образом, имея в виду, что на нее подтянутся приглашенные из числа *VIP*.

В одном помещении или в разных проводить пресс-конференционный и презентационный блоки? Лучше в разных, так как в противном случае разделить эти части будет трудно, а само разделение станет выглядеть искусственным.

Неформальное общение — это коктейль (наиболее легкий вариант с напитками и минимумом закусок), фуршет («усиленный коктейль» в положении стоя, может включать горячие блюда, десерт, кофе и т.д.) или обед (с выбором блюд из меню либо без такового сидя за столом). Здесь также встает не очень простой вопрос: объединять журналистов и *VIP* или разъединять? В типовом случае мы склоняемся к последнему вариан-

377

ту, мотивируя его следующим: времени для информационного общения было достаточно, в этой же части пусть «свои» пообщаются со «своими» —желательно в разных помещениях. В случае необходимости пригласите «особо доверенных» журналистов в *VIP-зал*.

Существует ли при таком раскладе опасность того, что в СМИ появятся упреки по поводу разделения на «черных» и «белых»? Существует. Но пик популярности игр в «общение с народом» прошел, и жертвовать ради этого конфиденциальным и спокойным общением с «нужными людьми» (а кого же еще вы приглашаете на презентацию?) вряд ли стоит.

Чем сопровождается общение? Негромкой фоновой музыкой, лучше «живой» (фортепьяно, джаз, камерный оркестр); возможны ненавязчивые и недлинные вокальные вставки в сопровождении акустических инструментов.

Почему в специальный этап выделяется «прощание»? Потому что неплохо, если человек уйдет с презентации с подарком (книгой, бутылкой вина, компакт-диском и пр.). Причем если вы станете раздавать подарки вначале, они превратятся в некоторую обузу, которую куда деть; а когда человек уходит — подарок окажется в самый раз.

И еще один важный момент: любая презентация — это фактически несколько презентаций одновременно. Скажем, презентуется некоторый «именинник». Вроде бы главный герой — он. Но те, кто хвалит «именинника», изо всех сил презентуют себя, а организаторы действия активнейшим образом демонстрируют свои возможности (обратитесь к нам — мы и для вас устроим такую же презентацию). Журналисты становятся инструментом для первых, вторых и третьих...

Приведем пример одной удавшейся, на наш взгляд, презентации. В 1998 году Международный пресс-клуб и Союз журналистов России объявили конкурс «Самый нескандалный политик». По результатам опросов таковым был признан председатель Московской городской думы Владимир Платонов, после чего готовилась и проводилась презентация приза «Самый нескандалный политик» и его обладателя.

Для этих целей выбрали Центр международной торговли (ЦМТ), имеющий большой набор разнообразных помещений. Сначала в 16.00 в пресс-зале ЦМТ состоялась часовая пресс-конференция В. Платонова, где он рассказывал о своей профессиональной деятельности и отвечал на вопросы.

На 17.00 был объявлен сбор гостей на презентацию в ресторане «Континент-галь». Она началась с 20-30-минутным опозданием (что в данном случае вполне допустимо и не выходит за рамки приличий), а в ходе паузы гостям подавали шампанское.

С 17.30 до 17.50 герою дня вручали приз (серебряная сова, сидящая на книгах), выступали с поздравлениями именитые гости.

Затем всех участников пригласили к столам, которые накрывали в этом же зале; заиграл «живой» джаз. Все журналисты естественным образом двинулись к этим столам, а участники презентации из числа *VIP* перешли в соседний зал,

378

поскольку в их пригласительных билетах были сделаны соответствующие пометки. Особо любопытные журналисты пытались пробиться в *VIP-зал*, им никто не препятствовал - и никаких обид не последовало...

Пресс-тур

Многие руководители — от директоров завода до мэров городов и губернаторов — удивляются: почему журналисты пишут о них в газетах (говорят по радио, показывают по телевидению) так мало? Хочется ответить: а вы пригласите их в гости, покажите им свое хозяйство, посадите за свой стол — тогда и получится желаемый результат. Такого рода организованная акция носит название пресс-тура. При организации полномасштабного пресс-тура в регион следует продумать следующие блоки мероприятий, не забыв определить ответственных за их проведение:

- встреча на вокзале или в аэропорту, размещение, инструктивная встреча с изложением деталей пребывания в республике, области, городе;
- сопровождение журналистов по всему маршруту пресс-тура;
- питание, вечерний досуг, культурная программа;
- встреча с представителями исполнительной и законодательной ветвей власти;
- посещение профильных для тематики пресс-тура и наиболее интересных объектов республики, области, города; знакомство с их социально-экономическим развитием;
- встреча с подведением итогов поездки, проводы на вокзал или в аэропорт.

Будете ли вы приглашать журналистов поодиночке, обратитесь ли за помощью в структуры Союза журналистов или PR-агентство, все равно готовьтесь отвечать на следующие вопросы:

- количество журналистов, которых вы можете принять в ходе пресс-тура,
- место сбора журналистов перед отъездом,
- транспорт и маршрут следования,
- место и условия размещения,
- даты и время приезда и отъезда,
- гарантии безопасности (если речь идет о «горячем» регионе),
- тема и уточненная программа пресс-тура.

Вместе с тем если вы заказываете пресс-тур и финансируете его организацию, то вправе поставить и свои вопросы:

- как будет осуществляться маркетинг СМИ и подбор журналистов?
- кто сопровождает журналистов и координирует их деятельность со стороны организаторов поездки?
- способны ли организаторы предложить дополнительное информационное обеспечение пресс-тура (подготовка и распространение по ши-

379

рокому кругу СМИ отчетных материалов о поездке, проведение пресс-конференции по итогам пресс-тура и т.д.)?

Ниже приводится текст информационного письма для СМИ о пресс-туре в Ростовскую область, который состоялся в конце 90-х годов. Хотелось бы обратить внимание читателей на то, что этот документ имел четко выверенный организационно-методологический характер и был направлен на решение следующих задач:

- осуществить деловую презентацию ассоциации «Агро»;
- провести деловую презентацию «Юагрофонда» и его проекта «Третьейские арбитражные суды в сельском хозяйстве»;
- поднять статус ассоциации «Агро» и входящих в нее фондов за счет проведения совместной акции с руководителями администрации Ростовской области и федеральных министерств.

Следует понимать, что все включенные в программу пресс-тура мероприятия и объекты (даже если они имели признаки самостоятельных) подчинялись решению именно этих задач.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

06-09 апреля

Международный пресс-клуб, ассоциация аграрных реформаторских организаций «Агро», администрация Ростовской области и «Юагрофонд» проведут пресс-тур в Ростовскую область по теме: «Преобразования в российском сельском хозяйстве: прогрессивные модели и перспективы их расширенного использования»

В 1992 году российские ученые при организационной поддержке Международной финансовой корпорации разработали Программу приватизации земли и реорганизации сельскохозяйственных предприятий в РФ. В 1993 году Программа была апробирована в Нижегородской области; в последующие годы к ней подключились еще 16 российских регионов, координационную работу в которых начали проводить созданные в 1997 году российские неправительственные некоммерческие фонды: «Росагрофонд», «Агромир», «Нижагрофонд», «Юагрофонд»

и «Волгагрофонд». В 1997-1998 годах фонды реорганизовали 150 хозяйств в 15 областях России, приобрели необходимый опыт и дали старт необратимым прогрессивным преобразованиям в сельскохозяйственном секторе. В конце 1998 года фонды объединились в ассоциацию аграрных реформаторских организаций - «Агро». Информационную поддержку деятельности ассоциации осуществляет Международный пресс-клуб.

Одним из регионов, где преобразования наиболее заметны, является Ростовская область, здесь родились многие новации в реформировании сельского хозяйства. Область занимает ведущее место по объему сельскохозяйственного производства, поставляет свою продукцию во все регионы России и на экспорт.

В ходе пресс-тура журналисты встретятся с главой администрации (губернатором) Ростовской области В.Ф. Чубом, руководителями Правительства и Законодательного собрания, участниками межрегиональной конференции по вопросам преобразования сельского хозяйства из 10 регионов России.

380

ПРОГРАММА ПРЕСС-ТУРА

06.04

12.00-12.30

Сбор участников пресс-тура в Международном пресс-клубе.

15.55

Вылет в г. Ростов рейсом № 1171 из «Внуково» вместе с сотрудниками МПК.

17.30

Прибытие в г. Ростов в гостиницу «Интурист».

19.00-20.00

Сбор участников пресс-тура в фойе гостиницы (организационное совещание).

20.00-22.00

Ужин в ресторане гостиницы «Интурист».

07.04

8.00-9.00

Завтрак в гостинице «Интурист».

10.00-12.00

Участие в открытии межрегиональной конференции «Преобразования в российском сельском хозяйстве: прогрессивные модели и перспективы их расширенного использования».

• Выступление главы администрации Ростовской области Владимира Федоровича Чуба.

• Выступление Председателя Правительства Ростовской области Виктора Николаевича Анпилогова.

• Выступление заместителя министра сельского хозяйства и продовольствия РФ Сергея Викторовича Киселева.

• Выступление заместителя губернатора Ростовской области, министра сельского хозяйства, продовольствия и торговли Ростовской области Владимира Александровича Литвинова.

• Выступление Председателя Законодательного собрания Ростовской области Александра Васильевича Попова.

• Выступление Председателя Правления ассоциации «Агро» Романа Дмитриевича Гурьева.

12.00-16.00

Посещение объектов АПК г. Ростова-на-Дону (не менее двух объектов из перечисленных ниже):

• **Табачная фабрика «Донской табак».** Единственная табачная фирма коллективной формы собственности. Сохранила самостоятельность и независимость от транснациональных табачных корпораций. Крупнейший производитель недорогих высококачественных сигарет. Освоен серийный выпуск сигарет с уникальным биофильтром. В настоящее время ведется реконструкция с целью расширения производства, дальнейшего улучшения качества и ассортимента продукции.

• **Ростовский мясокомбинат «ГАВР».** Крупнейший на юге России производитель мяса и мясных изделий. Ассортимент включает 360 видов продукции, что сопоставимо с набором изделий Черкизовского мясокомбината и

381

превосходит почти на 100 наименований Царицынский мясокомбинат. Продукция поставляется во все регионы России. Обед - дегустация продукции.

• **Оптовый рынок.** Один из крупнейших оптовых рынков России (всего таких рынков 7) и крупнейший в южных регионах страны. Оптовая торговля продукцией АПК и промышленных предприятий региона осуществляется по постоянным контрактам в 87 регионах России, а также непосредственно с территории рынка. Активно ведутся работы по реконструкции и развитию потенциала рынка с привлечением отечественного и иностранного капитала.

• **Рыбокомбинат «Посейдон».** Крупнейшее предприятие по переработке речной и морской рыбы и морепродуктов. Производит уникальный ассортимент продукции. Лауреат международной выставки «Продэкспо». Ведется активная реконструкция предприятия с целью наращивания производства и расширения ассортимента продукции.

16.00-17.00

Презентация семинара «Третейский суд в аграрной сфере: процесс создания и механизм работы».

17.00-18.00

Брифинг для прессы по итогам конференции (проводят администрация Ростовской области, ассоциация «Агро», Министерство сельского хозяйства и продовольствия РФ).

19.00-20.00

Ужин в гостинице «Интурист».

08.04

7.00-8.00

Завтрак в гостинице «Интурист».

8.30

Отъезд в Белокалитвинский район Ростовской области.

11.00-12.00

Встреча с главой администрации Белокалитвинского района Василием Васильевичем Щербиной.

12.00-14.00

Посещение третейского суда, встречи с участниками третейских разбирательств в здании третейского суда.

Третейский арбитражный суд - новация «Юагрофонда» и британского фонда «Ноу-хау» для оперативного решения имущественных и хозяйственных споров в АПК, когда стороны спора добровольно соглашаются вынести конфликт на суд независимого общественного судьи и выполнить его решение.

14.00-15.00

Встреча с руководством ассоциации «Агро».

15.00 Обед.

15.00-19.00 Посещение объектов:

• **Белокалитвинский металлургический завод.** Прокат и изделия из алюминия. 30% продукции идет на экспорт. Сертификаты «Бритиш азроспейс»

382

(Великобритания) и «Гюф Байерн» (Германия). Детали для авиационно-космических компаний групп «Эйрбас индастри» и «Боинг», для заводов группы «Мерседес», включая цельноштампованные диски для легковых автомобилей. Совместное производство с итальянской фирмой «Ф. Б. Каппа лтд.» и шведской фирмой «Каско Нобель» более 30 видов изделий с тефлоновым покрытием.

• **Школа олимпийского резерва в гребле на байдарках и каноэ.** На гребной базе с 1973 года проводятся всесоюзные, а с 1991 года - международные соревнования на байдарках и каноэ.

• **Школа искусств.** Существует 30 лет. Администрации города и района безвозмездно передали школе свое здание, одно из лучших в городе, переместившись в другое помещение. Преподавателей-музыкантов приглашают для работы в США и Германию. Камерный хор и оркестр народных инструментов.

• **Достопримечательности** (по специальной программе: место гибели дружины князя Игоря («Слово о полку Игореве»), Введенский храм, памятники воинам Великой Отечественной войны и казакам, погибшим во всех войнах XVIII-XX веков, и др.).

19.00-20.00

Ужин в гостинице «Интурист» г. Белая Калитва.

20.00-22.00

Вечерняя программа (сауна).

09.04

7.00-8.00

Завтрак в гостинице «Интурист» г. Белая Калитва.

8.00

Отъезд в Тарасовский район Ростовской области.

9.00-11.00

Встреча с главой администрации Тарасовского района Иваном Георгиевичем Закружным, третейским судьей, руководителем сельского консультационного пункта.

• **Сельский консультационный пункт (СКП)** - новация члена ассоциации «Агро», фонда «Агромир» Орловской области, внедренная в Ростовской области. Фермеры и другие производители сельхозпродукции могут получить квалифицированную консультацию по финансовым, юридическим, производственным проблемам в своих районных центрах и непосредственно в хозяйствах от сотрудников СКП, объединенных в одну информационную систему в масштабе региона, а в перспективе - и во всероссийскую.

12.00-15.30

Посещение ассоциации крестьянских хозяйств «Весна».

Ассоциация «Весна» создана в Тарасовском районе в 1991 году на основе разработок «АККОР» и «ЮЖНИИГИПРОЗЕМА» и успешно развивается. Заложенные в нее новации получили широкое распространение в Ростовской области. Разработка внедрена в Нижегородской области под именем широко известной «нижегородской модели» приватизации земли.

Обед в ассоциации «Весна».

15.30-18.00

Возвращение в г. Ростов, в аэропорт, и вылет в Москву рейсом № 1196 в 19.20.

21.00

Прибытие в аэропорт «Внуково», доставка до центра города.

383

Клубный вечер {party}

Пожалуй, самым неформальным новостным PR-мероприятием является клубный вечер. С одной стороны, это дружеские «посиделки», предназначенные для отдыха и не предусматривающие какого-либо выхода материалов в СМИ (или предполагающие ограниченный выход), с другой — форма тематической «прокачки» как журналистов, так и представителей других целевых групп на предмет внедрения в их сознание определенных акцентов, которые в какой-то момент в будущем «всплывут» и будут способствовать созданию желательного для заказчика информационного фона вокруг его проблематики.

Приведем текст приглашения на один из клубных вечеров.

OIL-PUB PARTY «ВОЛШЕБНИКИ НЕФТЯНОГО ГОРОДА».

**1991-2001: ЗАХВАТЫВАЮЩИЕ ИСТОРИИ ИЗ ЖИЗНИ РОССИЙСКОГО
РЫНКА НЕФТИ И НЕФТЕПРОДУКТОВ**

10-летнему юбилею первых свободных нефтяных торгов в России и 8-летию нефтяной компании «ЮКОС» посвящается

Мы приглашаем Вас на вечер, посвященный 10-летнему юбилею образования нефтяного рынка России и 8-летию нефтяной компании «ЮКОС».

Вечере в качестве ньюсмейкеров примут участие учредители первой в России Московской товарной биржи, первые нефтяные трейдеры, топ-менеджеры нефтяных компаний и государственных структур. Они представят приглашенным на вечер журналистам короткие эксклюзивные «нефтяные истории» прошедшего десятилетия с собственными версиями развития событий.

Жюри, состоящее из руководителей российских СМИ, выберет самые захватывающие истории, которые будут отмечены дипломами МПК, НК «ЮКОС» и журналистского жюри «Волшебник нефтяного города», а также специальными призами.

В ходе вечера также пройдут аукцион «Совершенно секретно», викторина для СМИ «Черный баррель» с призами от МПК и НК «ЮКОС».

Вас ждут культурная программа с участием 0//.-ЛАТИНО-ДЖАЗ-ДУЭТА «ОРНАМЕНТ», танцевальной степ-группы «ЧЕРНАЯ МАГИЯ», вокального ансамбля «0//.-КАЛИНУШКА», предсказателя СЖ-ШАРМАНЩИКА и, конечно, пивной ужин с рюмкой-другой более крепких напитков.

Вечере примут участие 40-50 человек из числа «бойцов нефтяного фронта» и журналистов...

В чем же смысл мероприятия? В том, что все вместе посмеются над тем, каким диким, нецивилизованным был 10 лет назад нефтяной рынок. Затем оценят его сегодняшние достижения, «живьем» увидят тех людей, благодаря которым они стали возможными и в перспективе, надо полагать, правильно расставят акценты в своих устных выступлениях и публикациях...

* * *

Чем в большей степени развивается рынок PR-услуг, чем более интенсивно работают PR-агентства и РЯ-отделы компаний, тем шире и

384

сложнее становится тот креативный набор, который вы должны задействовать при организации PR-мероприятия в целях эффективного воздействия на СМИ и целевые аудитории. В завершение параграфа расскажем об одном из них, сочетавшем в себе многие ранее упоминавшиеся формы работы и творческие подходы.

В 2003 году в МПК обратилась компания «Би Лайн GSM» с просьбой провести для них креативное мероприятие с участием журналистов. В качестве такового был избран вариант пресс-тура с элементами пресс-конференции, презентации, игры и *party* на природе. В качестве информационного повода — неформальный, выявленный в процессе аналитической деятельности европейский рекорд по самому быстрому росту количества базовых станций мобильной связи, а также его подкрепление звонкой «юбилейной» цифрой (в 2003 году — запуск базовой станции — 2003).

Вот как выглядел анонс этого мероприятия:

28 мая 2003 года

БАЗОВАЯ СТАНЦИЯ № 2003 - ЕСТЬ ЗАПУСК

Международный пресс-клуб и компания «Вымпелком» проведут информационно-игровой пресс-тур, посвященный открытию Базовой станции № 2003 сети «Би Лайн GSM» в Москве и Московской области и установлению европейского рекорда по самому быстрому росту количества базовых станций мобильной связи.

В июне 2003 года, устанавливая Базовую станцию № 2003, ОАО «Вымпелком» завершает очередной этап по улучшению качества связи сети «Би Лайн».

В канун этого события компания совместно с Международным пресс-клубом намерена провести 28 июня 2003 года информационно-игровой пресс-тур для журналистов центральных и московских СМИ. В программе пресс-тура:

10.30-11.00 - сбор журналистов у ЦДЖ, центральный вход, около стенда Международного пресс-клуба (Никитский бульвар, 8а), отправление автобуса к БС-2003 (Московская область, Раменский район, деревня Полушкино).

11.00-12.30 - презентация в автобусе с раздачей презентационных материалов и основного пресс-релиза.

Презентация «БИ ЛАЙН И МИРОВЫЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ»:

- Структура мобильной связи: крупнейшие операторы.
- Рейтинг наиболее успешных ИТ-компаний *BusinessWeek* и *Standard&Poor's*.
- Изменение целей оператора в процессе развития сети.
- Качество связи: проблемы, причины, пути улучшения.
- Открытие БС-2003 и динамика развития сети и качества связи в Московском регионе.
- Компании «Би Лайн» и «Алкатель» - сотрудничество в организации Центра контроля качества связи.
- Передвижная измерительная лаборатория: оперативность в обеспечении контроля и качества связи.
- Теленор, один из ведущих европейских операторов мобильной связи, крупнейший акционер и стратегический инвестор «Вымпелкома»: вклад в качество связи «Би Лайн».
- Мировые стандарты качества мобильной связи: перспективы XXI века.

385

Презентация проводится ведущими экспертами «Би Лайн» по пути следования к месту открытия станции, в комфортабельном автобусе.

Прохладительные напитки, чай, кофе, вопросы и ответы.

12.30-13.00 - ознакомление с БС-2003.

13.00-15.45 - «Базовая станция № 2003: взять (удержать) любой ценой» -турнир среди журналистов по пейнтболу.

Команды, сформированные из журналистов и экспертов компании, будут соревноваться за право получить специальные призы от «Би Лайн». Основная цель - символический захват (удержание) нового объекта, Базовой станции № 2003. Все необходимое «боевое снаряжение» выдается на месте.

15.45-16.30 - Награждение участников, дружеский ланч на подмосковном пленэре.

16.30 - завершение пресс-тура, доставка журналистов в Москву...

Добавим к этому, что по пути следования (в автобусе) журналисты были загружены так называемой **трехуровневой презентацией**: необходимые материалы транслировались в качестве видеороликов, комментировались устно, раздавались в виде брошюр.

«Четвертый уровень» пресс-конференции/презентации состоялся непосредственно на станции — осмотр, вопросы и ответы.

Игра в пейнтбол проводилась не только для развлечения, но и в целях использования эффекта кобрендинга. И наконец, фуршет на природе для создания хорошего настроения. Приведем один из материалов, который написан Н. Михайловым и появился в газете «Вечерняя Москва» после пресс-тура:

«ПРЕЗИДЕНТА» УБИЛИ ПОД ДЕРЕВНЕЙ ПОЛУШКИНО

Раздавшийся из зарослей выстрел поразил «президента» аккурат в левый бок. Охрана из 12 человек откровенно прошляпила, и террористы сделали свое черное дело.

Трагедия произошла рядом с поселком Полушкино Раменского района Московской области, в 30 км от МКАД. Почему туда занесло «президента» - я вам сейчас расскажу.

Все началось с того, что Международный пресс-клуб устроил свое выездное заседание как раз у поселка Полушкино, где «Вымпелком» запускал свою очередную базовую станцию сети «Би Лайн GSM». В общем-то это был бы банальный пилар, если бы не одно обстоятельство. Чтобы заставить разбойников пера и телекамер «осветить мероприятие», им были обещаны игра в пейнтбол, прохладительные напитки в пути следования и горячительные - по окончании презентации.

278

Все так и вышло, без обмана. У поселка Полушкино журналистам показали недавно возведенную - уже 2003-ю по счету в Московском регионе (!) - базовую станцию. Это 70-метровая железная конструкция, чем-то напоминающая нефтяную вышку. С помощью такой штуковины абонентам сети «Би Лайн» обеспечивается надежная сотовая связь, о необходимости которой в последнее время так часто говорит мэр Москвы Юрий Лужков. И таких станций в Москве и Подмоскovie «Вымпелком» устанавливает по 2-3 в день. Так что станция за номером «2003» была выбрана скорее символически. Наверное, еще и потому, что рядом есть лесок, где богатые люди играют в пейнтбол - пр>.чась в лесу, стреляют друг в

386

друга цветными шариками. Что и делали журналисты, разбившись на две команды и обрядившись в камуфляж.

А потом меня избрали «президентом», выделили охрану и поручили «террористам» меня убить. После теракта все сидели на опушке у маленького озерца и отдыхали от боя. Между второй и третьей стопкой фронтовых 100 грамм зазвонил мой мобильник. Это меня искала жена.

- Ты где? - спросила она меня.

- Я убит под Полушкином, - ответил я ей. - Охрана, понимаешь, ни к черту! Но тебя слышу хорошо...

Глава 4

PR-КАМПАНИЯ В ИНТЕРНЕТЕ И ТЕЛЕФОННЫХ СЕТЯХ

Приступая к данной главе, мы, как и прежде, хотели бы сделать некоторые предварительные констатации.

Во-первых, из-за новизны проблемы (а настоящая глава является одним из первых системных обращений к тематике Интернета в учебном PR-пособии) ее концептуальное рассмотрение вместе с предложенным прикладным структурированием носит отнюдь не исчерпывающий, но пробный, экспериментальный характер.

Во-вторых, высочайшая динамика развития интернет-пространства приводит к быстрому возникновению новых закономерностей функционирования Сети и соответственно к изменению иерархии рабочих приоритетов. Поэтому выводы, сделанные в 2005 году, могут уже через несколько лет измениться.

В-третьих, наш материал ориентирован на PR-специалиста как своеобразного идеолога системы интегрированных маркетинговых коммуникаций, призванного формировать содержание посланий, но в то же время обязанного понимать особенности функционирования Сети и способного правильно формулировать задачи привлекаемых интернет-специалистов.

«Всемирная паутина» и Интернет в России

В посвященном началу нового тысячелетия выпуске журнала *News Week* (Special Edition, December 1999 — February 2000) приведены любопытные данные о том, через сколько лет после изобретения того или иного устройства число его пользователей превысило 50 млн человек. Оказалось, что применительно к радио этот период равнялся 38 годам, персональному компьютеру — 16, телевидению — 13, Интернету — всего 4.

387

В 1969 году ведомство по развитию исследовательских проектов Министерства обороны США (*American Advanced Research Projects Agency*) создало компьютерную программу, которая давала возможность исследователям, размещенным в четырех удаленных друг от друга центрах, общаться друг с другом. К 1972 году в этой Сети, названной *Darpanet*, имелось 37 компьютерных узлов.

В 80-е годы Сеть претерпела дальнейшие изменения, ее название (*Darpanet - Arpanet — Milnet - NSFNET/National Science Foundation Network* -Сеть национального научного фонда/) менялось, а предназначение последовательно расширялось. Так, коммуникационная сеть *NSFNET* использовалась уже исследователями не только США, но и всего мира, а к концу 80-х годов стало очевидным, что изначально «оборонная», а затем «академическая» система была наделена более широкими функциями и может использоваться другими категориями пользователей.

Современная Сеть выросла из *Arpanet* и *NSFNETn* получила название Интернет. За несколько десятилетий своего существования она концептуально не изменилась: наряду с использованием таких перспективных технологий, как мультимедиа, виртуальная реальность, *real-audio*, интерактивные мультимедиа, Интернет базируется на современных компьютерных технологиях.

В то же время постоянно увеличивалось количество подключенных к ней компьютеров и пользователей, становились более разнообразными и эффективными применяемые в Сети программы, во много раз возросла скорость передачи данных.

К началу XXI века Интернет стал самым динамично растущим медиа в истории человечества, число его пользователей достигло более 300 млн человек, а каждые четыре секунды к Сети подключаются 11 новых организаций.

Впрочем, стоит привести и другие цифры об активных попытках «противостояния» Интернету: так, в 2005 году в 20 странах Интернет был запрещен, а в 53 - действовали сильные ограничения на доступ в Интернет.

Приоритеты использования Сети к 2005 году - информация, коммуникация, рекреация и электронная коммерция. Они обозначают важнейшие векторы пользовательского внимания и развития Интернета в мире в целом.

К этим приоритетам постепенно пришел и российский сегмент Сети. Его трафик долгое время более чем наполовину состоял из переписки крупных физико-математических институтов. Затем началось подключение университетов, а позже и школ. Государство до 1996 года содействовало этому развитию только на отраслевом уровне путем выделения небольшого количества техники и оплаты услуг сервлс-провайдеров для подве-

388

домственных пользователей. К 1996 году была разработана и передана на реализацию межведомственная программа развития сетей для науки и образования, появились первые сайты в государственных органах. В 1997 году интерес к проблемам развития Интернета в правительственных структурах сильно возрос, а в России в целом появился первый миллион пользователей Сети.

К 2005 году российский Интернет, несмотря на меньшую по сравнению с рядом других стран аудиторию, опередил по массовости охвата целевых групп печатные издания и приблизился к размерам аудитории телевизионных станций второго эшелона. По данным *Rambler's Top 100*, с территории России ежемесячно в Интернет выходит 16 млн человек. По качественным характеристикам аудитория российского сегмента Сети к этому периоду являлась даже более привлекательной, чем аудитория традиционных СМИ в целом. По заявлению Министерства связи и информатизации РФ, к 2010 году Россия по общему числу пользователей Интернета преодолет 50-миллионный рубеж.

Типы коммуникации в Интернете

Интернет как новую среду для распространения посланий можно рассматривать применительно к обеим составляющим PR: интернет-public — какая общественность, целевые аудитории присутствуют в Интернете и интернет-relations — как строить отношения с общественностью в Сети.

Интернет — это средство массовой коммуникации, которое отличается от остальных СМИ преимущественно способом распространения и представления информации. К числу других отличий относятся большая точность измерения эффективности рекламной и PR-кампании, большая скорость в получении характеристик по ходу проведения кампании и лучшая возможность оперативного реагирования в соответствии с получаемыми в ходе акции показателями эффективности.

Интернет, являясь нетрадиционным СМИ, как и любое другое СМИ, предоставляет массу возможностей для интегрированных маркетинговых программ. И хотя в численном отношении радио и телевидение по-прежнему занимают лидирующие позиции с точки зрения охвата аудитории, однако пресса уже позади Интернета — тираж каждого из порталов «большой тройки» *Rambler's Top 100* превышает тираж любого периодического издания. Кроме Интернета, в частности его ведущих порталов, в России сложно найти медиа, аудитория которого увеличивается каждый год в полтора раза.

Интернет объединяет два типа коммуникаций, ранее свойственных разным медиа. Традиционные средства массовой коммуникации могут

389

передавать одно конкретное сообщение или их поток большому количеству людей одновременно, а персональные средства коммуникации, такие, как почта или телефонная связь, позволяют передавать сообщения от одного конкретного человека к другому. Каждый пользователь Интернета может быть одновременно получателем и отправителем, что ведет к увеличению количества людей, участвующих в коммуникации. Присутствие в информационной системе — главное качество продукта, идеи или личности. Интернет — это прежде всего потоки внимания, причем по сравнению с традиционными массмедиа Сеть регистрирует поведение активной аудитории, где пока еще мало пассивных и случайных наблюдателей. Таким образом, Интернет разнообразил типы коммуникации:

1. *Человек — компьютер*. Интернет позволяет человеку получать информацию от компьютера независимо от его физического расположения или посылать и сохранять

информацию на этом компьютере. Интернет выступает своеобразным депозитарием информации. В качестве приемника и передатчика этой информации может выступать сотовый телефон или смартфон.

2. *Человек — человек.* Любой пользователь может вступать в коммуникацию с любым другим и осуществлять все виды передачи информации: с помощью текста (электронная почта), голоса (интернет-телефония) и изображения (видеотелефон, конференция или вещание в Сети).

3. *Один человек — много людей.* Традиционный тип массовой коммуникации: информация посылается большому числу людей одновременно. Интернет глобализирует и удешевляет этот тип коммуникации. В качестве депозитария информации Интернет вводит «пригласительный» аспект, т.е. позволяет создавать архивы, которые могут быть использованы при желании огромным количеством людей.

4. *Многочудей — один человек.* Вид коммуникации, позволяющий собирать информацию многих людей и систематизировать ее.

5. *Много людей —многочудей.* Коммуникация, поддерживающая одновременное общение огромного количества людей по всему миру. До возникновения Интернета его роль играли телевизионные мосты.

Вовлечение потребителя в коммуникационный процесс предполагает работу с целевыми аудиториями и адресность. В условиях когда коммуникационно-информационные цепочки PR-специалистами выстроены правильно, возможности Сети позволяют мгновенно донести сообщение до масштабной аудитории по сравнительно низкой для заказчика цене и даже добиться эффекта «информационной сверхпроводимости», т.е. выйти на аудитории, которые могут быть охвачены только посредством Интернета.

С точки зрения подхода к коммуникации Интернет позволил объединить традиционные для СМИ «пуш»-методы (от англ. «push» — толкать,

390

проталкивать, нажимать) и персонализированные «пул»-методы (от англ. «pull» — тянуть, вытаскивать) распространения информации. В первом случае на зрителей, читателей, слушателей направлен определенный поток информации, который они не могут отфильтровать. Во втором — пользователь сам может искать, отбирать, контролировать, индивидуализировать входящую информацию и затем компоновать необходимые данные.

Отличительной чертой Сети является постоянное присутствие и свобода выбора пользователя, а также возможность распространения личной информации. Реализуя все больше и больше потребностей, предоставляя людям удобную площадку для прямого взаимодействия, она формирует структуру «коллективного разума», функционирование которого в принципе невозможно как-либо контролировать или ограничивать, так как он не привязан к конкретной территории, а количество устройств, на которых она работает, не ограничено.

Развитие Интернета позволило осуществлять одновременную коммуникацию в режиме реального времени (чаты, форумы, игры, видеоконференции, теле- и радиовещание в Сети), последовательную коммуникацию (сетевую /P-телефонию, пейджинговую связь, электронную почту) и иметь постоянно наличествующие данные в архивах, которые время от времени обновляются. Интернет позволил расширить возможности традиционных периодических изданий через создание электронных версий на сайтах (выпуски газет и журналов, информационные ленты агентств). Вместе с тем сама Сеть стала источником новостей для традиционных СМИ (телепередачи, колонки в газетах, журналы, освещающие тему Интернета).

К августу 2004 года средняя суточная аудитория новостных сайтов выросла почти на 60% по сравнению с предыдущим годом, и теперь миллион человек в день является для медиаресурсов нормой, в общем трафике Сети это составляет 15 %, но в дни громких событий это число сразу возрастает вдвое. Рекорд был зафиксирован счетчиком *Top 100* 3 сентября 2004 года, когда во время событий в Беслане общая доля сайтов категории «СМИ/ Периодика» в трафике Рунета составила 35%. Каждый третий посетитель Сети в этот момент подключился к Интернету, чтобы прочитать последние известия из Северной Осетии. Наблюдался и всплеск активности читателей. В дни трагедий и катастроф они обращаются к онлайн-СМИ в среднем 12 раз в день против обычных восьми. В результате по общему объему аудитории

интернет-издания уверенно обошли газеты и практически все издающиеся в России журналы. Это «наступление на пятки» почувствовали телеканалы, которые заметно активизируют свои сайты. Телеканалы наступают с опережающими темпами, отражая наметившуюся тенденцию распространения широкополосного доступа к Интернету

391

(ADSL, выделенные линии, кабельный доступ) — как в частных квартирах, так и в интернет-кафе. Процесс ускоряется наличием обратной связи — видеоматериалы, интерактивные сервисы являются сами по себе мощным стимулом ускорения Интернета и роста числа широкополосных подключений.

И самое главное — Интернет предоставляет пользователям интерактивные возможности, и это самое основное его отличие от традиционных СМИ. Интерактивность — возможность пользователя и принимать, и отправлять сообщения, т.е. быть активным участником коммуникационного процесса, — раскрывает при использовании Интернета новые возможности для интегрированных маркетинговых технологий. Влияние Интернета на процесс коммуникации, как мы видим, заключается в том, что Сеть дает пользователям возможность активно взаимодействовать со все большим количеством людей. Таким образом, Интернет все больше способствует глобальным коммуникациям. Сеть функционирует и как огромная библиотека, и как СМИ, и как бизнес-пространство. К тому же она предоставляет огромные возможности в сфере развлечений. Перспективы взаимодействия с Сетью велики, и понимание этого бизнес-структурами и традиционными СМИ ведет к их конвергенции, слиянию с сетевыми технологиями. По сути Интернет, как он представлен в начале 2000-х годов — графическим интерфейсом, — уже может быть назван бета-версией интерактивного телевидения, и выход первых мультимедийных проектов (например, *Rambler Vision*) — сигнал начала движения в этом направлении. Кроме того, развивается еще одно направление бурной экспансии Интернета — стремительное сращивание Сети и мобильных устройств. Благодаря *GPRS*vi новым моделям сотовых телефонов пользователям становятся доступными расширенные возможности доступа в Интернет. Запущена мобильная версия портала *Rambler*, в результате чего важнейшие сервисы этого портала стали в значительном объеме доступны аудитории владельцев мобильных телефонов и КПК. Этот опыт адаптации информационных систем под стандарты мобильного доступа позволяет иметь интеграцию с телефонами, включая автоматизированную публикацию фотографий в фотоальбомах с телефонов по e-mail.

Модели интернет-присутствия¹

Для проведения любых стратегий интегрированных маркетинговых коммуникаций во «Всемирной паутине» базисным элементом является **вебсайт** (веб-сервер), который имеет свой электронный адрес, программно-

¹ В данном параграфе использованы материалы ежегодного исследования Фонда Rambler за 2004 год «Экономика внимания». М.: Rambler, 2005, а также: *Минаев А.М.* Интернет как инструмент продвижения проектов. М.: МГУ, 2001.

392

аппаратные средства — графическое и текстовое оформление страниц (контент). Последние разрабатываются веб-дизайнером и веб-мастером в соответствии с креативными идеями, которые закладываются PR-специалистами в целях представления на сайте определенной компании с информацией о ее профиле, особенностях бизнеса, партнерах, товарах, услугах, проектах и других сведений.

Вот типовые блоки информации стандартного веб-сайта:

- история организации;
- обращение к посетителям сайта первого лица организации;
- профиль деятельности, услуги или продукция организации;
- новости из жизни организации;
- официальные пресс-релизы, публикации СМИ об организации;
- анонсы проводимых организацией мероприятий;
- часто задаваемые вопросы и ответы на них;
- конференции для посетителей;
- вопросы представителям (руководителям) организации;
- чаты (страницы общения пользователей Сети);
- обратная связь. Дополнительные ресурсы:
- структура и руководство организации;
- видеоконференции;
- годовые отчеты и финансовые показатели организации;

—рейтинги и опросы.

В целях увеличения посещаемости веб-сайта адрес веб-страницы включается во все информационно-рекламные и маркетинговые материалы организации, включая визитные карточки сотрудников.

Доступ к сайту открыт 24 часа в сутки и 7 дней в неделю независимо от местонахождения последнего. Это позволяет создать некоторую систему постоянного активного влияния на аудиторию Сети.

Теперь остановимся на конкретных моделях виртуального присутствия.

Первый и, пожалуй, самый простой вариант интернет-представительства — это **корпоративный сайт**. Целевая аудитория корпоративного сайта немногочисленна и определяется как группа потребителей, принципиально готовых к контактам с фирмой. При этом в рамках заданной цепочки характеристик «осведомленность — отношение — поведение» эта группа включает два сегмента: целенаправленные посетители (осведомленные о товаре, услуге, фирме) и случайные посетители (ранее не осведомленные о фирме, но готовые к сотрудничеству с ней).

Цели проекта в данном случае определяются следующим образом:

1. Воздействие на установки целевой аудитории для формирования убежденности в необходимости сотрудничества.
2. Повышение общей информированности о компании.

393

Поскольку корпоративный сайт является по сути виртуальной визитной карточкой бренда или компании, то дизайнерское решение в данном случае вполне может относиться к категории «художественных» — особенно если речь идет, скажем, об элитных товарах. Правда, поскольку «художественность» оформления почти всегда влечет за собой «утяжеление» страниц сайта, здесь важно не переборщить: если идеальная с точки зрения дизайна страничка будет грузиться слишком долго, это может отпугнуть любого, даже самого заинтересованного клиента.

Впрочем, в этом случае всегда можно воспользоваться известным приемом — создать две версии сайта (обладающую стильным дизайном, но долго загружающуюся и с упрощенным дизайном, но с тем же набором информации и возможностью легкой загрузки) и на первой же странице предложить посетителю выбрать устраивающий его вариант. Так, например, модная в дизайнерских решениях флэш-анимация сильно замедляет загрузку страницы, и многие владельцы сайтов, где применяется эта технология, предоставляют пользователю возможность решить самому, нужно ли ему смотреть на изыски дизайнеров или достаточно просто узнать новости, расценки на услуги и т.п.

Центральной информационной составляющей в рамках данной модели Интернет-присутствия являются подробные сведения о бренде или компании. Сюда относится детальное описание предложения, его характеристик, ассортиментного ряда, условий сотрудничества (приобретения, обслуживания), истории бренда либо компании, имиджевая информация. Информационное насыщение расширяется за счет периодически обновляемой ленты новостей.

Создание и дальнейшее развитие корпоративного сайта не требует особых материальных, организационных затрат, большого объема работ и может функционировать за счет усилий минимального количества людей. На этапе создания это дизайнер, программист, системный администратор, редактор. На этапе дальнейшего развития - промоутер, системный администратор, редактор-администратор.

При этом надо учитывать, что и эффект от такого присутствия компании в Интернете будет не слишком высоким. Хорошим результатом многие владельцы такого рода сайтов считают и одно посещение в день.

Если говорить о PR-отрасли, то сайты указанной модели имеют больше половины российских PR-агентств.

Следующей моделью интернет-представительства является **корпоративный сайт с элементами портала**. В рамках данной модели речь идет о создании ресурса, который позиционируется как универсальный источник отраслевых сведений. Принципиальное отличие от простого корпоративного сайта состоит здесь в том, что элементы портала позволяют

394

достичь расширения аудитории воздействия. Целевая аудитория в этом случае, так же как и в первом варианте, определяется не только группой посетителей, принципиально готовых к сотрудничеству, но и группой случайных посетителей, не принявших решение о сотрудничестве, рассматриваемых в качестве потенциальных потребителей.

Сайт с элементами портала подразумевает создание в существующем интернет-представительстве наряду с блоком общей информации **специальных разделов для приоритетных на данный момент целевых групп**. Например, казалось бы, детский официальный сайт Национальной хоккейной лиги (www.nhl.com) имеет специальный раздел для детей и подростков. Цель проста — привлечь молодое поколение на сайт и, как следствие, повысить интерес к известной в США лиге в период падения ее популярности.

Пример из другой сферы: компании, выпускающие средства для ухода за кожей и косметику, открывают косметические салоны, где опытные специалисты отвечают на вопросы и дают рекомендации.

Еще один шаг к расширению влияния сайта — **сотрудничество с уже существующими тематическими серверами**. Скажем, сайт (www.propivo.ru) содержит развернутую и хорошо структурированную информацию о пивной отрасли, производителях и сортах пива. Формы работы с подобными сайтами варьируют от простого предоставления бесплатной информации до размещения на их страницах рекламы и создания своих разделов на сервере с их интеграцией в общую структуру.

Цели продвижения сайта в сторону портала выглядят следующим образом:

1. Привлечение сегмента интернет-пользователей, которые являются потенциальными потребителями продукции данной отрасли (услуг данного направления).
2. Повышение информированности посетителей сайта об организации, отрасли.
3. Воздействие на установки приверженцев бренда для окончательного формирования убежденности в необходимости сотрудничества.
4. Воздействие на установки потенциальных потребителей отраслевых конкурентов для формирования убежденности в необходимости сотрудничества с данной компанией.

С учетом специфики данной модели интернет-присутствия при разработке дизайна используется облегченный функциональный вариант с элементами художественного оформления. Информационная составляющая включает набор статичных и активных, а также интерактивных элементов. К статичным элементам можно отнести базу данных с информацией об ассортименте продукции (услуг) с подробными характери-

395

ками каждого вида, которая должна быть снабжена возможностью полнотекстового поиска информации; сведения об истории отрасли, досье ведущих мировых производителей, подробное описание отраслевых достижений (лучших марок). К активным элементам относятся лента отраслевых новостей, подборка статей и публикаций по рубрикам в рамках отраслевой направленности (советы потребителям, вопрос — ответ, страничка профессионала с методическими материалами и т.д.), интернет-конференция.

Рекламные функции корпоративного сайта с элементами портала завуалированы, поэтому данная модель интернет-присутствия гораздо более эффективна по сравнению с предыдущей с точки зрения охвата аудитории и возможностей воздействия на потребителя. Однако следует учесть, что количество элементов сервисного обслуживания прямо пропорционально интеллектуальным и материальным затратам на создание, поддержку и развитие ресурса, штату обслуживающего персонала и объему выполняемых работ. К тому же сайт с элементами портала потребует от компании постоянной редакции, наличия в дополнение к указанным выше категориям специалистов нескольких корреспондентов.

В PR-сфере примером корпоративного сайта с элементами портала является сайт Международного пресс-клуба (www.pr-club.com). Помимо информации о самой компании, выполняемых ею проектах здесь есть и регулярно обновляющийся раздел новостей, и PR-библиотека с эксклюзивными работами PR-профиля, и рекомендуемые ссылки на ресурсы подобного характера. Кроме того, сайт является обладателем одного из лучших облегченных оформлений.

Третий из основных вариантов виртуального представительства — это **интернет-портал**. В рамках данной модели речь идет о создании ресурса, который может быть позиционирован как универсальный источник информации более широкого спектра, чем отраслевая информация. Например,

для зубной клиники это сайт про стоматологию в целом, для производителей парфюмерии — ресурс, где также можно узнать о современных косметических средствах и т.д.

Цели проекта и информационное насыщение схожи с предыдущим вариантом, но имеется и важное принципиальное отличие, состоящее в расширении отраслевого принципа подбора информации.

В связи с размещением широкого спектра информации особое значение здесь приобретает наличие поисковой системы и тематических рубрик. Кроме того, интернет-портал, как правило, характеризуется тесным взаимодействием с другими сайтами и порталами. При этом используется их информация со ссылкой на автора, а также переадресация пользователя на другие ресурсы в соответствии с его запросом при поиске тех или иных сведений.

396

Дизайнерское исполнение носит тот же характер, что и у корпоративного сайта с элементами портала: облегченный функциональный характер с элементами художественного оформления.

Если говорить о продвижении интересов бренда или компании, то наряду с уже описанными средствами в интернет-портале активизируются возможности имиджевой рекламы, увеличивается количество иллюстрированных новостей и баннеров, которые присутствуют на главной странице ресурса и в тематических рубриках.

Однако создание и дальнейшее развитие интернет-портала — дело весьма хлопотное. Помимо большого объема работы в процессе «рождения» и для нормального функционирования идеи, весомых интеллектуальных и материальных затрат требуется раскрутка портала, с тем чтобы реакция потребителей была адекватной вложенным усилиям. Это обусловлено широким охватом аудитории, что соответственно требует большего ассортимента средств воздействия при продвижении проекта на рынок и его последующего существования на нем. Штат интернет-редакции в этом случае практически не отличается от редакционного штата популярной газеты.

К 2005 году порталы развивали свои технические возможности, начав наступление в секторе расширения доступа к Сети и открывая собственные службы доступа к Интернету по телефону и без проводов (*dial-up* и *wifi*).

К PR-ресурсам, созданным в рамках модели портала, относится портал www.sovetnik.ru.

И наконец, формат, который эксперты считают фигурой «высшего пилотажа» — **создание в дополнение (или вместо) к базовому сайту компании тематического сервера**, работающего одновременно на отрасль и на компанию. Так, крупный российский поставщик табачной продукции — компания *Avalon Trade* вместо регистрации Avalon.ru зарегистрировала сервер (www.tabak.ru), содержащий многоплановую информацию по истории табака, трубкам, сигарам и аксессуарам. На сайте работает конференция, где посетители могут обсудить интересующие их вопросы о курении. Представлена и сама компания *Avalon Trade*, к тому же работает интегрированный в сайт интернет-магазин по продаже сигар. Тем самым компания имеет возможность активно влиять на аудиторию сайта, причем намного эффективнее, чем при обычной рекламе.

Возможен и вариант создания не только тематического портала, но и **портала, обладающего навигацией по всему Интернету, предоставляющему новости из разных областей**. Фактически здесь речь идет уже об интернет-СМИ, которые в 2000-х годах были широко распространены в Сети.

397

Остается добавить, что ограничиваться единственным вариантом интернет-присутствия вовсе не обязательно: одна и та же компания может создать и корпоративный сайт, и интернет-портал, снабдив тот и другой ссылками на «коллегу».

Указанные выше модели являются хотя и основными для PR-специалиста, но отнюдь не исчерпывающими весь профильный спектр. Так, в соответствии с классификацией, предложенной А. Чупаловым¹, ресурсы Сети условно разделяются на следующие категории:

1. Контент-проекты.

- Интернет-СМИ — *Gazeta.Ru*, *Lenta.Ru*, *Utro.ru*, *Dni.ru*, *Grani.ru*, *Strana.ru* и др.
- Тематические сайты. Например, Auto.ru - сайт, посвященный автомобилям.

• **Отраслевые сайты.** «Нефтегазовая вертикаль» (www.ngv.ru), «Металлургическая отрасль России» (www.rusmet.ru) — подобные проекты имеют известность среди профессионалов, работающих в соответствующей области.

• **Поисковики и порталы.** Еще их называют системами управления трафиком. По своей сути они представляют интеграцию собственного контента с большим количеством аннотированных ссылок на другие ресурсы Интернета. Среди примеров — порталы Aport.ru, Rambler.ru, KM.ru и т.д.

2. Оя-//яе-сервисы.

Сюда можно отнести бесплатные (www.mail.ru) и платные (www.zmail.ru) почтовые сервисы, системы создания и хостинга сайтов (www.narod.ru, www.boom.ru) и ряд других проектов.

3. Интернет-услуги.

К этой категории относятся компании и службы, оказывающие услуги в Сети, веб-разработчики, дизайн-студии, интернет-агентства (Actis.ru, Promo.ru), провайдеры доступа в Сеть и хостинг-провайдеры (*Demos*, *Zenon NSP*) и т.д.

4. Электронная коммерция.

В эту категорию входят как отдельные магазины (www.ozon.ru, xxl.ru, 24x7.ru), так и системы магазинов (www.torg.ru). Сюда же можно отнести платежные системы (cyberplat.ru, webmoney.ru), специализированные службы доставки (www.dostavka.ru) и т.д.

5. Бренд, перенесенный из *off-line*.

В Рунете в отличие от Запада этот процесс только начинается. Свои представительства в Интернете имеет все большее количество рос-

¹ См.: Чупалов А. Как зарабатывать деньги в Интернете. СПб., 1997. С. 9—12.

398

сийских фирм. Пионерами стали компьютерные, телекоммуникационные и информационно-аналитические компании. Но все же большинство из них в Сети представлены гораздо слабее, чем в *off-line*. Среди исключений сайты ряда информационных агентств, являющихся уже сейчас сильными интернет-брендами, - «Росбизнесконсалтинг» (www.rbc.ru), «Интерфакс» (www.interfax.ru), «Финмаркет» (www.finmarket.ru).

Особенности работы с целевыми аудиториями в Сети

Если говорить о качественных характеристиках основной аудитории российского Интернета, то в нее, безусловно, входят более образованные люди, к тому же имеющие доходы выше среднего; активные лидеры мнений, лица, принимающие решения.

К числу очевидных утверждений относится и то, что целевая аудитория Сети — это компьютерные пользователи; на них и должны в первую очередь ориентироваться PR-стратегии.

Указанные характеристики позволяют предполагать и учитывать такие качества аудитории, как восприимчивость к новому (инновативность), возможность предпочтения продуктов высоких технологий и технических новинок. В связи с этим информация о товарах и услугах, более технологичных или технически совершенных, современных или имеющих более современный дизайн либо, наоборот, более экзотических, сильнее воздействует на Интернет-аудиорию, чем информация об аналогах, обеспечивающих массовые повседневные потребности. Вместе с тем следует понимать, что по мере все большего сближения Интернета с традиционными СМИ, в условиях расширения географии и демографии пользователей эти различия будут стираться.

Анализируя возможности Интернета для PR-кампаний, можно привести несколько примеров удачных маркетинговых и PR-интернет-стратегий с точки зрения правильного выбора целевой аудитории:

1. PR-поддержка в Сети образовательных программ с ориентацией на молодежь и другую аудиторию, намеревающуюся достичь определенных ступеней в образовании.

2. PR-технология по поиску квалифицированных кадров в области высоких технологий и научной сфере, тесно связанной с использованием Интернета в качестве средства доступа к информации.

3. Интернет-обеспечение продажи продуктов интеллектуальной собственности (программного обеспечения, книг, результатов аналитических исследований и т.п., представляемых в электронной форме).

399

4. Технологии содействия продажам продуктов, удобных для пересылки (компакт-диски, пластинки, альбомы и т.д.).

5. Информационная поддержка продаж дорогостоящих товаров (антиквариат, ювелирные изделия, недвижимость в любом уголке земного шара и т.п.) с использованием каталогов, когда пользователь в интерактивном режиме совершает путешествие по всему спектру предложений.

6. PR-поддержка создания предприятий малого и среднего бизнеса (справочная и юридическая информация, прямые линии с муниципальными чиновниками).

Наряду с отдельными примерами следует обратить внимание и вот на какой нюанс общего плана: если при использовании других средств массовой коммуникации всегда встает вопрос о поиске своей целевой аудитории, то с Интернетом все иначе: PR-субъекту не нужно искать целевую аудиторию в Сети для того, чтобы передать ей необходимое обращение. При правильной организации работы в Сети пользователь всегда, когда он ищет информацию по интересующей теме, без труда найдет продвигаемый веб-сайт. Другими словами, существует теоретическая возможность охвата практически всей целевой аудитории, представленной в Интернете. Ведь он, собственно говоря, и был задуман для того, чтобы люди сами могли находить интересующую их информацию.

Но найти сайт и познакомиться с ним — лишь первичная и не слишком сложная задача. Посетитель лишь тогда сформирует свое отношение к определенному проекту/товару/услуге, а затем совершит ожидаемое от него действие, когда придет на сайт еще и еще, войдет в ядро его постоянных посетителей.

Какими дополнительными форматами это может достигаться?

Клубная структура. Организация клубов по интересам дает замечательные возможности для работы. Клуб может быть как развлекательным, так и деловым в зависимости от типа аудитории и стоящих перед фирмой задач. Клубная организация позволяет вводить систему членства, что, в свою очередь, дает большие возможности для работы с людьми. Во-первых, благодаря регистрации (аккредитации) вы получаете реальные данные о конкретных персоналиях. Во-вторых, вы можете установить с ними прямой контакт, а клубная атмосфера сделает его естественным. В-третьих, у вас появляется простор для проведения социологических и маркетинговых исследований, выяснения потребностей и интересов аудитории, ее покупательных способностей и пристрастий, вы получаете среднестатистический портрет вашего посетителя. Члены клуба, естественно, приобретают какие-то привилегии или набор услуг, который вы сами и определите, исходя из поставленных задач. Это мо-

400

гут быть новости, коммерческие предложения, приглашения на мероприятия, выставки, обеды и т.д.

Некоторые компании не позволяют скачать со своего сервера бесплатное программное обеспечение, если посетитель предварительно не зарегистрировался. Пример — компания *Macromedia* (www.macromedia.com), распространитель *Shockwave* плеера (www.shockwave.com), без которого невозможен просмотр популярной во всем мире флэш-анимации.

Пространство для самовыражения. Для многих пользователей Интернета весьма важно высказать свое мнение, поделиться идеями с другими. Предоставить им такую возможность помогают тематические конференции и/или разделы, где размещаются материалы, присылаемые посетителями. Так решается несколько задач сразу: с одной стороны, авторы с удовлетворением отмечают присутствие своих писем или статей в официальной структуре сайта; с другой — обеспечивается его информационное наполнение интересными для всех посетителей материалами; с третьей — формируется картина настроений аудитории, Любая конференция позволяет следить за посещаемостью представительства, выявлять активных пользователей. Необходимо помнить, что в процесс включена и дополнительная аудитория, которая просматривает содержимое представительства, не вступая в активное общение.

Конкурсы и лотереи (на лучшую статью, фотографию, поговорку, анекдот, слоган и т.д.) позволяют формировать новые целевые аудитории. Так, на фотоконкурсе, проведенном компанией «Россия-Он-Лайн» (www.online.ru) совместно с фирмой *Canon*, участники приводили на сайт своих знакомых, чтобы они проголосовали за лучшую работу. Разумеется, что эта категория посетителей рассматривалась организаторами в качестве потенциальных клиентов. Другие примеры - интернет-лотереи, регулярно проводимые российскими порталами Апорт (www.aport.ru), и интернет-аукционы (www.molotok.ru). В задачи их участников входит накопление определенного количества очков. Очки, имеющие на выходе материальный эквивалент, можно заработать, посещая сайты — участники акции и отыскивая на них специальные картинки.

Другой вариант — когда участники конкурсов и лотерей используются для **проведения маркетинговых и социологических исследований** без формирования специальной сети респондентов. В свою очередь, **опрос** участников конкурса помогает компании лучше понять особенности восприятия товаров или услуг с последующей корректировкой методов их позиционирования.

Игры, занимательные тесты, мультимедиа, презентации также вызывают интерес и привлекают пользователей к серверу. Задача состоит в том, чтобы создать такие интерактивные приложения, которые бы работали на

401

компанию. Удачным примером этому может послужить сайт известного производителя мобильных телефонов *Nokia* (www.nokia.com). На сервере выложены игры, которые можно найти на телефонах компании, указана модель аппарата, где присутствует та или иная игра.

Веб-сайт как пространство для реализации стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК)

Практика показывает, что PR-специалист может повысить роль корпоративных веб-узлов в реализации маркетинговой политики, если будет использовать их для:

- популяризации корпоративной идеологии;
- проведения маркетинговых мероприятий, связанных как с компанией в целом, так и с конкретными видами продукции и услуг;
- экспертизы и предварительных оценок маркетинговых планов. Эти и другие маркетинговые мероприятия в Сети дают фирме дополнительные конкурентные преимущества.

Через Интернет возможно решать задачи стимулирования и повышения сбыта путем:

- создания информационной среды для поддержки сбыта продукции, которая обеспечивает оперативное и качественное взаимодействие поставщиков и потребителей;
- привлечения новых партнеров по сбыту непосредственно или через провайдеров услуг, финансовые интересы которых сопрягаются с интересами потенциальных партнеров по сбыту; .
- электронных продаж (внедрение системы электронных заказов и продаж для оптовых покупателей).

В целях продвижения сайта в Сети PR-специалист может применять (координировать применение) следующих технологий:

1. Оповещение пользователей Сети:

- создание эффективного описания сайта с подбором ключевых слов для поисковых машин;
- регистрация сервера на поисковых машинах с переделкой *html-ко-*дов под конкретные поисковые серверы;
- размещение бесплатных ссылок в веб-каталогах;
- размещение ссылок в «желтых страницах»;
- регистрация на тематических веб-серверах;
- реклама в списках рассылки;
- баннерный обмен, баннерная реклама.

2. Спонсорство в Интернете, когда на профильном и хорошо посещаемом сайте компания размещает свою информацию или фрагмент своего

402

сайта на нестандартном месте или нестандартного размера, вплоть до так называемого *Flat-*размещения, когда при загрузке сайта первое, что появляется, — это «домашняя страничка» спонсора. В спонсорский пакет может быть включено:

- размещение логотипа и надписи типа *«sponsoring by»* на главной или всех страницах сайта;
- проведение опросов или анкетирования для спонсора на спонсируемом сайте, лотереи и конкурсы;

—публикация информации о программах спонсора в новостной ленте, презентация товаров и услуг.

3. Партнерство — обмен ссылками (*reciprocal links*).

Концепция Интернета подразумевает наличие на веб-страницах ссылок на другие сетевые ресурсы. Принцип в этом случае таков: на сайте помещается ссылка на дружественный сайт (как правило, сходный по тематике) и взамен на данный ресурс также ставят ссылку (текстовую или баннерную).

Если владельцу сайта нужны однократные визиты на свой сервер, возможно, ссылки будут только помехой. Но если есть заинтересованность в повторных посещениях, стоит позаботиться о следующем объекте внимания посетителя как о гарантии повторных визитов на сайт. Обычно создается специальная страница, содержащая подборку ссылок на заданную тему. Другой способ — размещение ссылок в контексте подходящих для этого страниц. В этом случае страница, на которую указывает ссылка, открывается в новом окне браузера, и пользователь фактически не покидает ранее открытую страницу сайта.

Целесообразно осуществлять обмен ссылками по принципу симбиоза. Например, если ваша компания является интернет-провайдером, предоставляющим услуги хостинга веб-страниц, вы можете разместить ссылки на некоторые студии веб-дизайна, которые эти веб-страницы и создадут для ваших потенциальных клиентов. И наоборот, дизайн-студия может рекламировать у себя на странице вас как надежного поставщика хостинга для веб-сайтов своих клиентов.

Одной из форм обмена ссылками является организация *web-ring*. Сайты определенной тематики — участники веб-кольца ставят ссылки друг на друга по кругу, т.е. 1—>2—>3—>...—>7V—>1. В международной Сети есть одноименный сервис (www.webring.com), который поддерживает более 40 000 «колец»). Одной из возможностей получить ряд ссылок на свой сервер является их покупка. Она осуществляется, как правило, через специализированные службы, например:

— *Click Trade* (www.clicktrade.bcentral.com) позволяет находить веб-ресурсы, готовые размещать у себя ссылки за деньги;

403

— *PSLink* (www.pslink.da.ru) — служба, организующая обмен между российскими сайтами.

4. Конкурсы, викторины, игры, проводимые на поисковых машинах либо провайдерами услуг, которые выводят участников на сайт (например, поиск ключевого слова, «пятнашки», игра «поймать рыбку», ведущие в конечном счете на конкретный веб-сервер).

5. «Точечный» маркетинг. Он предполагает высокую степень персонификации работы с клиентами. Активное развитие /ws/i-технологий, когда провайдеры Сети сами рассылают информацию клиентам, а те могут ее читать в режиме *off-line*, не подключаясь к Сети, позволяет создавать специализированные информационные каналы вещания по Интернету, обеспечивающие доставку нужной информации нужным людям в нужное время. При этом для каждого пользователя канала может быть произведена персональная настройка в соответствии с индивидуальным для каждого подписчика набором переменных. Такими переменными могут быть время, тип информации, отдельные виды продукции или услуг фирмы-поставщика (производителя), авторы сообщений и т.д.

Баннер как технология создания привлекательного имиджа

В системе элементов ИМК располагается и такое понятие, как «баннер». **Banner** (баннер, фантик) представляет собой графический файл (*GIF*, *JPG*), помещаемый на веб-страницу и имеющий гиперссылку на другую (рекламируемую) страницу. Как правило, имеет прямоугольную форму. Для обеспечения быстрой загрузки баннера на него обычно накладывают ограничения по размеру (например, не более 15 килобайт). Баннер — это вид интерактивной рекламы.

Самыми современными являются баннеры второго поколения, или ЯГМ1-баннеры. Они наполнены более глубоким содержанием, нежели стандартный призыв зайти на сайт. Обычно такой баннер представляет собой небольшое окошко, где размещено меню, в котором пользователь может выбрать интересующую его информацию и/или перейти на рекламируемый сайт. Баннеры нового поколения очень информативны и поэтому напоминают мини-сайты.

Благодаря баннерам на сайты может приходиться новая целевая аудитория, которая и представляет особую ценность для тех, кто проводит PR-кампанию в Сети.

В Россию приходят мировые стандарты интерактивной рекламы — в 2004 году *Rambler Media* стала первой российской компанией, которая вступила в *IAB*, единственную в мире ассоциацию, устанавливающую

404

стандарты в области интернет-рекламы, включая форматы баннеров. Сближение форматов позволяет мировым брендам использовать глобальные рекламные креативные разработки с минимальной адаптацией к российским условиям.

Существуют три основных метода применения баннеров:

1. Использование специальных служб обмена баннеров (*BannerExchange Services*), которые обеспечивают показ ваших баннеров на других страницах в обмен на показ на ваших страницах чужих баннеров, так называемая прокрутка баннеров (*Banner Rotate*). Технология показов может варьировать, а именно:

- баннеры демонстрируются только на определенной, выбранной вами группе серверов;
- показ баннеров осуществляется с заданной интенсивностью или только в определенные вами промежутки времени;
- баннер не показывается повторно пользователю, который его уже видел.

2. Можно напрямую договориться с веб-мастером другой страницы о размещении баннеров друг у друга. Желательно обмениваться со страницами, имеющими сходную тематику, но следует иметь в виду, что обмен баннерами с веб-сайтом конкурентов часто приносит больше вреда, чем пользы. Если у вас нет возможности программно отслеживать, какое количество ваших баннеров было показано и сколько баннеров вы показали, ориентируйтесь на показатели счетчиков посещения страниц. Старайтесь добиться для себя равных или лучших условий по расположению вашего баннера на страницах.

3. И наконец, можно заплатить баннерной системе, поисковому серверу, каталогу или просто популярному веб-сайту за показ ваших баннеров на их страницах.

При оценке эффективности баннерной рекламы используются два основных параметра:

- 1) количество показов: сколько раз был показан тот или иной баннер;
- 2) количество заходов (кликов): сколько раз человек щелкнул мышкой на баннер, чтобы перейти к более подробному описанию на тематический сервер.

Одной из самых важных характеристик баннера является отношение числа кликов (щелчков мышью) на баннер к числу его показов. Так, если ваш баннер показан на какой-либо странице 1000 раз, а нажали на него и соответственно попали на ваш сайт 50 человек, то отклик такого баннера равен 5 процентам. По статистике, средний отклик (*click-through ratio, CTR*) у баннеров, используемых в WWW, 2,11%. Разумеется, если у ваше-

405

го баннера отношение числа кликов к числу показов не 2%, а 10%, то за то же число привлеченных на ваш сайт посетителей вы заплатите в пять раз меньше или во столько же раз меньше покажете чужие баннеры.

Но *CTR* не является абсолютным гарантом эффективности баннера. Баннер может быть красивым и интригующим, заставляющим пользователя кликнуть на него. Однако, начав загрузку вашего сайта и приблизительно поняв, куда он попал, человек иногда с легкостью нажимает кнопку «*Back*» (возврат) на своем браузере. Используя на баннере привлекающие, но мало относящиеся к делу текст и картинки, вы, возможно, привлечете больше посетителей с помощью некоторой интриги, но, с другой стороны, потеряете действительно заинтересованных в вашем сервере, а следовательно, по-настоящему ценных для вас пользователей Сети.

Не стоит сбрасывать со счетов и роль баннера как средства формирования имиджа. Если отклик «красивого» баннера 2%, это не означает, что остальные 98% потрачены впустую. Точно также «сухой» баннер с четким текстовым изложением содержания сайта тоже не является верным решением — его *CTR* обычно низок. Он не запоминается и не создает положительного имиджа. По-настоящему эффективный баннер должен быть оригинальным (запоминаться), хорошо выполненным художественно и технически (некачественный дизайн сразу говорит о несерьезности, несолидности сервера/услуг), содержать интригу (пробуждать любопытство), но одновременно информировать о характере сервера/услуг и создавать их положительный имидж.

Исследования имиджевой составляющей баннера свидетельствуют: количество «щелчков» на баннер показывает сиюминутную заинтересованность человека в продуктах данной торговой марки или категории и очень слабо отражает его отношение к торговой марке в целом, равно как вероятность выбора товаров данной торговой марки при следующей покупке, т.е. баннер работает и тогда, когда на него не щелкают, основная мысль, отраженная в баннере (если она есть), все равно запоминается.

Internet Advertising Bureau, Hotwired и *Millward Brown International* провели исследование значимости имиджевой баннерной рекламы. В результате выяснилось следующее:

1. Несмотря на то что в арсенале телевидения имеются возможности использования визуальных и акустических эффектов, недоступных для печатных СМИ и сетевых ресурсов, телезрители — пассивная аудитория. А пользователи Сети, напротив, активны в поиске и восприятии информации, поэтому вероятность воздействия имиджевой рекламы здесь выше: около 30 процентов опрошенных помнят увиденный баннер через семь дней. Каждый следующий показ баннера увеличивает эту цифру.

406

2. После одной демонстрации баннера осведомленность о существовании данного бренда (*Brand Awareness*) увеличивается в среднем на 7%. Каждый показ баннера создает связь между брендом и соответствующей группой товаров и продвигает данный бренд дальше по иерархической лестнице.

3. После одного показа баннера *Consumer Loyalty* увеличивается на 4%, что, по мнению экспертов, является индикатором потенциального увеличения продаж.

4. На порядок более высокие цифры по увеличению *Brand Awareness* и *Consumer Loyalty* наблюдаются для новых, нераскрученных брендов.

Использование *Internet-mail* в PR-кампании

Во-первых, Интернет-почта (*Internet-mail*) — оперативный и дешевый канал связи с партнерами, коллегами, клиентами, контрагентами, дочерними предприятиями и др. Обычное электронное письмо дойдет до адресата в любой стране за секунды или минуты и стоит будет дешево. *E-mail* можно использовать для пересылки информации, документации, чертежей, рисунков, видео- и аудиоматериалов, для практически мгновенного обмена мнениями, актуальной информацией (например, об изменении цен или курса валюты или акций, пошлин или налогов и т.п.).

Во-вторых, электронная почта — удобный канал получения различной специальной информации для работы и профессионального роста. Огромное количество сетевой информации можно получать бесплатно по подписке через *e-mail*: это пресс-релизы, информационные бюллетени, обзоры секторов рынков, видов продукции и др.

В-третьих, *e-mail* дает возможность прямой связи, консультаций и сотрудничества с ведущими специалистами в своей области в любой стране. А это означает приближение к работе по высшим стандартам — не только российским, но и мировым.

Кроме того, можно отметить следующее:

- электронная почта представляет собой *push-технологю* вещания, технологию «проталкивания» информации, работает напрямую и непосредственно достигает нужного вам пользователя;

- благодаря четкому тематическому делению списков рассылок и дискуссионных листов (на этом специализируется целая ниша сетевых агентств) вы можете воздействовать именно на интересующую вас целевую аудиторию, что отличает электронную почту от обычных ресурсов Интернета;

- интересное, с точки зрения получателя, сообщение может быть распространено среди его коллег и знакомых;

407

- многие западные эксперты сходятся во мнении, что отклик на правильно составленное письмо выше, чем отклик баннеров. Благодаря новым решениям в области электронной почты удастся существенно поднять *CTR*;

- в начале 2000-х годов большинство пользователей имели почтовые программы, поддерживающие формат #ГМ1-писем (в частности, *Netscape Messenger* и *Outlook Express*), и соответственно получали возможность размещения в письме не только текстовой, но и графической информации, а также отслеживания количества переходов на веб-сервер фирмы по ссылке в письме.

Итак, *e-mail* — современный и практичный атрибут бизнеса. Однако наряду с общими техническими возможностями имеет смысл указать на особенности работы с электронной почтой в целях формирования позитивного имиджа компании. Рассмотрим некоторые действующие здесь правила, соблюдение которых демонстрирует высокий уровень корпоративной культуры.

1. Прежде всего показывайте четкую работу с клиентами. Проверяйте электронную почту хотя бы раз в день и отвечайте в течение суток — тогда респондентов сложится представление о хорошей организации дел в компании. Некоторые фирмы доводят этот принцип до предела: «клиент должен получить ответ в течение пяти минут».

Выберите себе какое-то реальное время для ответа — от 5 минут до суток — и в дальнейшем придерживайтесь его. Может случиться так, что у вас не окажется возможности отвечать на письма в течение суток, например, по причине отсутствия необходимой информации. В этом случае появляется шанс дважды показать четкую работу с клиентами: респондент немедленно информируется, что сообщение получено, а полный ответ будет выслан в такие-то сроки.

2. Постоянно держите название фирмы на виду. Многие письма в графе «От кого» содержат невразумительные клички, непонятные сокращения, адреса электронной почты, должности типа веб-мастер и т.д., в общем информацию, которая для постороннего человека не несет смысловой нагрузки. Настройте свою почтовую программу так, чтобы в колонке «От кого» ваши клиенты видели имя фирмы или ваше собственное.

Постарайтесь уложиться в два слова, поскольку третье обычно не отображается в стандартной колонке. Первым словом поставьте самое важное. Обычно это имя компании, вторым можно поставить форму собственности, или город, или ваш профиль. Для персон имеет смысл отказаться от отчества, чтобы не перегружать клиента.

3. Демонстрируйте четкость мышления. Письмо с ясно указанной темой создает ощущение столь же четкого ведения бизнеса. Идеальным бу-

408

дет уложить тему в 5—7 слов. Как всегда, первые 2—3 слова — самые важные и описывают 80% письма, а остальные могут просто не влезть в колонку «Тема письма», которую видит ваш получатель.

4. Проявляйте вежливость. В одном письме лучше решать только один вопрос. Это упрощает дальнейшую работу с письмом. Если вы отвечаете на чье-то письмо, то внутри письма нужно процитировать письмо клиента. При обширной переписке он может забыть про свое обращение к вам, и цитирование позволяет ему сразу войти в курс дела.

Если же ваше письмо первым начинает диалог, то имеет смысл разбить его на две части. Сначала необходимая информация, потом действие, которого вы ждете от получателя письма. Здесь хорошим примером служит обычный протокол собрания: «Слушали. Постановили». Если вы не ждете ответного письма, то прямо укажите в конце: «Ответ не ожидается». В теме в этом случае можно указать что-то вроде «информационное письмо». Длина письма — чем короче, тем вежливее. Не лишними будут слова приветствия и прощания.

5. Ненавязчиво напоминайте о специализации фирмы и контактной информации. По правилам сетевого этикета письмо должно содержать подпись. Для фирмы оптимальной является комбинация из четырех строк:

- имя отправителя письма;
- его должность и фирма, в которой он работает;
- адрес электронной почты;
- адрес корпоративного веб-сайта и небольшое его описание (3—5 слов).

Кроме того, вы можете указывать телефоны, факсы и другую контактную информацию. Желательно, чтобы все сотрудники фирмы имели одинаковую структуру подписи для электронных писем.

Блоги - новая сетевая реальность и начало коммуникационной революции на традиционных товарных рынках

С точки зрения Интернет-сети, «блог» (от английского *weblog* — «веб-журнал») — новый вид сайта, который представляет собой сетевой дневник одного или нескольких авторов, состоящий из записей в обратном хронологическом порядке. С точки зрения рынка, «блог» — это мнения, впечатления, *отзывы* индивидуальных потребителей о том или ином товаре. С помощью блога авторы отзывов продвигают те товары, которые им нравятся, и критикуют те, что доставили им неудовольствие.

Возникая первоначально как индивидуальные проекты, блоги в дальнейшем связываются друг с другом в формальные сети или неформальные сообщества, легко идентифицируются поисковыми системами. По

409

данном, которые приводил в 2005 году на Международной конференции *The Baltic PR Weekend* директор *Ogilvy Public Relations Worldwide* Мэтью Андерсон, в мире в тот период насчитывалось до 7 млн блогов, в том числе около 100 тыс. — в России (среди наиболее популярных, например, «Живой журнал» — www.livejournal.com); каждый день появлялось около 25 тыс. новых блогов.

По мере развития системы блогов она все в большей степени превращалась из «личного увлечения» во влиятельный компонент рыночной среды — *word of mouth* (слово молвы). Так, М. Андерсон рассказывал о случае с компанией, производившей велосипедные замки *Kryptonite*. Однажды на блоге появилось видеосообщение, где потребитель показывал, как «супернадежный» замок открывается... обычной шариковой ручкой. Через сутки 100 тыс. пользователей критиковали компанию на сайте; через неделю — уже 7 млн. В итоге компания извинилась и приняла обязательство заменить все проданные 700 тыс. замков.

То есть блоги способствуют возникновению и чрезвычайно быстрому развитию новых каналов информирования от потребителя к потребителю. В итоге привычная схема В2С (производитель и продавец воздействуют на потребителя рекламными и PR-средствами) подвергается корректировке другой схемой — С2С, когда потребители общаются между собой по поводу приобретаемого товара напрямую. Об уровне влияния «новой расстановки сил» говорят исследования: 7 из 10 желающих купить автомобиль обращаются к Интернету — «старым» сайтам или блогам; 50% потребителей считают, что основным источником достоверной информации о товаре являются мнения, личные рекомендации самих потребителей.

Получается, что успешный брендинг определяет *готовность* купить тот или иной товар, однако обращение к блогу может свести на нет бренд-усилия и изменить первоначальное желание. Отсюда возникает дополнительная задача PR-кампании — не просто донести информацию до потребителя, но сформировать категорию интернет-пользователей, способных передать свои (позитивные!) впечатления окружающим.

Несколько десятилетий назад человечество постепенно стало осознавать, что живет в «эпоху информации». Теперь произошло очередное открытие: внутри нее существует и набирает силу *Age of reference* — «эра отзывов»...

Некоторые возможности PR в телефонных сетях

Развитие Интернета в значительной степени потеснило традиционные средства связи, однако люди вовсе не перестали пользоваться стационарными телефонами дома и на работе — число таких телефонов не только не сократилось, но и продолжало увеличиваться, причем в 2005 году чис-

410

ло их абонентов значительно превышало количество пользователей Интернета. Отсюда обычные телефонные сервисы продолжали активно использоваться для проведения всевозможных PR-кампаний. Общая технология такого использования получила название *call-центр*.

С помощью телефонного центра (сo//-центра), в котором задействовано от нескольких телефонных номеров и операторов до многих сотен, реализуется сравнительно недорогой способ быстрой и эффективной передачи и получения информации для больших масс населения. Рассмотрим некоторые направления PR-деятельности, которые осуществляются *call-центрами*.

Среди них «горячая линия» — специально выделенный номер телефона, на который в любое время дня и ночи можно позвонить и задать вопрос или высказать свои пожелания. Таким образом оперативно выявляются актуальные мнения и проблемы для области, города, района, отрасли и пр.

Используя технические возможности телефонного центра, можно организовать «*прямую линию*» политика, чиновника, бизнесмена с населением определенных территорий.

По телефону зачастую осуществляется *приглашение* абонентов к участию в каком-либо важном для заказчика мероприятии. Потенциал *call-центра* позволяет сделать это как в очно-диалоговом, так и в заочно-автоматическом (трансляция приглашения, напоминания, заявления в записи) режиме.

Среди более сложных форм — *телефонный социологический опрос*, который дает возможность получить максимально достоверную информацию в сжатые сроки. Скорость и качество опроса повышаются, если каждое место телефонного оператора оборудовано компьютером, все сведения в процессе работы заносятся в подготовленные формы и немедленно обрабатываются специальными программами.

Телефонный опрос может быть и *формирующим мнение*. В этом случае подготовленные операторы по согласованному сценарию звонят абонентам от имени некой социологической службы или

властной структуры и предлагают ответить на несколько вопросов. Вопросник же призван провоцировать благоприятные для опрашиваемого ответы, которые исподволь создают в его восприятии положительный образ требуемой персоны или проекта.

Непрямое и скрытое внедрение информации осуществляется также с помощью проигрываемых аудиороликов без присутствия оператора. Например, ролик может быть записан как обрывочный разговор посторонних людей на тему предстоящей акции с участием интересующей заказчика персоны. Для абонента, отвечающего на звонок, он покажется случайным неверным соединением. Но, как правило, природное любопытство

411

заставляет людей слушать подобные разговоры хотя бы некоторое время. Данный метод работает как «сарафанное радио», ненавязчиво обращая внимание абонента на нужные вопросы.

Средний московский телефонный центр располагает базами данных объемом 10—20 млн домашних номеров по 120—150 городам России, способен осуществить обзвон около 500 тысяч семей и проиграть до 1 млн двадцатисекундных аудиороликов в течение одного месяца.

Дополнительные формы работы по связям с общественностью вызвало к жизни появление рядом со стационарными телефонами *мобильной связи*. В 2005 году в мире насчитывалось до 1,2 млрд пользователей мобильных телефонов, в том числе до 30 млн — в России. Широкие возможности для телефонного PR открывал, в частности, такой сервис мобильных телефонов, как служба коротких сообщений (*Short Message Service — SMS*). В его рамках в начале 2000-х годов родилась довольно интересная технология *Smart Mob* (в другом варианте — *Flash-Mob*) — «умная мгновенная толпа». Технология ориентирована на наличие у все большей массы населения мобильных телефонов с функцией приема-передачи сообщений и желание объединяться для совместных действий. Здесь также действует своеобразный са//-центр, распространяющий сообщения о предстоящих акциях в виде *SMS* по мобильникам. *SMS* выступает не только способом информирования, но и средством мобилизации целевых аудиторий на массовые действия (праздники, акции протеста, шествия).

Первыми результатами применения *Smart Mob* стали неожиданные, непрогнозируемые и несанкционированные властями появления в странах Европы и США «умных толп», которые возникали в каком-то месте и начинали несколько минут чем-то коллективно заниматься: махать руками-крыльями, кричать, поедать бананы, одновременно просить продать открытку для Билли, выстраиваться на крыше дома и орать оттуда «Пинг!» (снизу такая же толпа отвечала им «Понг!») и т.д. Толпа быстро появлялась и так же быстро разбегалась.

Совсем другого характера «умная толпа» была зафиксирована на Филиппинах зимой 2001 года, когда по телевидению и радио транслировались слушания по импичменту президенту Джозефу Эстраде, который с помощью подконтрольных ему сенаторов пытался остаться у власти. Возмущенные граждане с помощью обмена *SMS*-сообщениями и письмами по интернет-почте смогли за один день мобилизоваться в демонстрацию численностью в несколько десятков тысяч человек, а через четыре дня демонстрация насчитывала до миллиона участников. В результате этих волнений на Филиппинах произошла смена власти.

В 2004 году в России и на Украине с помощью технологии *Smart Mob* в сочетании с возможностями интернет-форума были организованы акции

412

протеста против низкого качества связи и сервиса сотовых операторов: в «часы X» (с 12:00 до 14:00) владельцы мобильных телефонов выключили их, что заставило серьезно поволноваться сотовых операторов.

Наблюдение за происходящим позволяет сделать вывод о постепенном формировании «умных толп» как новых социальных сетей, основанных на обезличенных электронных коммуникациях, где для большинства членов Сети отсутствуют реальные межличностные контакты. Ликвидация статусных, социальных барьеров позволяет информации более свободно распространяться между людьми и способствует быстрому расширению подобных общностей.

Таким образом, Интернет и мобильная связь дали жизнь новым социальным формированиям — экстерриториальным и межпрофессиональным сетевым группам. У этих групп разные установки и культурные коды, разное прочтение ситуаций и различная интерпретация символов. Как будут дальше развиваться эти социальные организмы и общественные связи между ними — можно прогнозировать лишь с высокой степенью условности. Но вполне очевидно, что их роль в публичном пространстве, равно как и роль технологий, которые в начале 2000-х годов недостаточно осмыслены теоретически, будет неуклонно возрастать.

ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ

Кризис как чрезвычайное происшествие и подготовка к нему

В международной практике существует подход, в соответствии с которым кризисная ситуация понимается как чрезвычайное, экстремальное, катастрофическое положение, когда, образно говоря, звучит сигнал *SOS* и требуется немедленное реагирование, вмешательство, помощь. Ресурсно-технологические вопросы, возникающие по поводу оказания такой помощи, призваны решать специализированные государственные организации: пожарные части, больницы и поликлиники, подразделения министерств обороны и внутренних дел, спасательные отряды Министерства по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий; информационно-коммуникационные проблемы — структуры и специалисты, работающие в области связей с общественностью, где выделяется особый раздел кризисного управления (*crisis management*). Об информационных технологиях и пойдет дальнейший разговор.

С точки зрения *crisis management* кризис — это и прекращение нормального процесса, и непредвиденное событие, ставящее под угрозу стабильность предприятия, и внезапное серьезное происшествие, обладающее потенциалом повредить репутации компании или даже разрушить ее. Для специалиста по коммуникациям его значение заключается в том, что в результате некоторого прецедента компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, общественных организаций, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями компании.

Экстремальные ситуации складываются сравнительно редко, и большинство организаций с такими явлениями, будем надеяться, не встре-

414

тятся никогда. Тем не менее готовиться к ним необходимо, особенно если вы работаете в потенциально опасной отрасли. К числу таких отраслей эксперты относят и те, где может произойти авария, — энергетику, особенно ядерную, химическое производство, добычу природных ресурсов, транспорт; и те, в которых может быть нанесен иного рода ущерб здоровью и жизни людей, — здравоохранение, производство продуктов питания, а также других товаров и услуг; и те, где не исключена возможность подрыва благосостояния, например любые отрасли или объекты, связанные с инвестициями; и, наконец, те, где в качестве кризисной ситуации расцениваются нарушения прав человека, в том числе и самого права на жизнь.

Подготовка к кризисным ситуациям должна базироваться на таких позициях, как согласованная политика компании; проверенные средства связи и оборудование; группа ответственных сотрудников, которые в случае чрезвычайного происшествия (ЧП) будут выступать от имени компании в средствах массовой информации или отвечать по телефону.

Речь идет о подготовке следующих блоков:

—МАТЕРИАЛЫ, подтверждающие высокую социально-экономическую ответственность и дееспособность организации в целом и ее руководителей (то, что будет выдаваться журналистам «для сведения»);

—СПИКЕРЫ (те, кто сможет немедленно комментировать кризисную ситуацию);

—МОДУЛИ письменных и устных заявлений (содержание всех кризисных случаев прогнозировать невозможно, но составить структуру текста, способного наиболее благоприятным образом повлиять на общественное сознание, — задача выполнимая);

—КОММУНИКАЦИИ (через какие приоритетные и доступные каналы может быть оперативно вброшена нужная информация).

Конкретизируя указанные пункты, следует сказать, что разработка согласованной политики возможна на основе формализованного анализа потенциальных ЧП, который многие образно называют ревизией уязвимых мест компании и ее возможностей (ресурсов) с этими ЧП справиться.

Что касается средств связи, то важно определить, во-первых, какие из них в условиях ЧП могут быть задействованы немедленно, а, во-вторых, какие дополнительные коммуникационные каналы можно привлечь при необходимости. Экономии времени в период ЧП и его эффективной нейтрализации

способствует и предварительное формирование группы сотрудников, полномочных как принимать решения в экстремальных условиях, так и комментировать их.

Эти и другие позиции антикризисного реагирования целесообразно синтезировать и детально описать в плане, памятке, инструкции на слу-

415

чай кризиса, а также подготовить проекты соответствующих заявлений для СМИ. В дальнейшем эти документы разъясняются определенному кругу лиц из технического и управленческого персонала, чтобы они подготовились к действиям в экстремальных условиях исходя из предполагаемого ЧП и предыдущего опыта реальных происшествий. План, сформированный на случай кризиса, может быть испытан в условиях инсценированной кризисной ситуации.

Что конкретно представляет собой такой план действий? Рассмотрим это на примере целого государства — Содружества Багамских Островов¹.

Небольшая страна площадью 13,9 тыс. км² с населением 225 тыс. человек ежегодно принимает более 3,5 млн туристов, и доходы от туристического бизнеса составляют здесь более 60% ВВП. Однако периодически возникает опасность создания отрицательного имиджа Багамских островов как туристического маршрута, что вызвано тропическими циклонами, ежегодно возникающими у островов Карибского бассейна. Хотя Багамские острова находятся практически вне Карибского бассейна, часто СМИ, да и сами туристы не осознают этих различий в географическом положении. В свою очередь, неточная информация, выданная СМИ, вызывает резкое уменьшение потока туристов и массовые отказы от номеров в гостиницах, что ведет к катастрофическому падению доходов от туризма.

В такой ситуации Министерство туризма Содружества и консультирующее его PR-агентство *BSMG Worldwide* поставили перед собой следующие цели:

- предотвратить перерастание проблемы в кризисную путем искоренения слухов и дезинформации;
- обеспечить местное население и туристов точной и оперативной информацией;
- минимизировать экономические последствия кризисных ситуаций посредством защиты репутации и предотвращения негативного освещения в СМИ Багамских островов как неблагоприятного маршрута.

Эти цели были достигнуты благодаря подробному Руководству по кризисным коммуникациям, составленному PR-агентством. Руководство включало такие 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 и 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 потребуется информация.
- Принципы взаимоотношений со СМИ.
- Правила и типичные ошибки при общении с журналистами.
- Список официальных представителей по каждому кризису.
- Список «враждебных» вопросов для каждой кризисной ситуации.

¹ Bahamas Crisis Communications Program//Creativity in Public Relations. N.Y., 1998.

416

- Инструменты PR (образцы пресс-релизов, внутренних коммюнике).
- Списки членов команд кризисного управления и контроля с указанием их телефонов.
- Перечень сведений о Багамских островах, необходимых для удовлетворения запросов СМИ.
- План действий в кризисной ситуации.

Работа с целевыми аудиториями в условиях ЧП

Одна из важнейших позиций в данном перечне — идентификация целевых аудиторий, т.е. тех, кому в период кризиса будет направляться необходимая информация. Следует понимать, что в конкретных случаях как общий перечень этих аудиторий, так и их иерархия могут существенно различаться.

Так, испанский PR-специалист Х.Д. Баркери Кабрери¹, рассматривающий кризисные ситуации в финансовой сфере, констатирует, что у группы связей с общественностью в условиях кризиса должна быть наготове дифференцированная информация, предназначенная для:

- общества в целом;
- акционеров и инвесторов компании;
- агентов, работающих с ценными бумагами компании, а также дистрибьюторов ее товаров и услуг;
- финансовых аналитиков;
- сотрудников компании;
- государственной администрации.

А вот как конкретно работала с целевыми аудиториями международная нефтяная компания *LASMO*, которая в конце 80-х годов заключила соглашение с канадской компанией *CROWN* о разработке прибрежных нефтяных месторождений Коассет и Пануке, расположенных в 250 км к юго-востоку от Галифакса (Нова-Скотиа, Канада).

PR-консультанты компании предложили довести до сведения широкой публики такие сведения:

296

нефть с месторождений Коассет и Панукэ очень легкая, напоминающая по цвету и консистенции слабый чай; территория, где будут бурить скважины, не относится к важным промысловым районам, там нет льда, а море относительно спокойное;

проект *LASMO* сравнительно небольшой, затраты на него составят менее 5% общей суммы на разработку месторождения Иберния в Северной Атлантике, неподалеку от острова Ньюфаундленд;

производственную технологию, которую используют при разработке месторождения, уже успешно применяют во всем мире, новой технологии не потребуется.

¹ *Баркоро Кабреро Х.Д.* Связи с общественностью в мире финансов. Ключ к успеху. М.: Дело, 1997.

417

Консультанты также посоветовали представителям *LASMO* до обстоятельного разговора с лидерами общественного мнения не делать публичных заявлений, не подавать заявок, которые повлекли бы проведение общественных слушаний. Отвечая на вопросы, желательно было акцентировать внимание на упомянутых выше сведениях, не рекламируя ни самого проекта, ни графика работ, но постоянно подчеркивая, что все зависит от результатов предварительного обсуждения и рассмотрения заявки.

Уместно процитировать отрывок из документа «Стратегия компании по связям с общественностью», подготовленного PR-консультантами для *LASMO*, где содержались шесть важных рекомендаций:

1) начинать обсуждение проекта необходимо с защиты интересов рыбаков, обратив особое внимание на план компенсаций для них; 2) встретиться с рыбаками следует как можно раньше: если переговоры пройдут одновременно с рассмотрением заявки в государственных инстанциях, рыбаки сочтут их нечестными;

3) *LASMO* должна не придерживаться на переговорах какой-то определенной и неизменной точки зрения, а быть готовой к уступкам и компромиссам; у рыбаков есть законные интересы, и они смогут многое добавить в ходе переговоров;

4) на первых встречах нужно рассказать в общих чертах о предложениях *LASMO* и дать ясное представление о ее возможностях;

5) компания должна провести обсуждение на высоком практическом уровне, пригласив консультантов по проблемам нефтедобычи, пользующихся авторитетом у рыбаков;

6) ведущим менеджерам *LASMO* следует пройти учебный курс по взаимодействию с журналистами.

После того как рекомендации уклоняться от встреч с широкой общественностью, руководство компании в частном порядке встретилось с рыбаками, экологами, политиками, представителями правительства и местных властей. На подобных переговорах сотрудники *LASMO* никогда не брали слово первыми, а выступая, основное внимание уделяли разъяснению идей компании. На репутации *LASMO* положительно сказалось подписанное в самом начале PR-программы соглашение о значительных компенсациях рыбакам, согласно которому любые их прошения рассматривала независимая комиссия из представителей нефтяной и рыбной промышленности.

Эти превентивные действия имели результатом то, что за 18 месяцев, в течение которых обсуждалась заявка, так и не возникло организованного сопротивления планам *LASMO*. В итоге комиссия по проблемам нефтедобывающей отрасли Канады и Нова-Скотии одобрила заявку *LASMO*.

О принципах выделения «неотложных» целевых аудиторий и формирования ключевых сообщений для них в условиях реального, а не потенциального кризиса, также имеющего отношение к нефти, рассказывает следующий пример¹.

Когда в 1993 году нефтяной танкер *Vgaeg* потерпел крушение у берегов Шетландских островов, могло показаться, что для компании - владельца нефти, находящейся на борту танкера, «неотложными» целевыми аудиториями являлись СМИ (поскольку около 500 журналистов прилетели на место происшествия) и население

¹ *Rogester M.* Crisis Management. What to do when the unthinkable happens. Hutchinson Business, 1989.

418

островов. Безусловно, названные аудитории относились к группе важных, однако первостепенное значение приобрела другая аудитория - акционеры компании.

Они ожидали, что происшествие выльется в кризис масштаба *Exxon Valdez*, когда в 1989 году в ходе крушения у берегов Аляски из пробоины этого танкера разлилось 45 т нефти. В результате продукты нефтяной компании *Exxon* стали бойкотироваться в США, а штрафы и затраты на финансирование мероприятий по ликвидации последствий происшествия обошлись компании в 7 млрд долл. Если бы акционеры поверили, что и их компании предъявят счет на подобную сумму, стоимость акций могла катастрофически понизиться.

Осознавая значимость акционеров как ведущей целевой аудитории, компания совместно с PR-агентством предприняла следующие шаги:

1. Торги по акциям компании на Нью-Йоркской фондовой бирже были временно приостановлены.

2. Компания определила и уведомила акционеров о примерной величине финансовых затрат на ликвидацию последствий аварии.

3. Компания заверила акционеров, что все затраты покрываются выплатой страхового вознаграждения.

Когда торги по акциям были возобновлены, стоимость акций упала лишь на 25 центов. Далее компания наладила и поддерживала связь с другими важными целевыми аудиториями - СМИ, населением островов, правительственными учреждениями и организациями «зеленых».

В ходе всероссийского исследования «Связи с общественностью в российских банках», проведенного Международным пресс-клубом в 2001 году, банковские PR-специалисты отвечали на вопрос, каким образом они будут распределять приоритеты в работе с целевыми аудиториями в период кризиса. Вот какая картина получилась (аудитория № 1 принята за 100%, остальные оценены пропорционально полученному количеству баллов):

1. Клиенты-100%.

2. СМИ-60%.

3. Акционеры — 57%.

4. Другие представители банковского сообщества — 53%.

5. Государственные структуры — 48%.

6. Местная общественность — 43%.

Что делаем дальше? Скажем, производим универсальный пресс-релиз и распространяем его по широкому кругу СМИ. Для кого предназначена эта информация? Для массовых СМИ и местной общественности, которых наше ЧП интересует преимущественно как иллюстрация существующего социально-экономического фона. Но клиентов и акционеров волнует совсем

другое: а что теперь будет происходить с их акциями и доходами? Агентов, работающих с акциями, беспокоит и вовсе иной аспект: как дальше действовать на рынке, какую рекламную и ценовую политику вести? А власть раздумывает о том, поддерживать нас или, напротив, «топить». Выходит, нужно выпускать не один универсальный

419

пресс-релиз, а три, пять, десять информационных материалов различной формы и содержания.

А теперь сделаем акцент на очередном весьма существенном моменте: антикризисный характер всей направляемой в СМИ или непосредственно целевым аудиториям информации обеспечивается отнюдь не только ее конкретностью, но и доведением до общественного сознания и прочным закреплением в нем четко запрограммированных тезисов:

- создан антикризисный комитет или иное формирование для защиты интересов потерпевших;
- приняты необходимые решения, исполнение и гласность работы по которым жестко отслеживаются;
- предложен проект, предусматривающий значительные улучшения; по этому поводу организованы специальные общественные мероприятия;
- видные деятели высказались в поддержку компании;
- рядовые граждане, широкие слои общественности также высказались в поддержку компании;
- существуют аналитические разработки, указывающие на процесс нормализации;
- планы компании на перспективу существенно обновлены;
- действуют программы поддержки потерпевших.

Такого рода стратегия позволяет уменьшить негативную реакцию, сохранить, насколько возможно, а затем укрепить позитивный имидж организации или проекта в глазах его персонала, партнеров и потребителей товаров или услуг.

Правила поведения в кризисной ситуации и исключения из них

Говоря о комплексном решении кризисных проблем, нельзя обойти вниманием ситуацию, ставшую хрестоматийной и описанную с разной степенью подробности в целом ряде изданий по PR и *crisis management*¹.

Первая из них относится к американской компании «Джонсон и Джонсон». Еще в 50-х годах эта старейшая компания (основана в 1886 году) начала поставлять на рынок популярный медицинский препарат «Тайленол» (*Tylenol Extra Strength*). А в 1982 году, после десятилетий успешного распространения лекарства, в Чикаго произошел несчастный случай: в ходе производственного процесса кто-то подсыпал в препарат цианистый калий, в итоге 7 человек скончались.

¹ Crisis Manage merit// *Seitel P.F.* The Practice of Public Relations. N.Y.: Macmillan, 1992.

420

Непосредственно после того как стало известно об отравлении «Тайленолом», компания приложила максимальные усилия, чтобы известить национальные СМИ и призвать людей не пользоваться препаратом. Были оперативно изъяты из продажи все без исключения опасные препараты (бутылочки с жидким «Тайленолом»), большая часть которых, как потом выяснилось, содержала яд. Состоялась оперативная пресс-конференция руководителей компании; все телефоны (около 800) завода «Макнил», производившего препарат, работали на прием запросов в режиме «горячей линии»; у каждого телефона сидел проинструктированный сотрудник фирмы. Служащие знали, что говорить, а что нет, куда адресовать самые сложные вопросы. Осуществлялась постоянная связь с лицами и организациями, имевшими отношение к скандалу; вся деятельность тщательно координировалась. Компания предложила вознаграждение в 100 тыс. долл. за предоставление информации, способной помочь в задержании виновных.

Тем не менее многим казалось, что триумф лекарства навсегда ушел в прошлое, и, более того, аналитики предсказывали долговременное влияние скандала на сбыт продукции фирмы вообще.

Однако появились и другие тенденции: в последующие за несчастьем дни и недели волна поддержки пришла как семьям жертв, так и самой компании. Данный фактор «Джонсон и Джонсон» использовала в процессе построения индивидуальной антикризисной стратегии, убеждая людей в том, что не только пострадавшие, но и компания в целом стала жертвой террориста. По всей стране, почти в 180 газетах, «Джонсон и Джонсон» поместила необычное рекламное объявление, которое выражало благодарность американской общественности за поддержку и предлагало купоны на бесплатную замену оставшихся у населения упаковок «Тайленола» (производство «Тайленола» было возобновлено через несколько недель после кризиса, причем изменилась только оболочка лекарства - теперь оно стало выпускаться в таблетках, а химическая формула и название сохранились прежними).

Параллельно отдел по связям с органами власти фирмы устанавливал контакты со всеми членами американского Конгресса и предлагал помощь в составлении ответов на запросы. Отдел также работал с различными комитетами Конгресса на предмет содействия скорейшему введению закона о фармакологических упаковках специальной конструкции, который сделал бы невозможным повторение трагедии в Чикаго. Разумеется, об этой стороне деятельности компании общественность также информировали.

В реализации продуманной коммуникационной политики активное участие принял глава компании Д. Берк, добровольно отдавший себя «на растерзание» прессе и не побоявшийся прямо связать свое имя с катастрофической ситуацией.

В результате принятых мер компании уже через два месяца удалось восстановить 80 процентов своего рынка, а через два года - его полный объем.

Однако итоги свелись не только к объемам продаж: в процессе описанных действий сформировались определенного рода стандарты управления кризисными ситуациями, которые не слишком изменились за прошедшие после кризиса годы. Эти стандарты, получившие название «правила "Тайленола"», просты:

1. *Сделайте все, чтобы глава компании стал доступен для прессы.*
2. *Попросите прощения, выразите сожаление о случившемся.*
3. *Отзовите продукт.*

Но именно они задают тон дальнейшему освещению проблемы в СМИ и общественном мнении, например, стиля поведения, которому следовал Д. Берк (открытого общения со СМИ, пребывания в пределах досягаемости журналистов, членораздельного ответа на любые вопросы), СМИ ожидают теперь от любого руководителя. И наоборот, игнорирование «правил "Тайленола"» может подорвать репутацию компании больше, чем непосредственный урон, нанесенный кризисной ситуацией.

В связи с этим имеет смысл привести несколько конкретных случаев. В 1989 году, когда произошла авария уже упоминавшегося танкера *Exxon Valdez*, на место катастрофы съехались журналисты со всего мира. В какой-то момент они неожиданно перестали интересоваться, почему не было укреплено днище танкера, а вместо этого начали осаждать представителей компании вопросами о местонахождении ее главы, который почему-то отсутствовал. Журналисты хотели оценить не столько масштаб кризиса, сколько то, как компания справляется с его урегулированием, и в этом смысле оценки получились неудовлетворительными.

Аналогичная тенденция наблюдалась летом 1996 года, когда взрыв на борту самолета авиакомпании *TWA* унес более 230 жизней. К чему же свелись в данной ситуации главные обвинения журналистов? Сама компания подверглась жесткой критике из-за несвоевременного оповещения родственников погибших, а ее президент Д. Эриксон обвинялся в неспособности или нежелании наладить оперативные контакты с журналистами. У главы компании были оправдания: на перелет из Лондона к месту трагедии ему потребовалось пять часов. С другой стороны, рассуждали СМИ, он мог вовсе не покинуть Лондон и общаться с журналистами, собравшимися на месте трагедии, посредством спутниковой связи.

Если вспомнить аналогичные ситуации из более поздней истории, то следует признать нелогичным и неоперативным поведение президента России в первые несколько дней после катастрофы на атомной подводной лодке «Курск» в 2000 году (тогда последствия катастрофы комментировал руководитель пресс-службы Северного флота).

Противоположный пример — четкое, «по инструкции», поведение высших должностных лиц США, которые дали комментарии для СМИ в первые часы после разрушения самолетами зданий Всемирного торгового центра в сентябре 2001 года.

Таким образом, вырисовывается более обширная социальная тенденция: современный потребитель привык к сбоям и ошибкам, и исходя из этого критерием для оценки действий организации служит для него не допущенный просчет, а меры по преодолению его последствий.

Но наряду с этим выводом эксперты делают и другой — кризис не только угроза компании, но и шанс улучшить ее репутацию. Скажем, в кри-

422

зисной ситуации у руководителей и PR-консультантов компании возникает неплохая возможность показать общественности, что их организация не бездушный механизм для производства товаров, услуг и получения прибыли, а структура, состоящая из порядочных и дееспособных людей.

Что же касается правил, то почти все они, в том числе и «правила "Тайленола"», допускают некоторые исключения. Масштабным примером исключения из «правил "Тайленола"» может служить второй хрестоматийный случай, на этот раз с компанией «Пепси-кола», которая летом 1993 года безнаказанно и, можно сказать, успешно нарушила правило отзыва продукции¹.

Все началось 10 июня 1993 года, когда местная телепрограмма города Сизтла передала репортаж об обнаружении в банке диетической «Пепси» медицинского шприца. Вскоре последовало второе сообщение, и американское Управление по продовольствию и медикаментам (*FDA*) обратилось к потребителям с рекомендацией перед употреблением напитка выливать содержимое банки в стакан. Обращение привлекло внимание национальных СМИ, и через 24 ч сообщения о шприцах, найденных в банках «Пепси», стали поступать со всех уголков страны. Пристальное внимание общественности и государственных учреждений к проблеме, пугающий образ шприца в банке популярного и любимого американцами напитка, резкое падение объема продаж, нетрадиционное для летнего сезона, - все это бросало беспрецедентный вызов репутации компании и подрывало доверие к популярной марке.

Поскольку рационального объяснения происшествия не существовало ни с точки зрения производства, ни с точки зрения распространения продукта, то *FDA* рекомендовало компании не отзываться напиток из продажи. Однако СМИ, крайне удивленные подобной линией поведения в ситуации порчи продукта, взывали к совести компании, напоминали об ответственности перед обществом, продолжали искать «улики» и озвучивать истории о «жертвах».

В ответ на агрессивное поведение СМИ компания разработала стратегию открытой коммуникации с целью разъяснения потребителям парадоксальности создавшейся ситуации: ведь от проблемы «шприцов» пострадала не отдельная партия продукта, а внушительное количество банок диетической «Пепси», произведенных в разных уголках США. Ставилась задача убедить общественность в надежности и безопасности используемой тары и соответственно в том, что инородный предмет мог оказаться в банке только в том случае, если его поместили в нее уже после вскрытия. Рассмотрим ключевые сообщения, ставшие основой коммуникационной стратегии «Пепси»:

- Безопасность и здоровье потребителя - прежде всего.
- Изготовление и бутилирование напитка происходят таким образом, что риск его порчи на стадии производства исключен.
- Случаев обнаружения шприца в закрытой банке не зарегистрировано.
- Изъятие продукта из продажи не является выходом из положения.

Параллельно с реализацией коммуникационной стратегии компания в тесном сотрудничестве с *FDA* начала тщательную проверку процесса изготовления и бутылирования, чтобы еще раз убедиться, что порча продукта произошла не на

¹ *The Great Pepsi Hoax//Creativity in Public Relations. N.Y., 1995.*

423

стадии производства. Как только в распоряжении «Пепси» оказались неопровержимые доказательства, компания начала наступление со смелого заявления, которое было передано в СМИ: «Жестяная банка - один из самых безопасных видов тары, используемой сегодня для упаковки продуктов питания. Мы уверены на 99,9%, что шприцы не могли попасть в напиток на одном из наших заводов».

В последующие 24 ч по Центральному телевидению США демонстрировались два видеоролика: документальный фильм - экскурсия по одному из заводов «Пепси» и обращение президента компании. В первом случае специалист по производственному процессу объяснял, почему высокотехнологичное и высокоскоростное бутылирование исключает возможность порчи продукта; во втором - президент компании К. Вэрап выступал с разъяснением позиции компании и сообщением о первом аресте, проведенном по «делу о шприцах». В течение последующих трех дней президент компании и ее эксперт по качеству отвечали на вопросы журналистов, представлявших ведущие новостные программы, повторяя каждому из них, что продукция компании безопасна для употребления.

Третий видеоролик содержал запись пресс-конференции, организованной *FDA*, в ходе которой сообщалось о несостоятельности версии порчи продукта на стадии производства и бутылирования, а также видеозапись камерой наблюдения покупателя супермаркета, опускающего шприц в банку диетической «Пепси».

На седьмой день после первого сообщения о шприце в банке диетической «Пепси» в четвертом и последнем видеоролике компания поблагодарила покупателей за доверие и поддержку, а средствам массовой информации объявила, что шприцы в диетической «Пепси» не что иное, как «чья-то неудачная шутка».

Итак, компания представила неопровержимые доказательства того, что порча могла производиться где угодно за пределами производства, даже при свидетелях, а *FDA*, в свою очередь, в качестве причины общественного психоза назвало цепную реакцию и нездоровое желание «жертв» прославиться. Следует добавить, что на протяжении всего кризиса команда кризисного контроля собирала и распространяла информацию об инциденте. Оперативные сведения о ходе расследования поступали по телефонной и факсимильной связи в 400 пунктов бутылирования (около 50 тыс. сотрудников) и к розничным распространителям.

Из-за этой «неудачной шутки» «Пепси» потеряла несколько миллионов долларов по причине падения объема продаж и потратила столько же на урегулирование кризиса. В то же время компания не изьяла из продажи диетическую «Пепси» (отказалась играть по «правилам "Тайленола"») и не пожалела об этом, потому что:

1. 94% покупателей, опрошенных после кризиса, отметили, что компания достойна их доверия и сочувствия.

2. Продажи диетической «Пепси» возросли и в июле-августе 1993 года побили все рекорды предыдущих 5 лет.

3. Акционеры «Пепси» и финансовое сообщество не усомнились в прибыльности компании, и даже в период кризиса цена на ее акции оставалась относительно стабильной.

Небезусловны и другие «правила "Тайленола"». Так, некоторые эксперты отмечают, что присутствие главы компании на месте тривиального происшествия может излишне подчеркнуть значение кризиса как для СМИ, так и для служащих компании. Незначительные кризисы требуют вмешательства среднего менеджмента, а не ее руководителей.

Специалисты также считают, что иной раз компании не за что просить прощения. Конечно, следует выразить сожаление о случившемся, но это

424

не значит, что компания должна брать на себя ответственность за то, что случилось не по ее вине, а тем более если кризис является выдуманым. В связи с этим приведем еще один пример, относящийся к деятельности в США японской автомобильной компании «Сузуки»¹.

В 1988 году в журнале *Consumer Reports* (далее по тексту - *CR*) была опубликована статья, автор которой убеждал в необходимости отзыва с американского рынка производимого компанией «Сузуки» автомобиля «Самурай» из-за того, что машина якобы слишком легко переворачивается. Более того, *CR* собрал специальную пресс-конференцию в Нью-Йорке, где обнародовал доклад «"Сузуки" слишком легко переворачивается» и показал фильм о том, как опрокидывается «Самурай».

Данный информационный инцидент был воспринят компанией «Сузуки» как очень опасный: дело в том, что в то время «Самурай» являлся единственным видом автомобиля компании на американском рынке и изъятие его из продажи означало бы конец деятельности «Сузуки» в США.

Поэтому представители «Сузуки» и их консультанты по связям с общественностью побывали на пресс-конференции *CR* и распространили на ней свои материалы для прессы. В них сообщалось, что реакция компании будет транслироваться посредством спутниковой и телеграфной связи несколько позже и таким образом потребители смогут выслушать обе стороны. Несмотря на отсутствие предварительной информации о характере обвинений *CR*, PR-консультанты «Сузуки» подготовили видеответ и распространили его уже через три часа в режиме телеконференции. Эта информация попала в вечерние телевизионные программы новостей и в утренние газеты, после чего руководители компании и ее PR-консультанты в течение 48 часов отвечали на вопросы более 1200 журналистов.

Параллельно «Сузуки» поддерживала постоянную связь со своими работниками и дилерами: в частности, генеральный директор компании Н. Дуглас Мазза распространил для них телефонограммы и видеокассету со своей оценкой сложившейся ситуации.

Спустя неделю после сообщения *CR* «Сузуки» провела спутниковую пресс-конференцию в Лос-Анджелесе, обеспечивающую двустороннюю связь с журналистами в Нью-Йорке и Детройте. Н. Дуглас Мазза обвинил *CR* в том, что исследования журнала были необъективными, абсолютно неточными и даже клеветническими, что *CR* несет ответственность за предоставление точной и объективной информации о продуктах, чего он не сделал в отношении «Самурая». Директор заявил, что «Сузуки» не позволит, чтобы утверждения *CR*, основывающиеся на результатах искаженного тестирования и безответственного отчета, остались безнаказанными.

Руководитель компании предоставил журналистам результаты многочисленных тестов «Самурая», которые, по его мнению, доказывали, что машина представляет собой безопасное, устойчивое и надежное транспортное средство. На пресс-конференции демонстрировался видеофильм, созданный Исследовательским центром транспортных средств штата Огайо. В фильме можно было видеть, как несколько легких грузовиков и легковых автомобилей переворачивались в испытаниях, подобных проведенному *CR*. Н. Дуглас Мазза комментировал эти кадры так: «Если водитель хочет перевернуть автомобиль, он перевернется. На самом деле в определенных условиях любой автомобиль может перевернуться, и *CR* знает это».

¹ *Harris Thomas L. The Marketer's Guide to Public Relations. John Wiley & Sons. Inc., 1993.*

425

Из-за высокой степени доверия общественности к публикации в *CR* многие сочли резкие выступления «Сузуки» против журнала чрезмерными. Однако компания считала, что журнал был не прав, и продолжала прежнюю линию. В результате избранная стратегия антикризисного информационного реагирования сработала. Так, в июне объем продаж «Самурая» составлял 6 тыс. автомобилей. В июле, когда появилась статья в *CR*, он упал до одной тысячи. В августе, после того как «Сузуки» осуществила свою PR-контратаку, дополненную активной рекламной кампанией, уровень продаж вырос до 12 тыс.

В заключение разговора о «правилах "Тайленола"» хотелось бы заметить: в большинстве случаев речь идет не о жесткой дилемме «присутствовать первому лицу или не присутствовать», «отзывать продукт — не отзывать» и т.п. Важнее признать существование некоторой проблемы, в решении которой корпорация должна, а может, и готова принять участие.

Приведем отрывок из опубликованной в газете «Ведомости» в 2001 году статьи под названием «"Вимм-Билль-Данн" кается и приносит извинения потребителям»:

Российские производители соков, подписавшие в прошлом году Соглашение о мерах добросовестной конкуренции, разработали механизмы борьбы с «нарушителями конвенции». Борьба только начинается, но один крупный нарушитель уже успел покаяться. Компания «Вимм-Билль-Данн» публично извинилась за трансляцию рекламы, не соответствующей новым высоким стандартам отрасли.

С 1 января этого года вступил в силу новый ГОСТ, который наконец-то четко определил, что можно считать соком, что - нектаром, а что - сокосодержащим напитком. Российские производители соков принимали в создании этого ГОСТа живейшее участие. Кроме того, начиная с сентября прошлого года крупнейшие игроки рынка вели консультации друг с другом и Конфедерацией обществ потребителей (КонфОП) о разработке единых правил игры на рынке. Эти усилия увенчались подписанием Соглашения о мерах добросовестной конкуренции - документа, которому согласились следовать все крупнейшие компании.

По оценке президента Российского союза производителей соков (РСПС) Валерия Останца, компании, подписавшиеся под документом, контролируют около 85% рынка соков и нектаров в России.

По словам президента КонфОП Александра Аузана, в 2000 году обнаружилось «некоторые сбои» в деятельности крупнейших компаний: они стали давать о своей продукции недостоверную информацию. «Было три варианта развития событий, - говорит Аузан. - Первый - судебная атака на крупнейшие компании с последующими длительными тяжбами и информационным ущербом всему сектору рынка. Второй - выдача предписаний МАПа. И третий - всем вместе договориться о принципах игры».

Компании договорились. Сейчас уже запущен процесс мониторинга качества соков и соответствия надписей на упаковке и рекламы новому ГОСТу. Осуществлять мониторинг, собирать жалобы потребителей и производить анонимные закупки будут структуры КонфОП и журнал «Спрос». Аузан подчеркнул полную независимость контролеров от производителей соков. Программа на 52% финансируется КонфОП и на 48% - РСПС. В случае выявления нарушений будет применяться метод увещевания, потом - жалобы в МАП и в самых тяжелых случаях - судебные иски на основе законов о защите прав потребителя, о рекламе и конкуренции.

426

Первым результатом «саморегулирования» рынка стали публичные извинения перед потребителями крупнейшего «игрока» сокового рынка холдинга «Вимм-Билль-Данн». В феврале этого года, уже после подписания соглашения и вступления в силу нового ГОСТа, холдинг крутил по НТВ рекламу своей серии соков и нектаров «Любимый сад», из которой можно было сделать вывод, что все, что продается под этой маркой, 100%-е соки.

«Компания "Вимм-Билль-Данн" приносит свои извинения потребителям и официально подтверждает, что согласно новому ГОСТу ассортимент "Любимого сада" состоит из нектаров и томатного сока, изготавливаемых из натуральных компонентов», - говорится в совместном меморандуме «Вимм-Билль-Данна» и КонфОП.

«В общем-то все произошло из-за технической накладки. В феврале у нас образовалась "дыра" - реклама на НТВ была уже оплачена, а ролик, соответствующий новому ГОСТу, был еще не готов. Вот мы и поставили старый», - объясняет исполнительный директор «Вимм-Билль-Данна» Дмитрий Колокатов.

Чтобы соответствовать новому ГОСТу, изменили свою рекламу и «Мултон», и Лебедянский комбинат, но только «Вимм-Билль-Данн» нашел в себе силы публично извиниться.

«Это первый случай, когда российская компания извинилась перед своими потребителями, - говорит главный редактор журнала «Спрос» Ирина Виноградова. - Обычно производители чихают на потребителя».

Последующий анализ деятельности компании показал, что приведенное заявление оказало исключительно положительный эффект на развитие ее бизнеса.

Кризис как сигнал к изменению тактики PR-обеспечения бизнеса

«Как выжить?» — далеко не единственный вопрос, который нужно ставить перед собой в кризисной ситуации. «Как жить и развиваться дальше?» — это звучит гораздо оптимистичнее. Но чтобы такое развитие было благополучным, нужно провести посткризисную коррекцию посланий компании к ее целевым аудиториям. Возможно, что-то из имевшегося раньше станет «резать слух» и, наоборот, считавшиеся прежде неактуальными акценты начнут работать на качественно ином уровне.

Масштабный пример такого рода коррекции дают события, последовавшие за террористической атакой на здания Всемирного торгового центра в Нью-Йорке в сентябре 2001 года. В США многие компании пересмотрели в связи с этим свой креатив — что хорошо в мирное время, в обстановке кризиса и всеобщих волнений может вызвать неадекватную реакцию потребителя. Зато в новой ситуации могут хорошо сработать некоторые специфические рекламные и пиаровские ходы.

Как неоднократно сообщалось, после терактов в США резко возрос спрос на американские флаги. В ответ на это супермаркет *Kmart* передал в дар Нью-Йорку 50 тыс. звездно-полосатых полотнищ. А 16 сентября он

427

же разместил в газетах полностраничную рекламу, на которой был изображен американский флаг. Подпись под ним гласила: «Вырежьте его из газеты. Наклейте на окно. Пользуйтесь свободой».

Еще быстрее среагировал другой гигант розничной торговли — *Giant Food Stores*, который уже через день после терактов учредил Фонд американских героев. Не менее сильно патриотические настроения проявили себя в автомобильной отрасли. *General Motors* в сентябре запустила

благотворительную финансовую программу, цель которой, как было заявлено, -способствовать восстановлению экономики США. «GM чувствует себя обязанной помочь стимулировать экономику, поощряя американцев приобретать автомобили», — сказал по этому поводу Рон Зарелла, президент североамериканского отделения компании.

Chrysler начала новую рекламную кампанию своих джипов. Ее героями, несмотря на ряд протестов в Германии, стали американские солдаты, дравшиеся с нацистами во время Второй мировой войны.

Не осталась в стороне от волны патриотизма и фирма *Lockheed Martin*, занимающаяся выпуском оборонной техники. Она переформировала свой корпоративный веб-сайт в звездно-полосатом стиле, а также запустила на телевидении рекламу, лейтмотивом которой стала фраза: «Салют нашим Вооруженным силам!»

Страховая фирма *Group Insurance Concept* разместила на своем сайте рекламный баннер, на котором сразу после выражения сочувствия жертвам было написано: «Мы будем счастливы снабдить вас информацией о страховке и об ипотеке».

Coca-Cola — один из признанных законодателей моды в PR и рекламе — выпустила новый рекламный видеоролик. Его главное действующее лицо - бейсбольная звезда Кэл Рипкен, который недавно заявил об уходе из спорта. Он размышляет о карьере и играет с одиннадцатилетней дочерью. Никакой видимой связи с недавними событиями нет. Однако... в официальном заявлении *Coca-Cola* говорится: «Эта реклама чествует героя из мира спорта, но при этом она символизирует всех мужчин и женщин, которые проявляют мужество и героизм в эти трагические и тяжелые времена».

Американское отделение автомобильной корпорации *Daimler-Chrysler*, напротив, отозвало с телеэкранов ролик, в котором фигурировал автомобиль, разрезавший по месту действия некой абстрактной катастрофы.

General Motors изъяла из эфира рекламу, изображавшую *Cadillac*, который ловко уворачивается от воздушных атак.

Корпорация *Ford* забрала печатную рекламу своего *Lincoln* на фоне видов Нью-Йорка, где отчетливо просматривались целехонькие башни Всемирного торгового центра.

428

По той же причине прервала рекламную кампанию и австрийская фирма *Palmers*, специализирующаяся на выпуске нижнего белья.

Компании усердствовали, выискивая скрытый смысл в собственной рекламе, полагая, что лучше перестараться, чем получить обвинения в бесчувственности и аморальности.

Версия - ключевой момент в нейтрализации последствий ЧП

В конце 1990-х годов был убит крупный столичный бизнесмен Г. У специалистов - организаторов антикризисной стратегии с первых же минут присутствовало понимание того, что наряду с проявлениями чисто человеческого соболезнования и соответствующими случая морально-этическими и материальными действиями нужно предпринять следующее:

- а) локализовать источники распространения информации о ЧП, тем более что в руководимой Г. структуре работали 2,5 тыс. сотрудников;
- б) предложить свою версию случившегося, в противном случае пришлось бы тратить силы на опровержение спонтанно родившихся версий;
- в) провести публичную акцию (пресс-конференцию) с изложением компетентных мнений о ЧП.

Положение осложнялось тем, что председатель и ведущие члены совета директоров данной структуры находились в командировке. Тем не менее были определены сотрудники и составлен письменный пресс-релиз, содержание которого доводилось до всех обратившихся за разъяснениями; журналистам же предлагалось воздерживаться от скоропалительных выводов и дожидаться официальной пресс-конференции.

Она состоялась через день после ЧП (согласно практически единодушному мнению экспертов, проводить подобную пресс-конференцию необходимо в ближайшие часы после случившегося) и позволила взять информационный поток в свои руки. Заметим, что «взять в руки» означает не только обеспечение позитивной направленности информации, но и полное осознание того, откуда исходят негативные выпады и многозначительные намеки. Если они являются результатом неправильно поданной собственной информации, это не очень трудно исправить; если же негатив идет «с чужого голоса», потребуется немало усилий как для поиска этого «голоса», так и для выяснения его мотиваций.

В дополнение к пресс-конференции привлекались и доводились до сведения СМИ высказывания персон, пользующихся доверием общества (например, патриарха Московского и всея Руси Алексия II), в защиту репутации Г. и его структуры. В итоге начала доминировать (в устном, печатном и электронном видах) информация, суть которой сводилась к следующему: убийство Г. связано с его профессиональной деятельностью. Г. активно занимался реструктуризацией своего учреждения с целью разрушения криминальных «пирамид» и налаживания цивилизованных коммерческих отношений; эта работа проводилась открыто, причем в тесном сотрудничестве с органами милиции; милицмейские подразделения даже несли охрану объектов Г. по его просьбе. Результатом проделанной работы стало сохранение в полном объеме и числа клиентов, и доходов структуры.

А теперь попробуем поставить нестандартный вопрос: а является ли данная информация правдивой (то же самое можно спросить о злоумышленниках, опускавших шприцы в банки «Пепси»)? Отсутствие юридиче-

429

ского вердикта не позволяет нам дать однозначно утвердительный ответ. В то же время и неправдой это назвать нельзя.

Таким образом, речь идет о ВЕРСИИ, и данное понятие является ключевым применительно к большинству кризисных ситуаций (если не ко всем). От того, какая версия и кем будет выдвинута, прямым образом зависят возможность и эффективность действий в том или ином направлении вовлеченных в кризис политических и экономических субъектов.

Так, в 1998 году в объединении «Юганскнефтегаз» сложилась кризисная ситуация, вызванная невыплатой заработной платы, началось недовольство рабочих, перешедшее в акции протеста. В процессе урегулирования ситуации фигурировали две версии:

а) версия трудовых коллективов, поддержанная мэром г. Нефтеюганска: в центре «есть до хрена денег, и стоит вам только перекрыть федеральную дорогу, как вам эти деньги дадут» (здесь и далее приводятся цитаты из газеты «Коммерсантъ»). Из данной версии вытекают такие действия и их возможные последствия: локальные - нажим на центр и выплата задолженностей; глобальные - «припугнуть на будущее».

б) версия президента нефтяного холдинга «ЮКОС» М. Ходорковского: «Когданалоги устанавливают из расчета, что цена на нефть \$115 за тонну, а по жизни она \$75 и налоги при этом не снижаются и полностью изымаются в пользу МВФ, то, если где-то было, где-то должно убыть. Убыть не может ни с трубы, ни с электрэнергии. Убыть может только из зарплаты и социальной сферы. А когда цена падает вдвое, а налоги остаются неизменными, то зарплата в лучшем случае тоже падает вдвое, а в худшем ее просто нет. Что и произошло по всей Западной Сибири...»

Здесь предусматривались иные действия и их возможные последствия: локальные - М. Ходорковский: «Я не обещаю, что буду платить зарплату на 100%, я даже не обещаю, что не буду ее задерживать. Я буду недоплачивать и платить не вовремя, но я буду платить и одним, и другим... Я беру на себя эту ответственность. Теоретически это должен делать мэр. Но он довел город до риска социального взрыва. Я буду платить и не допущу взрыва, доколе могу. Мы уже договорились по схеме с губернатором»; глобальные - добиться льготного налогового режима для компании «ЮКОС».

Вокруг отработки необходимой версии строилась работа агентства «Имиджленд PR», взявшегося в 1997 году за информационное обеспечение действий по урегулированию кризисной ситуации в столичном аэропорту «Домодедово».

Истоки кризиса были таковы: в 1997 году Правительство РФ приняло решение о реорганизации и приватизации Домодедовского производственного объединения гражданской авиации (ДПО ГА), на базе которого предполагалось создать три предприятия - государственное унитарное «Администрация аэропорта "Домодедово"» для управления всем федеральным имуществом, подлежащим приватизации; ОАО «Авиакомпания "Домодедовские авиалинии"» на основе летно-технического комплекса и ОАО «Аэросервис "Домодедово"» на основе комплекса служб аэропорта.

430

У данной схемы нашлись противники, начавшие забастовку с требованием отменить решение правительства, ликвидировать созданные в аэропорту АО и провести приватизацию по иной схеме. Забастовщики выдвинули версию: реорганизация нарушит нормальную работу аэропортового комплекса, скажется на безопасности полетов, нанесет моральный и материальный ущерб как аэропорту, так и его пассажирам.

Агентство «Имиджленд PR» вместе с руководителями служб аэропорта сформировало иную версию: забастовку хотят использовать как способ шантажа для борьбы с решениями правительства, а не как возможность урегулирования коллективных трудовых споров работников с работодателем. Требования, предъявленные стачкомом, призваны замаскировать истинные причины акции, имевшие криминальную подоплеку. Большинство забастовщиков составляли грузчики, а теневой оборот почтово-грузового комплекса (ПГК) до реорганизации оценивался экспертами в 250-300 тыс. долл. в месяц. Реорганизация и компьютеризация ПГК позволяли тщательно контролировать прибытие и отправку грузов и наносили серьезный ущерб по «левому» заработку.

Оперативное и широкое продвижение второй версии, подкрепленное соответствующими фактическими материалами, привело к тому, что именно она доминировала в СМИ, забастовочная ситуация была нейтрализована, а возможные потери от забастовки сведены к минимуму.

Собственная версия — это в первую очередь хороший шанс взять решение проблемы под информационный контроль. Как образно замечают PR-специалисты, главная привилегия, которую получает компания, вовремя вмешавшаяся в процесс трансформации проблемы в источник кризиса, — это возможность дать проблеме имя: вы дали ей имя, и теперь она в вашей власти. Таким именем и является версия.

Обозначим еще один нюанс, касающийся версии кризисного события. В любой кризисной ситуации СМИ делят вовлеченных в него субъектов на «героев» и «антигероев». Если не удастся точно определить «антигероя», СМИ прикрепляют этот ярлык к названию причастной к кризису компании или личности, а себе присваивают роль «героя», борющегося за правду и доносящего ее до рядовых читателей, слушателей и зрителей. Другими словами, если компания не укажет на виновных (в том числе и в своем лице), СМИ сами ответят на вопрос, кто виноват.

Следующий важный вопрос по поводу того, когда должна появляться требуемая версия. По мнению многих экспертов, отсутствие какой-либо реакции со стороны компании в первые 24 ч значительно ослабляет возможности контролировать ситуацию в дальнейшем. Если же компания вообще предпочитает отмалчиваться, чтобы попытаться избежать негативной интерпретации событий в СМИ, то следует понимать: такие интерпретации все равно появятся, причем общественное мнение, скорее всего, примет позицию СМИ и поверит в обвинения. С другой стороны, в общественной памяти хорошо фиксируются комментарии и действия компании, сделанные в первые часы и минуты после происшествия.

431

Вернемся к уже упомянутому исследованию МПК «Связи с общественностью в российских банках». При ответах на вопрос «Что делает пресс-служба (PR) банка, когда во

время кризисных ситуаций в СМИ появляются негативные материалы?» шкала приоритетов распределилась так:

1. Содействует появлению позитивных статей о банке в других СМИ — 100%.

2. Требуется от главного редактора опубликовать опровержение, проводит пресс-конференцию с опровержением приведенной в СМИ информации, обращается в суд — 60—70%.

3. Никак не реагирует — 55%.

Последняя позиция не представляется разумной именно потому, что на современном информационном поле присутствует такое явление, как состязание информационных версий. Из одних и тех же событий вытекают разные версии, а побеждает из них та, которая активнее продвигается. То есть, устранившись от реагирования на негативный материал, организация становится аутсайдером в этом состязании, что может вести к проигрышу.

Стоит еще раз сказать и о, мягко говоря, безусловной роли факта в антикризисных информационных технологиях. Например, в 2003 году банк «УралСиб» подвергся атаке со стороны «черных пиарщиков»: жители Новосибирска и Уфы обнаружили в своих почтовых ящиках листовки с фирменным логотипом банка, где опровергались сведения о его якобы банкротстве. Листовки призывали вкладчиков «не волноваться за свои сбережения из-за конфликта с налоговыми органами и временных трудностей по уплате недоимки в 12 млрд рублей, возникших по вине сына президента Башкортостана Урала Рахимова, и в связи с уголовным делом на президента банка Азата Курманаева».

Поскольку участников акции удалось задержать и изъять у них подробный план PR-диверсии в отношении банка, PR-службе осталось лишь обнародовать эти данные и окрестить их «политтехнологическим бандитизмом» в предвыборный период.

Это ситуация с так называемым простым фактом, которая встречается крайне редко. Ведь практическая применимость «голых фактов» существенно ограничена, даже если они абсолютно достоверны и квалифицированно обработаны. В. Плэтт, специалист американской разведки, посвятивший информационной работе много лет, начинает одну из глав своего труда «Информационная работа стратегической разведки» с парадоксального заявления: «Факты ничего не значат» — и поясняет чуть ниже: «Факт как таковой содержит в себе удивительно мало смысла, если его не рассматривать в сочетании с некоторыми другими фак-

432

тами или не указать на его значение». Установить смысл, значение собранной информации — фактов, цифр, документов — в этом и состоит задача создания версии (производства интерпретированного текста). Любой отдельный факт — лишь фрагмент общей картины, а осмысленные решения, как правило, могут приниматься на основании картины в целом.

Скажем, некоторая организация провела измерения и установила, что содержание загрязняющего вещества в воде на городском пляже, находящемся ниже предприятия по течению, составляет 5 ПДК (превышает уровень предельно допустимой концентрации в 5 раз). С одной стороны, имея в руках такую цифру, СМИ могут сообщать о неблагополучии, бить тревогу, требовать принятия мер. С другой — простая фиксация значения ПДК о вреде для населения ничего не говорит.

Логике создания дальнейшей версии-интерпретации можно построить следующим образом. Токсичные вещества имеют различный механизм действия, ПДК устанавливается исходя из разных лимитирующих факторов. Не существует единой шкалы для всех веществ, обеспечивающих ПДК с точки зрения опасности для здоровья, например: «5 ПДК — опасно, 20 ПДК — чрезвычайно опасно, 100 ПДК — смертельно». Для того чтобы установить, насколько опасно содержание определенного вещества, можно обратиться к справочникам по токсикологии, научным статьям. Очень важно «привязать» загрязнение к конкретному предприятию и, скажем, соотнести концентрацию в воде выше и ниже предприятия. Сопоставляя эти сведения с производственным циклом, можно определить, сбрасывается ли вещество в принципе или нет, а если да, то результатом какого технологического процесса является. Уместно также рассмотреть соображения в пользу того, что за загрязнение могут быть

ответственны другие источники. Такой подход сделает позицию организации более убедительной и обеспечит ей защиту в информационном пространстве.

В одном из ежегодных сборников Росгидромета отмечалось повышенное содержание железа в водах речки П. В качестве причин указывались сбросы электромеханического завода. После более глубокого изучения выводы изменились: возможности попадания в реку сбросов завода не было в принципе - завод попросту стоял слишком далеко от реки. Что же касается железа, то его источником являлись заболоченные подзолистые почвы...

433

Некоторые особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях

Последний тезис выводит нас на особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях, которые стоит рассмотреть несколько подробнее. Так, для людей важны не столько абсолютные, сколько **сопоставимые величины**: сравнивая случившуюся аварию с ей подобными, можно подвести аудиторию к выводу, что она не так уж и опасна — бывает и хуже.

Аналогичного эффекта можно достигнуть, информируя общественность об имеющихся на данный момент **критериях допустимости** каких-либо отклонений в той или иной сфере. Скажем, одна газета пишет о том, что ваш завод совершает такие-то выбросы в атмосферу. Другая добавляет, что у завода В эти выбросы больше, а у фабрики С — меньше. Но обе газеты могут совсем не упомянуть о нормах предельно допустимых выбросов. Другими словами, если вы сами не доведете эту информацию до широких масс, о ней могут никогда не узнать и ваши затраты, например, на создание очистных сооружений останутся неоцененными общественностью.

Скажем, у первостроителей Магнитогорского металлургического комбината идущие из труб разноцветные дымы вызывали в 1930-е годы исключительно ощущение гордости за проделанную гигантскую работу. В 90-е годы былая гордость сменилась на жесткое неприятие дымов: в СМИ появились публикации о том, что комбинат отравляет городскую среду. И только масштабная PR-кампания способствовала внедрению в сознание сбалансированного тезиса: по сравнению с 1930-ми годами уровень вредности выбросов снижен в десятки раз, и эта работа продолжается.

Более любопытный механизм восприятия действует в обстановке потенциального риска, когда речь идет о **соотношении риска и выгоды** и на одной чаше условных весов лежит риск, а на другой — выгода. Если риск «весит» больше выгоды, люди отнесутся к реальной или потенциальной опасности негативно. И наоборот: об опасности в целом или ее отдельных составляющих можно забыть, когда выгода представляется весьма значительной.

Например, в Литве в конце 1980-х годов возникла кризисная ситуация вокруг Игналинской АЭС: считая ее опасной, жители требовали закрытия станции и устраивали по этому поводу многолюдные митинги и иные публичные акции. Однако перспектива политической и экономической самостоятельности Литвы изменила негативную установку. По инициативе властных структур республиканский Институт философии, социологии и права распространил среди населения анкету с вопросом: «Предположим, что АЭС переходит в распоряжение Литвы.

434

Имея в виду, что Литве она приносила бы прибыль, каково ваше мнение по этому поводу?»

- Ее надо закрыть, - ответили 28% опрошенных. Но 63% высказались по-другому:

- Выделить валюту и сделать станцию безопасной.

В конечном счете АЭС продолжала работать в самостоятельной Литве, и сильных волнений вокруг нее в течение ряда лет не наблюдалось.

К особенностям психологического восприятия антикризисной информации относится и то, что **люди привыкли воспринимать негативные события лично**, в то время как информация во многих случаях ориентируется на их усредненную массу, пусть и в форме целевой группы. Но если в разговоре о детском лекарстве вы скажете, что осложнения от него вероятны в одном случае из тысячи, заботливая мать никогда не станет покупать вашего лекарства, поскольку реально представит себе, что этим тысячным вполне может стать ее ребенок.

В заключение данной главы хотелось бы обратить внимание и вот на какой момент: в условиях кризиса весьма важна **последовательность информационно-технологических действий**. Так, прежде чем что-то разъяснять, доказывать, опровергать, необходимо завоевать доверие к себе, показать людям реальную заинтересованность в их проблемах, продемонстрировать, что компания готова идти даже на материальные издержки во имя общественного благополучия.

Так, в 1995 году из-за технических неполадок модели погиб француз - владелец автомобиля «Опель Астра». Корпорация «Дженерал моторе Юроп», куда в качестве филиала входил «Опель», тут же начала кампанию информирования клиентов о бесплатной проверке всех автомашин данной модели (только во Франции их число составило 90 тыс.). Последующее изучение общественного мнения и уровень продаж автомобилей показали: целевые аудитории восприняли действия корпорации как свидетельство заботы о своих клиентах и ответственности за них.

Глава 2

КРИЗИС КАК КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: PR-ДЕЙСТВИЯ В ЦЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

Конфликт и «тлеющий» кризис -повседневная реальность

305

Полагаем, что последние примеры плавно подвели читателя к пониманию того, что кризисную ситуацию можно воспринимать значительно шире, чем ЧП, расширяя соответственно и набор управленческих технологий и процедур, предназначенных для воздействия на данную ситуа-

435

цию. В основе такого развернутого понимания лежит современная трактовка понятия *конфликт*, который определяется как динамический тип социальных взаимоотношений, произрастающих из потенциально возможных или реальных столкновений субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей; как тип отношений, постоянно присутствующий и не поддающийся устранению.

Эта трактовка содержит очень важные ориентиры: она, во-первых, предлагает иметь в виду не только избранные взрывоопасные сферы жизни общества, но и целые взаимозависимые комплексы людей и обслуживаемых ими объектов; во-вторых, заставляет и в бесконфликтных внешне условиях подумать, возможны ли в перспективе напряженность и столкновения между сторонами, что с наибольшей вероятностью послужит их причинами, как их нейтрализовать, как реагировать, если это не удастся; в-третьих, дает понять, что конфликт и кризис в принципе как понятия и процессы неустраняемы, а значит, главный вопрос заключается не столько в их ликвидации или недопущении, сколько в управлении ими.

Так мы выходим еще на одну достаточно технологичную отрасль деятельности, которая терминологически определяется следующим образом: *conflict management* (управление конфликтом) и *conflict resolution* (разрешение конфликта) — понятиями, употребляемыми обычно в конфликтологии.

Однако сходный термин — *issues management* (проблемное управление) — присутствует и в сфере «паблик рилейшнз». К функциям проблемного управления относятся исследование и анализ с точки зрения кризисных последствий не только **негативных** общественных тенденций, представляющих угрозу репутации и прибыли компании (например, негативное восприятие продукта потребителями), но и **нейтральных** (скажем, нововведения в процесс упаковки продуктов), и даже **положительных** (выход на новые рынки) тенденций.

Но вопрос заключается отнюдь не только в том, от какой трактовки конфликта-кризиса отталкиваться, но и от общих направлений развития общественной жизни. Так, в политике демократических государств любые выборы органов власти уже давно осознаются как явление перманентно кризисное и конфликтное. Но к концу XX века аналогичное восприятие стало характерным и для экономических проектов. Это вызвано тем, что для современных корпораций кризис постепенно превращается если не в норму, то в явление частое и привычное.

За счет чего это происходит? За счет того, что если в 1980-х годах в качестве главных кризисных явлений выступали отзывы о недоброкачественной продукции, вопросы здоровья, безопасности и другие «осязаемые» проблемы, то в 1990-х и 2000-х годах кризисный список существенно

436

пополнился: на первый план в нем вышли обвинения компаний в расовой и другой дискриминации, должностные преступления, нарушения трудового и торгового законодательства, проблемы сексуальных притязаний.

В конце 1990-х годов специалисты американского Института кризисного управления (*Institute for Crisis Management — ISM*) обработали около 60 тыс. статей из более чем 1,5 тыс. деловых печатных изданий за 1990—1997 годы и пришли к выводу: число кризисов, в основе которых лежит внезапное происшествие, значительно снизилось по сравнению с 1980-ми годами, в то время как число «тлеющих» кризисов стремительно растет.

Весьма любопытные процессы происходят и в сфере, называемой третьим сектором. Как отмечают специалисты, теперь уже ни для кого не секрет, что ряды активистов общественных движений и организаций, выступающих **против** чуть ли не каждого явления или новшества, предложенного нашей действительностью, растут не только количественно, но и качественно, совершенствуясь в умении убеждать.

Во всех случаях одним из критериев жизнеспособности, рыночной устойчивости экономической, политической и иной структуры становится ее умение противостоять и такого рода кризисам-конфликтам.

Комплексные циклы действий в конфликтной ситуации

Делая акцент на инструментальной стороне проблемы, попробуем обозначить, а затем сопроводить примерами **три тематических блока**, каждый из которых играет особую роль в работе с кризисами-конфликтами.

Первый блок - это КОМПЛЕКСНЫЕ ЦИКЛЫ ДЕЙСТВИЙ в конфликтной ситуации. Демонстрируя некоторые из них, мы хотели бы подчеркнуть, что эти циклы носят гибкий характер и не являются исчерпывающими.

Итак, действия по управлению конфликтом целесообразно начинать с его **ИНСТИТУЦИАЛИЗАЦИИ**, т.е. установления норм и правил разрешения конфликта. Следующий этап — **ЛЕГИТИМИЗАЦИЯ** — ориентирован на выяснение того, присутствует ли у большинства участников конфликта добровольная готовность соблюдать предложенные нормы и правила, а затем на приведение институциональной процедуры в соответствие с уровнем легитимности. Необходимо также **СТРУКТУРИРОВАНИЕ КОНФЛИКТУЮЩИХ ГРУПП**, что предполагает создание условий для проявления и организационного закрепления индивидуальных и коллективных субъектов — носителей имеющихся в обществе интересов. Когда указанные действия произведены, может ставиться следующая управленческая задача — **РЕДУКЦИИ КОНФЛИКТА**, или его постепенного ослабления за счет перевода на другой уровень.

437

Например, в нашем обществе периодически возникают конфликты, определяемые требованиями получения дополнительных прав теми или иными нациями. Как, исходя из показанных выше действий, таким конфликтом можно управлять? Разрабатывается проект закона, например, «О национально-культурной автономии», который затем тестируется на предмет потенциальной готовности его выполнять и корректируется. Параллельно стимулируются собрания общественных объединений национального профиля с высказыванием мнений о законе, а также образование новых структур подобного типа с вовлечением их в процесс. И только после этого начинают постепенно реализовываться прямые мероприятия по расширению прав наций — открытие национальных школ, выпуск соответствующих СМИ и т.п.

Другой цикл сводится к следующему: в процессе реализации практически любого проекта — политического, экономического, культурного и пр. — важно иметь в виду такие этапы, как **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).

В качестве примера действия данного алгоритма опишем меры PR-воздействия, принятые Центробанком (ЦБ) РФ в 1997 году в преддверии деноминации рубля с учетом атмосферы недоверия к финансовым реформам, господствующей в российском обществе. Так, была выдвинута гипотеза о том, что журналисты, особенно на периферии, во-первых, недостаточно грамотны экономически, а во-вторых, не всегда имеют под рукой необходимое количество вспомогательных материалов, поэтому они попадают в плен к доминирующему обывательскому мнению. Для подтверждения гипотезы использовались ранее опубликованные материалы, большинство из которых сводилось к тому, что денежная реформа обязательно связана с какими-то ограничениями: например, наличные деньги меняются в одном масштабе, а безналичные - в другом либо действуют ограничения по вкладам и т.д. Вот какие меры предлагались и реализовывались для нейтрализации конфликтного потенциала.

В ЦБ начали готовить пресс-пакеты со специальной информацией для журналистов, представленной в виде максимально готового для любого употребления продукта: просто почитать, войти в определенную проблему, полностью или частично использовать в публикациях и т.п. Высокая степень готовности вспомогательных материалов уменьшала вероятность того, что будет сделана какая-то ошибка или допущена неточность в публикации.

По всей стране были организованы циклы образовательных семинаров для журналистов. Подготовленный специалист ЦБ выезжал в регион, где собирались руководители территориальных учреждений ЦБ, представители коммерческих банков, инвестиционных организаций, журналисты местных СМИ. Устраивалась обстоятельная дискуссия по проблеме, преследовавшая две цели: образователь-

438

но-информационную и прикладную, поскольку журналисты готовили по итогам семинара публицистические материалы. Проводились и другие мероприятия для СМИ: пресс-конференции, в том числе селекторные, прямые эфиры и т.д.

Целью блока гипотез был направлен на определение того, какие категории населения могут болезненно воспринять сообщения о деноминации. В частности, предполагалось и впоследствии подтвердилось исследованиями, что в наибольшей степени подвержены страхам пожилые люди, т.е. те, которых государство неоднократно обворовывало. Для конфликтотенных групп начали готовить телевизионные сюжеты, причем первоначально планировалось участие в разъяснительных роликах политиков, экономистов, банкиров. Но тестирование в фокус-группах показало, что их появление на экранах в заданной роли вызывает у людей высокую степень раздражения, а, скажем, образы известных актеров, напротив, действуют на аудиторию благоприятно. В итоге эти персонажи и фигурировали в роликах в качестве основных.

Специфические формы PR-воздействия подбирали для молодежи, людей с низким образовательным уровнем и, наоборот, групп с повышенными интеллектуальными запросами и др. Такого рода деятельность во многом способствовала тому, что деноминация осуществилась спокойно и безболезненно.

В качестве еще одной иллюстрации заявленного цикла действий расскажем и об опыте работы одного из авторов руководителем службы «паблик рилейшнз» акционерного общества «Сити», призванного осуществить идею создания в Москве, на Краснопресненской набережной, Международного делового центра. Он начал эту деятельность в 1992 году с прогнозирования вероятных «болевых точек» и формулирования их в виде априорных утверждений, потенциально ведущих к эскалации конфликта:

- «Этот проект предназначен только для бизнесменов, но вовсе не для обычных граждан».
- «Этот проект разрушит имеющиеся в центре столицы памятники истории и культуры».
- «В результате реализации проекта будет загрязнена окружающая среда».
- «Проект являет собой насаждение в столице чуждой отечественным традициям архитектуры» и т.д.

Затем служба PR выясняла, какую связь с действительностью имеют названные утверждения. Так, оказалось, что проект беспроектен в социальном отношении, поскольку даст до 100 тыс. дополнительных рабочих мест, позволит телефонизировать десятки тысяч столичных квартир, улучшит транспортную систему. Таким образом, задача управления конфликтом сводилась здесь исключительно к пропаганде преимуществ нового комплекса.

Вместе с тем обнаружилось, что архитекторы обсуждали вопрос о включении в территорию строительства ботанического сада лекарственных растений; выяснилось также, что к участку Делового центра примыкает

439

имеющий историческую и природную ценность городской парк «Студенец». На основании проведенной экспертизы служба PR предложила исключить ботанический сад из зоны строительства, и предложение было принято. Распространялась соответствующая информация и о парке «Студенец», рассказывающая, в частности, о том, что парк не только сохранится, но и значительно расширится за счет создания в Деловом центре парка «Сити» озелененной платформы с висячими садами, каскадами, фонтанами и водоемами.

Сходные действия проводились и по другим потенциально конфликтным направлениям. В комплексе они привели к тому, что начиная с 1994 года развитие проекта шло в исключительно спокойной атмосфере.

Потенциальные сложности-проблемы могут прогнозироваться на основании учета достаточно большого числа факторов, которые некоторые исследователи пытаются классифицировать. В качестве примера такой классификации приведем перечень оснований для наиболее вероятных кризисных ситуаций в организациях¹:

1. Организация, недавно испытывавшая кризис.

Говорят, что бомба в одну воронку дважды не падает. Следуя этой логике, некоторые предпочитают пользоваться услугами авиакомпании, самолет которой недавно разбился. Однако в целом в отношении компаний, недавно переживших кризис, данная логика, к сожалению, не работает. Во-первых, опыт предыдущего кризиса показал, что компания уязвима. Во-вторых, организация занятая урегулированием последствий миновавшего кризиса, может не придавать значения тревожным сигналам, указывающим на приближение нового кризиса.

2. Организация, деятельность которой строго контролируется государством. Причиной кризиса в таких организациях обычно "становятся вынужденный отзыв партии продукта, штрафы за нарушение экологических норм, частые проверки и ревизии. Названные обстоятельства могут нанести существенный ущерб репутации компании.

3. Организация, испытывающая финансовые затруднения.

Кризисная ситуация в этом случае может наступить постольку, поскольку компания, занятая решением оперативных финансовых проблем, не всегда обращает внимание на симптомы надвигающегося кризиса. Финансовые трудности также влияют на отношения с целевыми аудиториями: в крупной компании это может быть связано с несвоевременной оплатой услуг поставщиков, в мелкой - с задержкой заработной платы сотрудникам.

4. Организация, возглавляемая известной личностью.

Допустим, что во главе компании стоит человек, часто привлекающий внимание СМИ своей неординарностью и выдающимися достижениями, благодаря которому компания заняла ведущее место в своем сегменте рынка. Конечно, у такого положения вещей масса преимуществ. В то же время, как это ни парадоксально, перед нами источник кризисной ситуации. Он обусловлен тем, что кризис в подобной компании вызовет больший интерес со стороны СМИ, чем в компании более ординарной. Хуже того, такая компания зачастую попадает в зависимость от поведения и моральных принципов ее главы.

¹ Caponigro J. Crisis Counselor. Barker Business Books, 1997.

440

5. Государственные предприятия и учреждения.

Данный вид организаций подвержен кризисам по следующим причинам. Во-первых, их деятельность строго контролируется. Во-вторых, им приходится поддерживать связь с большим количеством целевых аудиторий. В-третьих, их работа освещается крупными СМИ, которые специализируются на государственном секторе. Соответственно кризис, имевший место в такой организации, вызовет больший резонанс в СМИ, чем если бы компания принадлежала к частному сектору.

6. Компании, находящиеся на стадии бурного роста. Быстрорастущие компании подвержены кризису по нескольким причинам.

Во-первых, испытывая острую необходимость в расширении штата, компания часто нанимает сотрудников недостаточно высокой квалификации или без необходимого опыта работы. Во-вторых, выходя на ранее неизведанный рынок, компания не имеет времени для разработки программ антикризисного реагирования в условиях новых реалий.

7. Компания из тройки ведущих в своем сегменте рынка.

Такая компания привлекает пристальное внимание рыночных аналитиков и специализированных СМИ. Ее действия и решения изучаются настолько тщательно, что у руководства компании может развиться «мания преследования». Один неверный шаг - и первые полосы газет заполнятся сенсационными заголовками, наносящими смертельный удар по репутации компании, а конкуренты, аналитики и другие заинтересованные лица только подольют масла в огонь.

8. Молодая компания.

Первый год для новой компании всегда самый сложный и опасный, поскольку кризис, разразившийся в этот период, может серьезно подорвать ее «здоровье» в области финансов и пошатнуть позицию на рынке. За свою недолгую жизнь компания еще не успела заручиться поддержкой целевых аудиторий (сотрудников, клиентов, поставщиков, СМИ). К тому же компания пока не располагает квалифицированными специалистами, а также оборудованием, техникой, способными предотвратить перерастание проблемы в настоящий кризис и свести риск кризисной ситуации к минимуму.

9. Компании с неблагоприятной внутренней обстановкой.

Необходимость выполнить работу в ограниченные сроки, слишком требовательное начальство; ощущение, что усилия недостаточно ценятся и плохо оплачиваются; неспособность адекватно оценить собственные достижения из-за больших объемов работы - все это вызывает стресс, негативно влияющий на результаты труда и способный стать причиной кризисной ситуации.

Примеры развития кризисных ситуаций по обозначенным сценариям мы без труда сможем найти как в зарубежной, так и в отечественной практике. Так, в 1997 году, когда в корпорации, возглавляемой известным российским предпринимателем В. Довганем, произошли в общем-то обычные для сферы бизнеса структурные изменения — раздел собственности и вызванное этим падение объемов продаж, — СМИ подавали это, с одной стороны, как крах корпорации, а с другой — как крах неизбежный, поскольку в ней якобы, кроме имени и амбиций В. Довганя, ничего (реальных технологий франчайзинга, контроля за качеством и т.д.) и не было.

В крупномасштабный общественный скандал вылился в 1998 году арест руководителей Госкомстата, в то время как в других аналогичных

441

случаях (скажем, с организациями коммерческими или общественными) резонанс был значительно меньшим.

Взрывоопасную мину под недавно созданный Международный пресс-клуб заложила опубликованная в 1996 году в газете «Московские новости» статья под названием «Капитализм с журналистским лицом». На ее нейтрализацию «молодой» организации пришлось потратить немало усилий, включая изменение рабочей концепции.

Локальные приемы и механизмы управления конфликтами

Второй блок действий по управлению конфликтами включает **ЛОКАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ И МЕХАНИЗМЫ**, способные при условии четкого осознания их места в общей концепции управленческих действий обогатить схемы-циклы и произвести положительный эффект. Так, один из приемов разряжает политический или административный конфликт за счет **УСТРАНЕНИЯ НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЙ ОППОЗИЦИИ**. Причем зачастую этого можно достичь не отставкой оппонента, не встречной критикой и даже не хорошо аргументированными оправданиями. Наоборот, наилучший эффект дает приобщение оппонента к каким-либо руководящим должностям или органам. Получая некоторый статус и права, он берет на себя и долю ответственности, отсюда оппозиционные проявления, как правило, все более и более ослабляются.

Вспомним целую плеяду «неутомимых оппозиционеров», которые после получения солидных государственных должностей снижали до нулевой отметки свой уровень оппозиционной активности.

Другой прием основан на использовании механизма **ПОЗИТИВНОЙ КОМПЕНСАЦИИ**. Например, разработчики информационной стратегии табачных компаний всегда отдавали себе отчет в том, что они могут получать упреки в «неблагих делах», обусловленных воздействием никотина на организм. Поэтому «неблагие» проявления постоянно компенсировались «благими»: спонсированием классического искусства, социальных учреждений и др.

С этим приемом во многих компаниях, постоянно находящихся «под ударом» (табачные, алкогольные, пивные и пр.), сопрягается и другой, когда в ответ на обвинения декларируется **ПРИНЦИП НАИМЕНЬШЕГО ВРЕДА ПО СРАВНЕНИЮ С НАИБОЛЬШИМ**.

Так, в 1999—2000 годах у пивоваренной компании «Балтика» и ряда других пивных компаний возникли проблемы в связи с решением главного санитарного врача России усилить эпидемиологический контроль над пивным производством, что означало фактическое принятие мер

442

ограничительного характера. Наряду с этим выдвигались требования о запрещении пивной рекламы на телевидении.

309

В ответ пивовары развернули шумную кампанию, главным слоганом которой стал тезис о том, что наибольшую опасность для здоровья россиян представляет водка, пиво же может заменить собой крепкие напитки.

В итоге министр здравоохранения отменил приказ своего подчиненного. Чтобы «закрепить» победу, «Балтика» подала иск против главного санитарного врача в связи с нанесением материального ущерба компании. Действенность такого шага заключалась в том, что обычно иски подаются в процессе борьбы, а не после принятия решения. Большую роль сыграло и то обстоятельство, что исковая сумма составила всего одну тысячу рублей, т.е. показала, что иск для компании был «делом принципа».

Следует заметить, что вскоре был снят и запрет на показ пивной рекламы по телевидению, причем даже в дневное время суток.

Эффективен механизм УПРЕЖДАЮЩЕГО ОБОСТРЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ. Например, при разработке концепции развития имиджа того или иного руководящего персонажа имеется в виду, что руководителя всегда будут хоть в какой-то мере критиковать. Отсюда планируются уровни и позиции допустимой критики, которые затем намеренно закладываются даже в отдельные положительные материалы.

Наряду с упреждением применяется и метод КОНТРАТАКИ. Например, когда в 2000 году Тюменская нефтяная компания (ТНК) пыталась ввести своих представителей в органы управления дочерних структур «Славнефти», последняя заявила, что намерена купить саму ТНК. Самым ярким эпизодом конфликта стало появление в небе Москвы дирижабля с надписью «Филиал "Славнефти" на ул. Щипок» (на этой улице расположена штаб-квартира ТНК). «Славнефти» удалось привлечь внимание журналистов и показать, что компания намерена активно бороться против кадровой экспансии ТНК.

Широко применяется прием, рассчитанный на ПЕРЕВОД «СТРЕЛКИ» КОНФЛИКТА В ДРУГУЮ СТОРОНУ. Вспомним середину 1990-х годов, когда готовился сброс котировок по акциям «финансовой пирамиды» МММ. Руководители компании сознавали, что после объявления о падении курсовой стоимости акций возможен социальный взрыв, не исключая беспорядков и человеческих жертв. Чтобы не допустить трагедии, было создано квазиобщественное движение, известное как Союз акционеров МММ. Официально Союз выступал защитником интересов вкладчиков, а на деле финансировался из кассы МММ с совершенно другой целью: структурировать неорганизованную толпу, не допустить погрома, а затем трансформировать конфликт между вкладчиками

443

МММ и руководством АО в принципиально другой — между вкладчиками и государством, которое якобы мешает АО с ними рассчитаться.

Возьмем еще один случай, когда назначенный в 1998 году руководителем Государственной налоговой службы РФ Б. Федоров выступил с инициативой — определить тысячу наиболее богатых людей в России и проверить их на предмет соблюдения налогового законодательства. Вот как прокомментировал это действие бывший президент нефтяного холдинга «ЮКОС» М. Ходорковский:

«Если бы страна была в нормальной ситуации, то, наверное, неправильно было бы выделять группу людей в какой-то список. Но когда надо переключить психологию страны с позиции, что все деньги должна платить промышленность, на позицию, что налоги надо платить и гражданам, и со средств, направляемых на потребление, то это нормальная мера. Нужно показать гражданам, которые считают, что у них денег нет, что в действительности у них они есть...»

Откуда и куда в указанном примере осуществлялся перевод «стрелки» конфликта? Вероятно, из позиции «масса граждан — государство, которое задерживает зарплату и не выплачивает ее в должном объеме» в позицию «масса граждан — группа богатых, которые уклоняются от уплаты налогов, в результате чего бюджет недополучает средства для выплаты зарплаты».

Еще один прием может быть выражен фразой из известного кинофильма: «КТО НАМ МЕШАЕТ - ТОТ НАМ ПОМОЖЕТ». Его хорошо иллюстрирует пример из жизни южноафриканского Натана.

Одной из главных статей дохода здесь является туризм, поскольку теплые прибрежные воды Атлантического океана, купание, подводное плавание, морские прогулки весьма притягательны для туристов со всего мира. Однако возникла проблема: прибрежную акваторию облюбовали и акулы, которые время от времени подплывали совсем близко к пляжной зоне. Причем в конце 1950-х годов популяция акул начала стремительно увеличиваться, а вместе с этим росло число их жертв. Например, в 1959 году было зарегистрировано 190 нападений

морских хищников на людей, из них 46 имели летальный исход. Постепенно акулы стали «проедать» основу экономики страны - туризм, и предприниматели забили тревогу.

Первый шаг в преодолении сложившейся ситуации выразился в так называемом прямом решении - создании государственного Департамента по борьбе с акулами, который действовал в соответствии с принципом «хорошая акула - мертвая акула». Однако прежнего авторитета курортов Натана это не восстановило, и к тому же возникла новая проблема: департамент начали атаковать защитники окружающей среды. Их возмущение было уместным, поскольку в сетях ежегодно погибало большое количество не только акул, но и дельфинов, морских черепах, не говоря уже о вреде, причиняемом экосистеме взрывными работами.

На этапе конфликта с «зелеными» произошло усложнение государственной политики по отношению к акулам. В частности, были модернизированы сети, а часть сетей на малопосещаемых пляжах убрана совсем; сотрудники департамен-

444

та озаботились вопросом освобождения попавших в сеть морских обитателей. В процессе этой работы фиксировалось развитие такой тенденции, как замещение страха перед акулами любопытством по отношению к их жизни. И вот тут-то родилось творческое и эффективное решение: разработать программу нового вида туристических услуг - экотуризма, когда туристы могли бы наблюдать за акулами в их естественной среде обитания.

Так Натан стал пионером в «акульем» туристическом бизнесе, который развивался не по дням, а по часам. Операторы по экотуризму приманивали акул с помощью рыбьего жира, выливая его в воду, и туристы могли без опасности для своей жизни наблюдать за хищниками. Причем если сначала операторы показывали акул туристам, находящимся в лодке, то в скором времени они переместились в погружаемые в воду железные клетки.

Постепенно отношение к акулам изменилось на 180 градусов: из национальной катастрофы они превратились в ценнейший природный ресурс. Туристы вернулись в Натан, а «акульи» туризм оказался «золотым дном» для страны.

В 1995 году Натан стал первым регионом в мире, где акулы были взяты под защиту государства. Эту ситуацию многие называли экологической революцией.

Известно, что в конфликте далеко не всегда удается избежать прямых столкновений оппонентов, взаимной критики. Но эта неизбежная критика может быть тонкой, корректной и креативной. Применение именно такой критики порождает прием, называемый ХВАЛИ И СРАВНИВАЙ. В частности, именно такой ход применили в конце 1990-х годов оппоненты Владимира Потанина, президента группы «Интеррос». В трех центральных изданиях одновременно появились статьи с пометкой «на правах рекламы», в которых достигнутые Потаниным успехи были расписаны в стиле хвалебных од. В каждой из публикаций его деловые качества сравнивали (в пользу Потанина) с личными качествами ряда руководителей правительства РФ. Цель такой акции очевидна — внести напряженность в отношения Потанина с конкретными чиновниками.

Среди регулирующих кризисные ситуации приемов и механизмов стоит упомянуть ПСЕВДОКОНФЛИКТЫ, когда последние инициируют специально для того, чтобы: а) ослабить какой-то другой, более важный и опасный конфликт; б) набрать дополнительный «вес» в конкурентной борьбе. Применительно к политике интересен пример 1995 года, когда накануне выборов в Государственную Думу было задумано создание «двухпартийной системы» в виде «правого крыла» во главе с В. Черномырдиным и «левого крыла» во главе с И. Рыбкиным. В глазах общественности они должны были демонстрировать мягкий конфликт между собой, в ходе которого симпатии к любой из сторон ложились бы в «копилку голосов» партии власти. В политической думской кампании 2003 года такого рода «конфликт» разросся уже до уровня «многопартийного».

Любопытна ситуация с псевдоконфликтами экономического профиля. В конце 90-х годов российская фирма Г., производящая безалкоголь-

445

ную продукцию, получила от одной из обслуживающих компанию «Кока-кола» юридических контор письмо с просьбой не использовать элементы фирменного стиля компании на своих упаковках. В ответ фирма Г. провела звучную пресс-конференцию по теме «"Кока-кола" стремится вытеснить отечественных производителей с российского рынка». Резонанс от пресс-конференции впору определить строкой из басни И. Крылова: «Ай, Моська, знать она сильна, что лает на слона!»

А вот пример псевдоконфликта из области шоу-бизнеса. В начале 1990-х годов, когда «раскручивался» имидж известной российской певицы, одна из популярных газет получила коммерческий заказ хвалить исполнительницу, а другая - ругать, причем также на коммерческой основе. Итогом стали повышенный интерес слушателей к певице, высокий уровень продаж ее дисков и неплохая заполняемость концертных площадок.

Раздел VI

ТЕХНОЛОГИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ PR-МЕТОДОВ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ, СОЦИАЛЬНЫХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ

КОММУНИКАЦИОННЫХ КАМПАНИЯХ

Глава 1

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КАМПАНИИ. PR КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Связи с общественностью на фондовом рынке, в реальном секторе экономики и их субъекты

В классическом варианте «паблик рилейшнз» в инвестиционной сфере *{Investor Relations — IR}* понимается как комплекс информационно-коммуникативных действий, призванных обеспечить существующим акциям компании определенную рыночную стоимость (привлекательность). В российском эквиваленте IR могут определяться как связи с общественностью на фондовом рынке, где предметом купли-продажи являются ценные бумаги.

Наряду с ним существует реальный сектор экономики, когда финансовые вложения осуществляются в действующие или будущие предприятия и проекты. Разумеется, эти процессы в ряде случаев также увязываются с покупкой-продажей акций, однако получение прибыли здесь предполагается за счет реализации товаров или услуг на базе деятельности (развития) предприятий или проектов. В данном варианте чаще используется другой термин — *Financial Relations (FR)*, т.е. отношения по поводу действительной либо предполагаемой эффективности вложенных/ запрашиваемых средств.

В настоящей главе мы рассматриваем оба направления, объединяя их понятием «PR как способ повышения инвестиционной привлекательности».

Какие же субъекты являются главными потребителями данного вида услуг?

1) **Компании-эмитенты (заемщики)**, выпускающие акции, желающие продать существующие акции, привлекающие кредиты либо заинте-

447

ресованные в поступлении средств за счет заключения каких-либо специальных договоров.

2) **Компании-инвесторы (институциональные инвесторы) и физические лица (индивидуальные инвесторы)**, заинтересованные в наиболее выгодном вложении средств за счет как акционерного (долевого) участия в предприятиях и проектах, так и создания собственных объектов.

3) **Компании-посредники**, призванные помочь первым и вторым в построении оптимального алгоритма взаимоотношений и достижении требуемой эффективности.

4) **Государственные органы**, обязанные создавать и контролировать общий благоприятный политический и социально-экономический фон для совершения инвестиционных операций, а также выступающие в ряде случаев самостоятельными игроками на рынке ценных бумаг и прямых инвестиций.

С одной стороны, у каждого из названных субъектов инвестиционного процесса присутствует выраженная специфика — функциональная, мотивационная, идентификационная и пр., с другой — перед всеми (за исключением разве что индивидуальных инвесторов) стоит общая задача информационного позиционирования на рынке. Его особенности и будут рассмотрены при последующем изложении.

Но прежде обозначим один важный методологический тезис. На конференциях, выставках, презентациях, в ходе посещения конкретных объектов нам многократно приходилось наблюдать следующую картину: руководитель *N*, представляющий некоторую продукцию, услугу или предприятие, нахваливает их качество и демонстрирует готовые изделия или процессы с указанием их цены. Если в дальнейшем заинтересованный партнер проявляет интерес к закупкам, вопрос решается довольно быстро; если же речь заходит о перспективных вложениях, переговоры развиваются гораздо труднее, зачастую начинают «буксовать» или прекращаются совсем.

Почему? Потому что достаточно отлаженная даже в отечественных условиях структура информационного обеспечения **продажи** готового или промежуточного товара приобретает — по срокам, объему и составляющим позициям — другой характер, когда ставится более сложная и многоступенчатая задача получения **перспективных инвестиций**. Здесь включается

схема: «вложить/предложить сегодня — произвести завтра (либо просто пропустить «завтра», если речь идет о ценных бумагах) — продать/получить прибыль послезавтра».

Итак, какая же информация:

1)должна готовиться/раскрываться эмитентами (заемщиками)?

2)интересует подготовленных (цивилизованных, грамотных) инвесторов?

448

Раскрытие информации о компании

При ответе на эти вопросы в мировой практике выделяются следующие позиции, составляющие в комплексе стандартный информационный пакет.

- Подготовка соответствующих международным форматам информационно-аналитических справок о компании (о ее финансовом состоянии, перспективах, положении на рынке, об обращении ее ценных бумаг и т.д.) и их распространение в печатном и электронном виде.

- Размещение базовой информации в крупнейших мировых электронных информационных системах {Reuters, Bloomberg, Datastream) и справочниках (например, в справочнике Standart & Poor's Corporation Records, который содержит данные обо всех крупнейших публичных компаниях мира), а также включение ее в справочники по российским компаниям.

- Издание годового отчета, бухгалтерской документации и иных маркетинговых материалов компании (на русском языке, а также языках всех потенциальных инвесторов), организация качественной адресной рассылки подготовленных материалов.

- Создание динамично обновляемой электронной страницы компании в сети Интернет в целях доведения самых свежих сведений о компании до реальных и потенциальных инвесторов.

- Организация обратной связи с компанией; создание системы реагирования на запросы, в том числе «горячей телефонной линии», для приема и удовлетворения запросов инвесторов и акционеров.

- Регулярная подготовка и рассылка пресс-релизов о компании в российские и западные СМИ.

- Организация презентаций, конференций, «круглых столов» с обсуждением конкретных инвестиционных предложений в узком кругу интересующих компанию лиц.

- Участие руководителей компании в популярных теле- и радиопрограммах.

- Публикация интервью руководителей и развернутых рекламных полос о деятельности компании в наиболее рейтинговых изданиях.

Рассуждая по поводу объема и стоимости данного пакета, хотелось бы обратить внимание вот на какой момент: в основе успешной работы лежит информация как таковая, а указанные выше позиции являются лишь формами ее продвижения. Отсюда перед компаниями — будь то инвесторы или эмитенты (заемщики) — неизбежно встает задача создания внутреннего информационного пакета, который затем мог бы тем или иным образом препарироваться и транслироваться во внешней среде.

449

Ниже приводится один из видов типового запроса, предъявляемого PR-агентством заказчику при постановке задачи PR-сопровождения его инвестиционной активности (см. табл. 5.1).

Таблица 5. / ЗАПРОС НА ПОЛУЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

	Наименование материала	Обоснование необходимости получения и назначение для
	2	3
	Устав компании и историческая справка: текстовые материалы и фотографии	Создание привлекательной МИССИИ и ИСТОРИИ-ЛЕГЕНДЫ компании с иллюстрациями
	Руководство: биографические справки и фотографии	Презентация руководства и формирование привлекательного имиджа топ-менеджеров компании
	Положение в отрасли, на европейском и мировом рынке: текстовые и графические материалы	Демонстрация специфики положения компании на российском, европейском и мировом рынках
	Рейтинги российские и международные: текстовые и графические материалы	Демонстрация высокого авторитета компании среди партнеров и конкурентов
	Участие в выставках в России и за рубежом: текстовые материалы и фотографии	Показ высокой активности компании и признания успехов в продвижении торговой марки и продукции
	Призы, премии и дипломы: текстовые материалы и фотографии	

	Состав и структура компании: текстовый и графический материал	Демонстрация комплексности организации производства и структуры управления
	Партнеры российские и иностранные: текстовые и графические материалы, фотографии	Показ участия в российском и международном разделении труда
	Состав акционеров (основные): текстовые и графические материалы, фотографии	Представление основных акционеров и использование их авторитета для подтверждения высокого положения компании
0	Годовой финансовый отчет, долгосрочные финансовые показатели	Показ положительных финансовых итогов работы и перспектив
1	Аудиторские проверки и их результаты	Показ надежности компании и прозрачности ее деятельности. Использование авторитета аудитора для подтверждения надежности компании
2	Производственная база: текстовые материалы и фотографии	Демонстрация высокого технического уровня производства

450

Окончание табл. 5.1

	2	3
3	Продукция на российском и международном рынках: текстовые и графические материалы, фотографии	Представление основного ассортимента продукции для партнеров и потребителей
4	Персонал: структура, квалификация, соотношение производственного и управленческого персонала, качественные характеристики: текстовые и графические материалы,	Демонстрация высокого кадрового потенциала и оптимальности кадровой структуры
5	Перспективы развития: основные направления развития производственной базы и ассортимента продукции, сбытовой сети и персонала: текстовые и графические материалы,	Показ потенциальным инвесторам основных направлений развития, перспективности вложения капитала в компанию
6	Общественная деятельность, членство в союзах и ассоциациях, благотворительная деятельность: текстовые и графические материалы,	Представление компании как корпоративного гражданина, проявляющего заботу об обществе, в котором он работает
7	Публикации в российских и зарубежных СМИ о компании, высказывания политиков, бизнесменов, общественных деятелей о компании: текстовые и графические материалы,	Использование публикаций и высказываний для подтверждения позитивного имиджа, надежной репутации и высокого авторитета компании

Акценты в работе с финансовой (инвестиционной) информацией

Очевидно, что общий массив информации, дающий представление о финансово-инвестиционной дееспособности компании, должен представлять собой некоторую иерархию информационных акцентов, которые могут меняться местами, появляться или исчезать в зависимости от реальных интересов компании в тот или иной период. Проследим данную технологию на примере деятельности нефтегазовой компании «ИТЕРА», когда она последовательно превращалась из небольшой торговой фирмы в одну из крупнейших частных бизнес-структур в энергетическом секторе стран СНГ.

Нефтегазовая компания «ИТЕРА» образовалась в 1992 году и в то время представляла собой небольшую коммерческую структуру, специализирующуюся на поставках товаров широкого потребления. В 1994 году «ИТЕРА» проводит первую операцию по продаже на Украину значительного объема природного газа, полученного в Туркменистане, в счет оплаты крупной партии товаров, поставленных компанией. С этого момента приоритетным направлением бизнеса «ИТЕРЫ» становятся поставки природного газа бывшим республикам Советского Союза.

В связи с изменением профиля деятельности «ИТЕРЫ» важнейшей информационной задачей стало создание в глазах существующих акционеров, действую-

451

щих и потенциальных инвесторов и партнеров привлекательного имиджа «ИТЕРЫ» в качестве нового крупного игрока на газовом рынке постсоветского пространства. Исходя из этого в информационном потоке «ИТЕРЫ» основной акцент стал делаться на **надежности «ИТЕРЫ» как поставщика газа** в государства СНГ и Балтии.

Речь шла также о **выгодных условиях предлагаемого ею сотрудничества**, которые позволили «ИТЕРЕ» в течение нескольких лет существенно расширить число торговых партнеров и превратиться в ведущего после «Газпрома» поставщика «голубого топлива» в страны региона.

С учетом сложной экономической ситуации в государствах региона и в условиях зарождающихся рыночных отношений особое внимание уделялось применению разработанных специалистами компании **эффективных схем клиринговых расчетов**, давших возможность вести выгодный бизнес при дефиците денежных средств у потребителей.

314

В качестве примера, иллюстрирующего данный тезис, можно привести выдержку из пресс-релиза:

- В условиях до сих пор сохраняющегося во многих странах СНГ денежного дефицита расчеты по клирингу стали едва ли не единственной возможностью поддерживать платежный оборот. Продавая потребителям природный газ, предприятия «ИТЕРЫ» готовы принимать часть причитающихся им платежей в виде товарной продукции. Действующие сегодня в большинстве государств СНГ сбытовые структуры компании обеспечивают рентабельный бизнес для всех участников этого процесса...

По мере возникновения новых задач информационная стратегия претерпевала определенную динамику. Так, когда «ИТЕРЕ» удалось значительно увеличить денежную составляющую в расчетах с потребителями газа, **упоминание об успешно используемой «клиринговой дипломатии» было снято**. Более того, в публикациях о деятельности «ИТЕРЫ» **выделялся тот момент**, что ей удалось довести долю «живых денег» в расчетах за газ до 90%.

Вместе с тем значительная задолженность потребителей в ряде государств СНГ за поставляемый им газ сохранялась, и «ИТЕРА» прибегала к сокращению или прекращению подачи газа в отдельные регионы. Соответственно PR-службой проводилась работа по разъяснению вынужденного характера непопулярных мер, подчеркивался экономический характер предпринимаемых шагов, указывалось на отсутствие каких-либо политических мотивов в действиях «ИТЕРЫ».

Накопленный опыт работы на газовом рынке позволил в конце 1990-х годов сделать вывод о том, что дальнейшее динамичное развитие «ИТЕРЫ» требует налаживания собственной газодобычи. В 1998 году «ИТЕРА» приступила к разработке месторождений природного газа в Ямало-Ненецком автономном округе. В связи с этим основной акцент в работе PR-службы переместился на **собственную газодобычу** как приоритетное направление деятельности компании.

Упор делался также на значимость деятельности «ИТЕРЫ» в качестве **независимого производителя газа** с точки зрения решения задачи общегосударственного значения - надежного энергообеспечения России в условиях нехватки финансовых средств у «Газпрома» на реализацию крупных газовых проектов и устойчивой тенденции к падению объемов добычи газа в стране.

Одновременно проводилась работа, направленная на формирование в правительственных и деловых кругах России и других стран убежденности в том, что «ИТЕРА» является абсолютно независимой в организационном, финансовом и юридическом отношении от «Газпрома» структурой. Особо подчеркивалось то обстоятельство, что **компания не передавались какие-либо государственные активы** и что результатами своей деятельности она обязана напряженному

452

труду коллектива высококлассных профессионалов, а не высокому покровительству.

В начале нынешнего века ситуация на газовом рынке государств Содружества стабилизировалась, существенно возросла привлекательность этого направления бизнеса. Однако усилилась конкуренция в газовой сфере, отзвуком которой стало появление в российских и зарубежных СМИ публикаций, содержащих необъективные факты об «ИТЕРЕ».

В контрпропагандистской деятельности пресс-служба «ИТЕРЫ» активно использовала выводы различных контрольных органов (Счетная палата РФ, налоговые органы), где содержалась позитивная информация о том, что компания реализует проекты в сфере поставок природного газа и газодобычи **исключительно в рамках существующего российского законодательства**.

Одновременно с этим значительное внимание в работе PR-службы уделялось вопросам профилирования «ИТЕРЫ» как бизнес-структуры, стремящейся обеспечить максимальную открытость своей деятельности. Конкретным мероприятием в этой связи стало опубликование весной 2001 года в российских и зарубежных СМИ информации **о структуре владения акционерным капиталом «ИТЕРЫ»**.

Практически на всех этапах развития компании особый упор делался на информировании целевых групп **о международном статусе «ИТЕРЫ»**, объединяющей значительное количество предприятий и дочерних компаний в десятках стран мира, действующих в строгом соответствии с местными законодательствами и проводящих при этом единую политику бизнеса «ИТЕРЫ». В толковании международного статуса подчеркивался не только географический фактор, но именно **международный уровень решаемых компанией задач**, критическая важность для жизнеобеспечения населения многих государств поставок газа «ИТЕРОЙ».

В рамках реализации данной информационной стратегии в государствах, где группа компаний осуществляет свои коммерческие проекты, удалось добиться восприятия «ИТЕРЫ» ключевыми целевыми группами в качестве крупной международной бизнес-структуры с высокой надежностью, стремлением к взаимовыгодному сотрудничеству, готовностью решать важнейшие экономические задачи стран-партнеров.

Однако помимо специальной стратегии конкретных организаций существуют типичные жизненные ситуации, когда любой из них крайне важно распространять информацию для своих целевых групп. Например, по мнению экспертов Нью-Йоркской фондовой биржи, оперативного раскрытия требует следующая информация:

- Слияние, поглощение, разделение компаний.
- Объявление прибыли компании, информация об эмиссии.
- Приобретение или потеря выгодного контракта.
- Существенное изменение в контроле и управлении компанией.
- Покупка ценных бумаг для погашения долга.
- Существенные заимствования.
- Продажа большого количества ценных бумаг.
- Серьезная судебная тяжба компании.
- Изменение в инвестиционных планах компании.
- Существенные трудовые споры внутри компании.
- Выкуп собственной доли компаний.

453

Этапы динамической коммуникации инвестора и эмитента и сопутствующие им материалы

На начальном этапе потенциального инвестора обычно интересует информация общего, ознакомительного плана о компании-эмитенте (заемщике). Потенциальный инвестор надеется получить ее из годовых и квартальных отчетов, буклетов и брошюр компании, публикаций в СМИ.

Запрашиваются также обзоры, подготовленные специалистами брокерских компаний либо других аналитических центров, содержащие анализ текущего состояния и перспектив доходности компании.

Может проявляться интерес к посещению ежегодного собрания акционеров. Следует заметить, что собрание акционеров во многих компаниях — принципиально закрытое мероприятие. Однако правила некоторых компаний (в том числе в целях рекламы, привлечения партнеров и инвесторов) иногда допускают присутствие не являющихся акционерами заинтересованных лиц на собрании в случае направления ими предварительной заявки. Так, ежегодные собрания акционеров, открытые для всех желающих, проводятся в компаниях *Polaroid* и *General Motors*.

Если предварительное ознакомление оказывается благоприятным, инвестор начинает размышлять о целесообразности вложений в компанию-эмитент и ставит перед ней и перед собой блок специальных вопросов, многие из которых уже были обозначены выше.

В случае принятия инвестором принципиального решения о сотрудничестве с компанией-эмитентом стороны начинают составлять (корректировать, оптимизировать) и обсуждать конкретные документы, проводить сопутствующие им протокольные мероприятия, перечисленные ниже:

1. Бизнес-план компании.

Подчеркнем, что задача составления бизнес-плана стоит перед любой компанией независимо от ее желания получить инвестиции. Другое дело, что во многих российских компаниях такой план в его классическом понимании отсутствует.

Работая с бизнес-планом на этапе организации сотрудничества, компания-эмитент должна стремиться сделать его наиболее привлекательным, одновременно указывая на целесообразность вложений инвестора и обозначая свой финансовый вклад в решение поставленных задач.

2. Инвестиционный меморандум для потенциального инвестора, который включает:

- описание отрасли в целом,
- стратегию компании,
- управление компанией,
- тактические шаги по достижению поставленных целей,

454

- анализ конкурентной среды,

- обзор специфики страны (региона), включая политические процессы и экономическую ситуацию.

Вновь заметим, что и этот этап может быть пройден в самом начале деятельности по привлечению инвестиций, когда инвестиционный меморандум рассылается в целый ряд профильных компаний.

3. Встреча инвестора и эмитента с посещением запрашивающей инвестиции компании и обсуждением прогноза финансовых результатов сотрудничества.

4. Серия согласовательных процедур (переговоров) с корректировкой условий сотрудничества в соответствии с пожеланиями инвестора и эмитента.

5. Протокол о намерениях, который является первым документом, формализующим отношения инвестора и эмитента.

6. Соглашение, в котором прорабатываются технические, юридические, организационные и финансовые детали дальнейшего сотрудничества.

Перечисленные выше этапы осуществляются, как правило, с привлечением профильных менеджеров и аналитиков (юристы, экономисты и пр.). В то же время и здесь не обойтись без специалистов по копирайтингу и коммуникации, поскольку даже образцовая по содержанию базовая информация должна быть, во-первых, «причесана», во-вторых, адекватно позиционирована.

Возьмем, например, годовой отчет компании — документ, способный в принципе синтезировать многие названные в настоящей главе материалы. Закрепляется тенденция к тому, что такие отчеты носят все более глубокий характер, становятся визитной карточкой компании, ее своеобразным резюме со сведениями о том, что выполняет компания и что намеревается реализовать, с демонстрацией индивидуальности компании и качества управления в ней.

Фирмы используют годовые отчеты как информационный ресурс для финансового аналитика, в качестве бэкграундера для поступающих на работу и образовательного элемента для студентов. Каждая из этих функций требует применения технологий связей с общественностью, и во всех случаях эти технологии работают на инвестиционную привлекательность.

Если говорить о примерах из международной практики, то продвинутые компании дополняют свои отчеты короткими (около 20 минут) видеофильмами, которые демонстрируются по различным телевизионным сетям и рассылаются акционерам.

Продовольственная компания *Heinz* публикует свой годовой отчет на пяти языках с целью использования его как маркетингового инструмента.

455

Фармацевтическая компания *Pfizer* осуществляет рассылку копий ежегодных отчетов каждому врачу США.

Наряду с демонстрацией многофункционального характера годовых отчетов приведенные примеры позволяют также понять и то, что информационная активность эмитента должна поддерживаться на высоком уровне и после заключения соглашений (продажи акций) с инвесторами (акционерами).

Например, в корпорации *SUN* каждый новый акционер получает письменное приветствие от ее президента. Около сотни акционеров, выбранных случайно, ежегодно приглашают на обед с топ-менеджерами компании. Действуют бесплатная телефонная линия и канал в Интернете, по которым акционеры могут получать свежие новости, высказывать вопросы, жалобы и предложения. Издается и рассылается акционерам информационный бюллетень.

В заключение параграфа обозначим один менее очевидный момент: обладающий серьезными средствами инвестор также должен заботиться о своей привлекательности, поскольку одно лишь наличие денег не всегда позволяет решить задачи по приобретению предприятий и иных активов.

Так, в 2001 году в ходе подготовки Международного инвестиционного симпозиума, посвященного реализации Федеральной целевой программы «Юг России», мы столкнулись со следующей проблемой: в ответ на предложения некоторых инвесторов вложить средства в интересующие их сектора экономики представители государственной власти, а также посреднических структур (торгово-промышленные палаты, инвестиционные компании) запросили информацию об инвесторах. Предметом интереса стали такие аспекты, как общие сведения, присутствие инвестора в информационном поле (есть ли материалы в СМИ, какой характер они носят), источник происхождения средств.

В этой ситуации для инвесторов были оперативно разработаны базовые пресс-релизы и бэкграундеры, подготовлены компьютерные презентации, буклеты и тексты устных выступлений, сформированы информационные поводы для последующей организации вокруг них пресс-конференций и т.п. Нелишним будет добавить, что все это не носило бесстрастно-описательного характера, а органично вписывалось в существовавший на тот период глобальный и локальный социально-политический контекст.

В результате соглашения о намерениях между инвесторами и представителями субъектов РФ были подписаны прямо в ходе симпозиума.

456

Инвестиции в «самое лучшее». Инвестиционная привлекательность компании

В книге «PR: международная практика»¹, где собраны проекты, отмеченные «Золотой наградой за совершенство» Международной ассоциации «публичкриейшнз» (*IPRA*), присутствует описание приемов связей с общественностью при позиционировании бюро путешествий *Airtours* в качестве привлекательного инвестиционного объекта.

Пример относится к 1990-1991 годам, когда Великобритания переживала тяжелый экономический кризис. В числе других предприятий большие трудности, включая банкротство, испытывали авиакомпания и туристические агентства. В результате значительного сокращения пассажирских перевозок ухудшилось качество обслуживания клиентов бюро путешествий. Сложилось впечатление, будто в туристическом бизнесе работают дилетанты, единственная цель которых -заполнить самолеты пассажирами, не заботясь о качестве сервиса. Деловые круги стали рассматривать этот сектор экономики как крайне неустойчивый, где нет честных предпринимателей, а хозяйничают «акулы».

Все эти проблемы стояли перед руководителями недавно созданного бюро путешествий *Airtours*. Чтобы расширить сферу деятельности и закрепиться на рынке, ему нужно было привлечь значительные средства, иначе компания не смогла бы соответствовать требованиям Британского комитета гражданской авиации. Таким образом, *Airtours* следовало зарекомендовать себя в деловых и финансовых кругах в качестве серьезного партнера и найти то, что дало бы ему возможность выгодно отличаться от множества подобных бюро путешествий.

PR-консультанты решили представить *Airtours* как компанию более высокого уровня, чем другие; в этих целях активно пропагандировались три тезиса:

в *Airtours* работает лучшая команда менеджеров в стране: целеустремленная, смело выбирающая новые решения, думающая о будущем, предупредительная -словом, настоящая команда, а не просто «ковбой от авиации»;

Airtours - ведущая фирма в области технологий, обладающая лучшей информационно-поисковой системой; ее агенты мгновенно представляют вам информацию об имеющихся билетах;

большую прибыль *Airtours* получает вовсе не за счет ухудшения качества обслуживания или ущемления прав сотрудников и клиентов, а благодаря отличному сервису.

PR-кампания велась вокруг программы развития турбюро *Airtours*, которая включала продажу билетов со скидками, открытие новой авиалинии, закупку новых самолетов, новые виды услуг (лыжные уик-энды, короткие путешествия в Европу, новые пункты назначения,

доставка билетов пассажирам). Консультанты считали, что нововведения заслуживают внимания прессы, и разработали информационную кампанию, представлявшую каждую из инициатив как веху на пути вперед. Важной частью работы стала серия презентаций и встреч, посвященных последним достижениям турбюро, в рамках которых менеджеры *Airtours* использовали любую возможность, чтобы выступить полноправными представителями индустрии путешествий.

Кроме того, *Airtours* организовала серию поездок, во время которых клиентов подробно знакомили с услугами ее бюро. Почти 200 человек, в том числе коррес-

¹ PR: международная практика¹. М: Издательский дом «Довгань», 1997.

457

понденты национальных газет и представители различных корпораций, стали пассажирами нового самолета компании.

За несколько месяцев компании удалось донести до публики свои главные идеи. Регулярные брифинги улучшили отношения с аналитиками и журналистами. Очень скоро к *Airtours* возрос интерес со стороны инвесторов и влиятельных бизнесменов. Уверенность деловых кругов в надежности *Airtours* росла по мере того, как все больше экспертов знакомились с программой ее развития и узнавали о принципах работы компании.

Успех PR-деятельности определялся и конкретными цифрами и фактами:

в начале PR-кампании акция *Airtours* стоила 140 пенсов, к концу - 337 пенсов;

акции *Airtours* были признаны ценными бумагами, лучше всего зарекомендовавшими себя на Фондовом рынке Лондона в 1991 году;

до PR-кампании только 7 аналитиков следили за развитием туристического бизнеса, а к моменту ее завершения - 35;

Airtours получила самый высокий рейтинг в отрасли и была признана ведущей компанией в сфере туризма и путешествий;

английская газета «Дейли телеграф» назвала президента *Airtours* Д. Крос-сленда «бизнесменом года».

Какие выводы можно сделать? Если у вас есть хороший продукт, необходимо ясно и последовательно рассказывать о нем своим нынешним и потенциальным клиентам. Аналитики и финансовая пресса также нуждаются в информации о целеустремленных и продуктивно работающих компаниях. Следует лишь облечь все данные в подходящую форму и подать вместе с фактами и цифрами, придающими достоверность вашему рассказу.

Однако в приведенном выше примере довольно сложно понять, явились ли позитивные итоги результатом деятельности PR-менов либо они были получены под влиянием других внутренних и внешних обстоятельств. Не совсем ясно и то, как вести PR-кампанию, если ваша фирма, товар, услуга, регион не «самые лучшие», а «средние» или даже значительно уступают другим. Существует, наконец, и более глобальный уровень, когда даже самая лучшая компания может «плохо себя чувствовать» в не самой лучшей стране или не самом лучшем регионе. В каждом случае важны не только удачные примеры, но и обобщенные методологические ориентиры, пригодные для использования в широком спектре ситуаций. Попробуем эти ориентиры обозначить, рассматривая при этом проблему привлечения инвестиций в российские регионы.

«Самым лучшим» может быть каждый. Инвестиционная привлекательность региона

Наверное, нет необходимости объяснять, что основными инструментами привлечения инвестиций являются нормативные, финансовые и политические рычаги. Однако очевидно и то, что без грамотной информа-

458

ционной поддержки эти меры не принесут ожидаемого результата, так как потенциальные инвесторы просто не будут знать о созданных для инвестирования условиях. В качестве первичных инструментов такой поддержки могут фигурировать **рейтинги инвестиционной привлекательности**, которые в ряде случаев являются основными источниками информации об инвестиционных возможностях той или иной страны, региона, предприятия.

Рейтинги широко распространены во всем мире и регулярно отслеживаются как финансовыми структурами, так и государственными органами. Наиболее масштабные инвестиционные рейтинги создаются специализированными консалтинговыми агентствами (*Standard & Poor's*, *Business Risk International*, *Ernst & Young*), а их результаты публикуются ведущими экономическими журналами (*Euromoney*, *Fortune*, *The Economist*). Ключевым в такого рода исследованиях выступает понятие **«инвестиционный климат» (ИК)**. В зависимости от выбранной авторами методики анализа И К включает больший или меньший набор самых различных показателей: от 9 в экспертизе журнала *Euromoney*, до 381 в исследованиях Института развития менеджмента (Швейцария, Лозанна).

В качестве отечественных примеров рассмотрим работу, сделанную Институтом экономики РАН по заказу Торгово-промышленной палаты РФ и инвестиционной компании «Альфа-Капитал»¹, а также совместный проект журнала «Эксперт» и компании по управлению инвестиционными фондами «Пионер Первый»².

В первом исследовании ИК раскрывается как обобщенная характеристика совокупности экономических, социальных, политических, государственно-правовых и социокультурных условий, обеспечивающих привлекательность региона для инвесторов. В качестве слагаемых ИК здесь рассматриваются 7 групп факторов (экономический потенциал, общие условия хозяйствования, формирование рыночной среды; политические, социальные и социокультурные, организационно-

правовые, финансовые факторы). Каждая группа факторов, в свою очередь, содержит показатели, позволяющие наиболее подробно охарактеризовать соответствующую составную часть И К, всего таких показателей 69.

В рейтинге инвестиционной привлекательности журнала «Эксперт» и компании «Пионер Первый» понятие «ИК» включает как объективную ситуацию в регионе (**инвестиционный потенциал — ИП:** ресурсно-сырьевой, производственный, потребительский, инфраструктурный, интеллектуальный, институциональный, инновационный), так и субъективные

¹ Инвестиционный климат регионов России: опыт оценки и пути улучшения. М.: Торгово-промышленная палата РФ; Альфа-Капитал, 1997. ² *Эксперт*. 1996. №47.

459

условия деятельности инвестора (**инвестиционный риск — ИР:** экономический, политический, социальный, экологический и криминальный). Выделяются также «недоинвестированные» и «переинвестированные» регионы, регионы с наиболее благоприятными законодательными условиями для российских и зарубежных инвесторов и т.д.

При этом авторы проекта считают, что для принятия решения об инвестициях недостаточно рассматривать только потенциал или только риски. Регион может быть первоклассным с точки зрения потенциала (скажем, там есть сырьевые ресурсы), но если политическая обстановка нестабильна, криминальная ситуация неконтролируема, окружающая среда загрязнена, инвестиционная привлекательность резко понижается.

Трудно сказать, какой из подходов более прогрессивен, однако можно говорить о другом: во-первых, универсальной схемы, учитывающей все возможные показатели, практически не существует, так как набор слагаемых ИК безграничен; во-вторых, неодинаковые исследовательские подходы приводят порой к столь же различным результатам; в-третьих, то, что является главным показателем привлекательности для одного инвестора, может иметь совсем малое значение для другого, в зависимости от тех целей, которые они преследуют.

С точки зрения PR как раз эти моменты и вселяют оптимизм, ведь отсутствие единственно верного ответа на конкретный вопрос оставляет за заинтересованным субъектом право интерпретировать информацию в соответствии с его представлениями и потребностями. Тем самым объективное на первый взгляд понятие инвестиционной привлекательности становится субъективным и управляемым.

Общая же формула здесь такова: поскольку Россия — огромное по территории государство и страна резких социальных, политических и природных контрастов, постольку каждый потенциальный инвестор при наличии достаточной информации может найти для себя регион, условия которого были бы для него в какой-то степени приемлемыми. Соответственно любой регион может выставить на рынок такую группу показателей, которых нет больше ни у кого либо почти ни у кого.

Попытаемся предложить некоторый универсальный алгоритм построения PR-кампании, направленной на привлечение инвестиций в регион.

1. Собственный анализ реального положения дел в регионе

Разумеется, каждый региональный руководитель хорошо знает текущую ситуацию «у себя дома». Но речь идет о большем — о выяснении положительной *динамики* и, даже *если она* чрезвычайно слаба, о создании иерархии факторов (районов, сфер, предприятий и т.д.), позволяющей понять: здесь ситуация лучше, чем в других местах, а здесь хуже;

460

здесь мы вполне конкурентоспособны по отношению к некоторому «соседу», а здесь проигрываем ему.

Очень важно попытаться найти что-то, что выделяло бы, выгодно отличало регион от других. Это могут быть уникальные производства, выдающиеся личности, памятники истории и культуры, природные заповедники и т.д.

2. Вхождение в систему существующих рейтингов или создания нового аналога

Во многих случаях место региона в рейтинге определяется на основе данных официальной статистики и экспертных оценок. Однако это вовсе не означает, что нужно сидеть и ждать, пока вам «выставят оценку», никто не запрещает обращаться к инициаторам составления рейтингов с предложениями по совершенствованию их подготовки и дополнительными сведениями. Наконец,

совершенно не исключена «раскрутка» какого-либо альтернативного варианта, тем более что такого рода процессы все равно постоянно происходят.

Смотрите: журнал «Эксперт» и компания «Пионер Первый» «ранжируют» российские регионы, а Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Торгово-промышленная палата РФ и снова журнал «Эксперт» на независимой от предыдущего исследования основе по методике Экспертного института РСПП проводят конкурс на лучшее российское предприятие. Здесь учитываются коэффициент общей оборачиваемости активов, задолженность бюджетам и поставщикам и другие показатели — отдельно по мелким, средним и крупным предприятиям.

Более мягким видом определения лучших являются конкурсы: в одном случае это 100 лучших товаров России, в другом — лучшие менеджеры, в третьем — лучшие компании, работающие в сфере финансового оздоровления предприятий, и т.п.

Таким образом, можно как принять участие в каком-либо исследовании-конкурсе, так и объявить свой, причем инициатива будет выглядеть более весомо, если с ней выступит не один, а группа заинтересованных субъектов.

Не спешите «ставить на полку» и различные призы, другие знаки отличия, полученные регионом в предыдущий период, все это стоит расценивать как рабочие материалы, способствующие продвижению к «месту под солнцем».

3. Доведение ориентированной на инвестиционный результатрейтинговой информации до сведения целевых групп

Когда определены первичные ориентиры и под них сформирована база данных, необходимо в регулярном режиме транслировать их на целевые

461

аудитории. Вариант соответствующего информационного блока можно увидеть, обратившись, например, к журналу «Рынок ценных бумаг», который, подобно журналу «Эксперт», но уже совместно с региональными администрациями осуществлял в конце 1990-х — начале 2000-х годов проект «Инвестиционный рейтинг регионов России».

Так, один из номеров «Рынка ценных бумаг» целиком посвящается Ямало-Ненецкому автономному округу, имевшему в рейтинге журнала «Эксперт» 69-е место по инвестиционному потенциалу и 39-е — по инвестиционному риску. В то же время и здесь выделяются весьма привлекательные инвестиционные возможности, в числе которых:

чрезвычайно высокий показатель наличия на территории региона топливно-сырьевых ресурсов (2-е место по ИП);

очень высокий показатель политической стабильности в регионе (4-е место по ИП).

Одновременно фиксируется и высокий уровень экологического риска. Исходя из этого материалы об округе komponуются следующим образом:

9 из 13 публикаций, посвященных экономике региона, рассказывают о предприятиях нефтегазового комплекса;

делается акцент на стабильность ситуации в регионе (статья «Стабильность на северных просторах») и на стремление региональной администрации к активному сотрудничеству с соседями и центром (статья «Региональная политика: акцент на сотрудничество»);

в обзоре, посвященном экологической обстановке, признается ее сложность, но рассказывается также о мерах по улучшению и полученных позитивных результатах.

Этот пример показывает, как регион, получивший весьма низкий балл по ИК, можно представить в выгодном для потенциальных инвесторов свете, не противореча при этом результатам авторитетного инвестиционного рейтинга.

4. Проведение специальных мероприятий, рассчитанных на пропаганду инвестиционной привлекательности

Чтобы публикации способствовали решению всего блока инвестиционных проблем, они должны дополняться другими формами PR-обеспечения: выставками, «круглыми столами», деловыми встречами и др. Но и эти формы, в свою очередь, хорошо работают тогда, когда объединяются в некоторый единый интеллектуальный замысел и организационный комплекс. Приведем несколько примеров из собственной практики.

В конце 1990-х - начале 2000-х годов Международный пресс-клуб неоднократно занимался информационным сопровождением дней различных субъектов РФ в Москве, которые по характеру являлись презентациями инвестиционных проектов.

462

Остановимся на презентации инвестиционных проектов Кемеровской области — одного из самых «горячих», проблемных и вместе с тем перспективных субъектов Российской

Федерации. Основной целью мероприятия было развитие конструктивных контактов с московскими деловыми кругами и подключение их к перспективным социально-экономическим проектам региона.

Презентационной акции, носившей название «Кузбасс приглашает к сотрудничеству», предшествовал и маркетинг; целевая работа с VIP; подготовка выставки «Кузбасс - индустриальный центр России», литературы, пресс-пакетов. Привлекались результаты исследований, осуществленных в рамках уже упомянутого проекта «Инвестиционный рейтинг регионов России».

В рамках презентации состоялись пресс-конференция губернатора области с участием ведущих российских СМИ, а затем деловые встречи с потенциальными инвесторами, где обсуждались перспективы сотрудничества региональных и московских структур: речь шла, в частности, о привлечении инвестиций в проекты с быстрой окупаемостью, об эксплуатации международных аэропортов в Кемерово и Новокузнецке, о развитии туризма в одном из красивейших природных уголков России - Горной Шории. Администрацией Кемеровской области были представлены книги и брошюры «Модель экономики Кузбасса», «Финансовая стабилизация экономики региона», «Эльдорадо в Сибири», «Дороги Кузбасса», а также доклады «Инвестиционные проекты региона» и «Предложения по преодолению кризиса неплатежей».

Еще одним примером эффективной деятельности такого рода может служить состоявшаяся в ЦМТ презентация инвестиционного проекта Астраханской области — Каспийского трубопроводного консорциума (КТК), который в перспективе рассматривался в качестве одного из крупнейших в мире транспортеров нефти. Предполагалось, что работа консорциума позволит существенно увеличить добычу нефти и газа на территории региона и в пришельных зонах; через трубопровод консорциума будет поступать нефть из Туркмении, Казахстана, Азербайджана и Астраханской области.

О подробностях развития проекта и социально-экономической ситуации в регионе журналистам центральных российских и зарубежных СМИ рассказали на пресс-конференции губернатор Астраханской области и топ-менеджеры КТК. Затем состоялась деловая встреча и обед губернатора, его заместителей и руководителей Каспийского трубопроводного консорциума с потенциальными инвесторами и другими партнерами, которым помимо дополнительной информации о консорциуме были представлены Федеральная целевая программа социально-экономического развития Астраханской области на 1997-2000 годы, специальный выпуск международного делового журнала «Инвестиции» по Астраханской области, журналы «Российская Федерация» и *Megapolis* с материалами о регионе и его лидерах.

Еще более эффективной акцией по привлечению инвестиций следует признать **Дни Челябинской области в Москве**. В их основе лежала и доводи-

463

лась до потенциальных инвесторов в самых различных формах следующая исходная информация:

Региональное законодательство в Челябинской области благоприятствует российским и иностранным инвестициям - так считает известнейшая консультационная фирма «Эрнст и Янг». В исследованиях Банка Австрии регион помещен на пятое место по инвестиционной привлекательности среди 89 регионов России. В интегральном рейтинге инвестиционного потенциала субъектов Российской Федерации, подготовленном журналом «Эксперт», регион занимает девятое место.

Челябинская область - одна из самых экономически развитых в России. Здесь выплавляют около четверти российского чугуна и стали, 100% цинка и рафинированной меди. Широко известны в стране и за ее пределами высококачественный металл, тракторы и автомобили, стальные трубы для магистральных, нефте-и газопроводов, трамваи и станки, приборы и средства автоматизации технологических процессов, продукция военно-промышленного комплекса.

В 1996 году наметился подъем в важнейших отраслях экономики области - в электроэнергетике, машиностроении, производстве чугуна, стали, готового проката, кокса, труб большого диаметра. Эта же позитивная тенденция сохранялась и в 1997 году. Прирост производства продукции химической и нефтехимической промышленности составил 1,5%, объем производства черных металлов возрос на 7,9%.

Разработана концепция федеральной целевой программы экономического и социального развития Челябинской области на 1998-2005 годы. Однако инвестиционные возможности области пока ограничены, и весь объем экономических и социальных проблем без активного использования современных экономических рычагов, и в первую очередь прямых внешних инвестиций, решить будет нелегко. Вот почему администрация Челябинской области рассматривает повышение инвестиционной активности как одно из приоритетных направлений своей деятельности.

Основу инвестиционной привлекательности Челябинской области составляют опыт и резервы высокотехнологичного производства, запасы минералов и металлосодержащих руд, развитые транспорт и связь, большие резервы промышленного и аграрного производства. Регион отличается высоким уровнем социально-политической стабильности, достигнутой благодаря взаимопониманию и сотрудничеству политических партий и движений.

Сферы вложения капитала в Челябинской области - это прежде всего:

- черная и цветная металлургия;
- машиностроение;
- конверсия оборонных предприятий;
- топливно-энергетический комплекс;
- экологическое оздоровление окружающей среды;
- агропромышленный комплекс;
- переработка и утилизация техногенных отходов;
- разработка и освоение новых месторождений.

Область активно сотрудничает с инвесторами Великобритании, Германии, Италии, Канады, Швейцарии и многих других стран, ведущими отечественными банками и финансовыми группами. О доверии деловых и финансовых кругов свидетельствует их отношение к областным облигационным займам. Полностью погашен второй выпуск областных краткосрочных облигаций. В ноябре 1996 года

464

в Минфине России зарегистрирована 3-я очередная эмиссия областных краткосрочных облигаций на 150 млрд руб. О доступности, доходности и популярности региональных облигаций говорит широкий круг участников рынка челябинских ОКО.

В числе успешных инвестиционных проектов, осуществленных при поддержке администрации области, - реконструкция основных цехов Магнитогорского и Челябинского металлургических комбинатов; трубопрокатного завода, которая позволила не только преодолеть спад производства в этой важнейшей отрасли экономики области, но и улучшить качество и повысить конкурентоспособность металлопродукции; освоение производства аварийно-спасательного инструмента на базе АО «Агрегат» (г. Сим); организация выпуска сверхтеплого силикатного кирпича в г. Челябинске; производство сверхчистого кварцевого стекла и продукции из него (кварцевые трубы, оптико-волоконный кабель), совместное российско-германское производство нового поколения трамваев, превосходящих по своим характеристикам зарубежные аналоги...

Что касается мероприятий, в рамках которых данная информация доводилась до потенциальных инвесторов, то они выглядели так:

Первый день. Официальная церемония открытия выставки. Презентация г. Магнитогорска. Деловые встречи с руководителями предприятий металлургического, оборонного комплексов и строительной отрасли.

Второй день. Пресс-конференция губернатора Челябинской области П. Сумина. Посещение выставки мэром Москвы Ю. Лужковым. Официальный прием П. Сумина с участием руководителей органов исполнительной и представительной власти РФ и субъектов РФ.

Третий день. Презентация г. Челябинска. Встреча П. Сумина с председателем Правительства РФ В. Черномырдиным. Деловые встречи с руководителями предприятий машиностроительного комплекса и органов здравоохранения.

Четвертый день. Презентация предприятий агропромышленного комплекса и пищевой промышленности. Торжественное закрытие выставки.

И несколько слов о результатах: в ходе проведения Дней Челябинской области в Москве и в ближайшие недели после них было заключено более 100 договоров о сотрудничестве между предприятиями области и заинтересованными российскими и зарубежными структурами. Интерес к области проявили представители 23 стран, 17 международных организаций, 150 российских и зарубежных коммерческих фирм и банков. Другими словами, прогнозируемый инвестиционный результат состоялся и даже превысил первоначальные ожидания.

Глава 2

СОЦИАЛЬНЫЕ КАМПАНИИ. СПОНСОРИНГ И ФАНД-РЕЙЗИНГ

Спонсоринг (от англ. *sponsor* — покровитель, заказчик, *sponsorship* — поручительство, попечительство, поддержка) — это подбор или организация события (или иного объекта спонсирования), ведение и контроль события, проведение и/или контроль рекламной и PR-кампании, гарантированное осуществление проекта с учетом интересов спонсора.

465

Фанд-рейзинг (от англ. *fund-raising* — сбор средств) — целенаправленный систематический поиск спонсорских (или иных) средств для осуществления социально значимых проектов (программ, акций) и поддержки тех или иных институтов. Может осуществляться как бизнес, как благотворительная и как спонсорская деятельность.

Данные понятия широко распространены и описаны применительно к некоммерческим организациям (**НКО**), когда их основным смыслом является:

— обеспечение самой жизнедеятельности НКО (многие НКО безфинансовой поддержки извне недееспособны);

— проведение мероприятий, заведомо не предполагающих получения рек-ламно-имиджевого эффекта, а также прямой или косвенной прибыли.

Соответственно в указанных случаях принимаются во внимание такие позиции, как гранты государственных и частных фондов, бюджетное финансирование, филантропические пожертвования организаций и отдельных персон.

Однако в настоящем учебном пособии мы рассмотрим другой вид спонсоринга и фанд-рейзинга со следующими отличительными чертами:

а) спонсором является коммерческая структура, для которой то или иноеспонсорское вложение — часть общей PR-стратегии (имиджевой, корпоративной); а спонсирование как таковое — сугубо рациональный выбор;

б) фанд-рейзером является в принципе любая (государственная, коммерческая, общественная) структура, по каким-то причинам не располагающая средствами для некоторого интересующего ее мероприятия, но гарантирующая его высокие результаты. Другой вариант: данная структура не хочет вкладывать финансовые средства в проведение мероприятия, поскольку располагает другими ресурсами (бартерные услуги, СМИ, VIP-контакты), которые могут быть эквивалентны финансовым вложениям;

в) субъектом спонсоринга и/или фанд-рейзинга является профессиональное PR-подразделение выделяющей или запрашивающей средств структуры и/или PR-агентство, которые отслеживают весь процесс от выделения средств до получения требуемого результата, причем в случае с PR-агентством спонсоринг и фанд-рейзинг вполне могут фигурировать в качестве направления бизнес-активности.

Спонсоринг: преимущества

Занимаясь спонсорской деятельностью, компании исходят из того, что эти вложения дают им следующие возможности:

1) *Высокая степень узнаваемости и позитивный имидж компании*

В принципе это общий пункт, которому подчиняются все остальные.

Так, когда Тюменская нефтяная компания (ТНК) выходила на россий-

ский рынок, она достигла большой узнаваемости в основном за счет спонсирования крупных проектов и акций.

Ведущую роль ТНК отвела спортивным проектам: нефтяная компания — официальный партнер олимпийской сборной России, спонсор сборных команд России по футболу и мини-футболу. ТНК спонсирует волейбольный клуб и женскую футбольную команду — неоднократного чемпиона России, а также чемпиона России по кольцевым автогонкам — автомобильную гоночную команду «ТНК *Racing Team*».

Помимо спортивных проектов ТНК поддерживает социальную сферу: спонсирует образовательные программы, закупает учебное оборудование для школ, финансирует проведение олимпиад для школьников, проводит различные праздничные мероприятия.

На примере спонсирования команды «ТН К *Racing Team*» рассмотрим дополнительные мотивационные факторы, которыми руководствовалась компания-спонсор в ходе его выполнения.

2) *Дополнительная (в том числе скрытая) реклама*

Являясь одним из лидеров нефтеперерабатывающего рынка, ТНК не может стоять в стороне от автомобильного спорта и поддерживает по примеру крупных мировых концернов собственную автомобильную команду. К тому же автолюбители — одна из больших целевых групп компании.

Огромную роль в успехе проекта сыграло участие в нем известного шоумена Н. Фоменко. В данном случае компания-спонсор пыталась решить проблему узнаваемости своего имени за счет привлечения популярного человека. Поэтому PR-поддержка данного проекта основывалась на выстраивании ассоциативных цепочек, одним из основных звеньев которых выступала ТНК. Победные имена гонщиков, российский автоспорт вообще стали ассоциироваться в сознании потребителя с ТНК.

Но самое главное — с помощью своей автомобильной команды ТНК получила возможность широко представить аудитории весь спектр продуктов, выпускаемых для автомобилей, начиная от бензинов и заканчивая моторными маслами.

3) *Увеличение числа информационных поводов*

По итогам 2000 года появилось 570 неангажированных публикаций в прессе, где так или иначе упоминалась ТНК, которые касались не только автомобильного спорта, но и ряда других событий — презентации самой команды, презентации спонсорской программы, освещения участия в чемпионате России, пресс-турнира по картингу, участия ТНК в выставке «Нефтегаз»идр.

4) *Привлечение участников спонсируемых акций к другим собственным проектам*

Участники спонсируемого проекта «ТНК *Racing Team*» — пилоты, техники, руководство команды — активно участвовали в различных ме-

467

роприятиях нефтяной компании, например в специализированных выставках, где команда выступала одним из основных элементов выставочной экспозиции ТНК.

5) *Успешный спонсорский проект сам по себе является предметом гордости в конкурентной среде*

По итогам 2000 года команда «ТНК *Racing Team*» стала чемпионом России и вышла на международный уровень. Успех команды косвенно свидетельствует о том, что продукты ТНК тоже хороши, поскольку способствуют достижению победных результатов.

Кроме того, ТНК могла гордиться перед компаниями-конкурентами, которые также спонсировали автомобильные команды, достижениями своих гонщиков, которым удалось выиграть чемпионат.

6) *Лоббирование собственных интересов в политических кругах*

Как одно из звеньев продуманной спонсорской политики проект «ТНК *Racing Team*» внес вклад в усиление влияния ТНК в высоких властных сферах. Например, увлеченный идеей строительства в Москве трассы «Формула-1», мэр Москвы дал «добро» на расширение в столице бензозаправок с бензином от ТНК.

Спонсоринг: основания для выделения средств

Без четкого определения, какие сферы жизни или какие организации фирма будет поддерживать, можно потонуть в бесчисленном потоке просьб и предложений, кидаться от одних к другим и в конце концов сделать не слишком рациональный выбор.

Чтобы подобного не случилось, нужно, чтобы **проект, выполнение которого фирма финансирует, соответствовал ее:**

- **основной деятельности,**
- **корпоративной концепции.**

Например, если компания выпускает косметику или торгует ею, возможна поддержка женских организаций; тех, кто занимается укреплением и развитием семьи, служб и клубов знакомств. Банки часто концентрируются на образовании, так как заинтересованы в образованных, профессиональных кадрах.

Но встречаются и более сложные обоснования. Скажем, табачные компании в течение длительного времени финансировали культурные акции, однако с одной поправкой — это не должно быть детским творчеством, чтобы их не обвинили в косвенной рекламе своей продукции среди детей, и, напротив, спонсировали программы, направленные на борьбу с подростковым курением.

468

Актуальность финансируемого проекта тоже немаловажный вопрос. В одном регионе это может быть помощь беженцам, в другом — борьба с радиационными загрязнениями, в третьем — поддержка местного театра.

На выбор объекта для спонсирования влияет и то, **поддерживают ли данный проект некоторые влиятельные персоны или инстанции.** Хотя у этого правила существует исключение — оно применяется в том случае, если фирме хочется эксклюзивно заявить о себе, стать «единственной и неповторимой».

Еще одно серьезное основание для выбора (отклонения) проекта для спонсирования — **дееспособность исполнителя проекта.** В частности, следует обращать внимание на:

- историю организации, запрашивающей средства;
- ее достижения — чего она уже успела добиться;
- другие источники средств;
- на что конкретно (постатейно) пойдут пожертвования;
- направления расходования денег в организации и, в частности, данного пожертвования;
- возможность узнать о результате, проконтролировать расходы.

В числе факторов, свидетельствующих о невысоком уровне дееспособности, выделяются следующие:

- организация никогда не делает ежегодных отчетов;
- скрывает финансовую информацию или путается в ней;
- существует уже два года (три, четыре, пять лет) и еще ничего не сделала;
- других источников финансирования нет, исключение — очень молодые организации.

Помимо этих кардинальных аспектов, есть еще несколько вопросов:

- поддерживать ли одну организацию (проект) или несколько?
- должна ли оказываться разовая или постоянная поддержка?
- поддерживать ли в основном проекты государственных учреждений, общественных организаций или просто интересные инициативы?

Ответ на данные вопросы зависит от общего уровня благосостояния организации. Спонсорская деятельность солидной фирмы сочетает и постоянную поддержку каких-то конкретных организаций, и разовое спонсирование проектов. Более того, иногда выделяется резервный спонсорский фонд для «случайных просителей», т.е. если вдруг возникнет некоторая блестящая идея.

Чем фирма меньше, тем уже должен быть фокус предмета спонсирования.

И наконец, еще один весьма любопытный аспект: **что делать, когда спонсорские средства запрашиваются государственными учреждениями, а**

сам выбор «выделять-не выделять» начинает приобретать добровольно-обязательный характер.

С одной стороны, деньги государственным учреждениям выделять целесообразно: за это говорят и наличие контроля, и полная ясность того, чем организация занимается, и возможность посетить ее в любой момент. Государственные организации в России — лидеры в сборе спонсорских средств с коммерческих структур. Но здесь существует и ряд проблем.

1. Государственные учреждения, пусть даже они и являются самостоятельными юридическими лицами, — организации подневольные. Если, допустим, были сделаны вложения для закупки лекарств в больницу, местный департамент здравоохранения вправе пустить их на выплату зарплаты своим сотрудникам. Поэтому цель пожертвования государственному учреждению должна документально оговариваться и деньги должны идти на счет самого учреждения.

2. Государственные учреждения работают, как правило, очень традиционно. Например, администрацию детских домов, куда спонсор собирается перевести деньги, больше заботят внешний вид и сытость подопечных. В то же время спонсора могут волновать внутреннее состояние детей, их образование, устремления в жизни. Отсюда становится актуальным вопрос согласования спонсорских приоритетов.

3. Начиная помогать государству, спонсор может наладить хорошие контакты с местной администрацией, но одновременно попасть в ее сети. От него будут ждать «вливаний» ко всем знаменательным датам, на все массовые мероприятия.

Понятно, что крупные фирмы любого региона не могут избежать фанд-рейзеров в лице главы администрации и его сотрудников. Но соглашаясь с неизбежным, можно попробовать влиять на политику расходования средств, предлагая более эффективные способы их использования, включая PR-обеспечение данного процесса.

Говоря о продуманном комплексном подходе к спонсорству, обратимся к опыту работы ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК). Реализуя программу спонсирования культурно-спортивных программ, ММК обеспечивал себе позитивную репутацию во внешней и внутренней среде, которая, в свою очередь, способствовала решению прикладных экономических и социальных задач.

Так, на протяжении ряда лет в Магнитогорске при активной поддержке ММК проводились традиционные «Ручьевские чтения» — дань памяти знаменитому магнитогорскому поэту Борису Ручьеву. На определенном этапе им решено было придать всероссийское звучание, поэтому чтения в 2001 году проводились в форме Всероссийской научной конференции «Ручьевские чтения. На рубеже эпох: специфика художественного сознания», а в 2002 году вылились в Международный форум поэзии.

470

Соорганизаторами мероприятий наряду с комбинатом выступили Министерство образования РФ, Министерство культуры РФ, Союз писателей России. В Магнитогорске собрались ученые, литературные критики, писатели, краеведы из многих городов нашей страны и зарубежья. Естественно, что они по достоинству оценили поддержку комбината, вкладывающего немалые средства в развитие литературы и культуры в целом. Эти высказывания прямо, в ходе встреч с горожанами, а также через центральные и региональные СМИ доводились до сведения магнитогорцев, жителей региона и всей России.

Поддержку «Ручьевских чтений» гармонично дополняла работа вокруг фестиваля «Театр без границ», который позиционировался как самый крупномасштабный в российской провинции. В 2001 году фестиваль получил статус международного, в нем приняли участие крупнейшие российские театры Центрального региона, Поволжья, Дальнего Востока и Сибири, а также зарубежные театры. В ходе информационной кампании подчеркивалось: магнитогорский фестиваль — один из немногих в стране, остающийся призовым. Комбинат поддержал идею выражения призов в денежном эквиваленте и выделил деньги на три первых главных приза.

Наряду с культурными проектами одним из ключевых направлений работы по формированию положительного имиджа предприятия стали спонсирование и последующая PR-кампания вокруг хоккейного клуба «Металлург». Успехи хоккейного клуба позволили решить ряд PR-задач, направленных, в частности:

- на формирование известности предприятия на российском и европейском информационном полях;
- формирование положительного имиджа ММК как организатора хоккейного клуба — представителя России на спортивных аренах Европы;
- укрепление статуса ММК как социально ориентированного предприятия;
- сокращение дистанции между руководителями и работниками ММК.

По всем этим направлениям проводилась четко спланированная работа. Например, в прошлом не только горожане, но и рядовые сотрудники ММК знали высшее руководство комбината лишь по газетным публикациям и программам новостей. Присутствие же на трибунах во время выступлений «Металлурга» практически всех топ-менеджеров предприятия позволило сблизить руководителей, трудящихся и горожан, не работающих на ММК.

Неповторимая атмосфера спортивного состязания сплотила абсолютно разных людей, и показателем этой сплоченности стали туры поддержки болельщиков «Металлурга» в ходе Европейского хоккейного турнира, организованные городскими туристическими фирмами.

471

Как следствие спонсорской активности, у целевых аудиторий четко сформировался позитивный стереотип Магнитогорска как одного из ведущих центров российского спорта, что, в свою очередь, позволило ММК провести в городе Первый международный турнир по дзюдо на Кубок Президента России, в котором принял участие В. Путин.

Фанд-рейзинг: как мотивировать спонсора

Окидывая взором опыт сбора средств и опыт успешных сделок на этом поприще, можно утверждать, что если не подготовить хотя бы самый элементарный план, трудно рассчитывать на быстрый успех. Это не значит, что, спланировав все в деталях, организация немедленно получит желаемую сумму, но вероятность их эффективного поиска растет пропорционально уровню подготовленности.

Разумеется, что, чем в менее популярной для спонсорства сфере действует организация, тем более тщательно придется готовить аргументацию для убеждения спонсоров и выбирать метод сбора средств. Но сначала необходимо представить спектр основных мотивов, которые движут принимающими решения людьми, когда они соглашаются финансировать деятельность некоторого проекта.

Мотив первый: вкладывать туда, куда вкладывают другие. Результаты локальных опросов и опыт многих организаций позволяют проследить главные статьи финансирования (в порядке убывания популярности):

- социальная помощь, включая социальную и медицинскую реабилитацию;
- помощь детям;
- культура и искусство;
- медицинская помощь;
- экология;
- образование;
- спорт;
- защита прав граждан.

Практика показывает, что на реализацию конкретных программ и акций средства выделяются с большей охотой, чем на долгосрочные проекты или просто на поддержание жизни организации.

Мотив второй: PR, реклама, паблисити. В большинстве случаев запрашивающие спонсорские средства организации предлагают сделать бизнесу масштабный информационный промоушн и обеспечить позитивное паблисити средствами PR и рекламы. Но коммерческие структуры и сами заинтересованы в том, чтобы сделать себе рекламу, главное — чтобы фанд-рейзер обеспечил доступ к «рупору», направленному в массы.

472

Мотив третий: большой общественный интерес к проекту. (Пример — сбор средств для строительства храма Христа Спасителя.)

Мотив четвертый: возможность прямой коммуникации со значимой фигурой. Когда представителю бизнеса гарантируется возможность прямого контакта с некоторой персоной (президентом, министром, губернатором и пр.), от которого зависит локальный коммерческий результат или глобальное развитие бизнеса, характер проекта, его концептуальная привязка просто-напросто перестают иметь всякое значение.

Мотив пятый: человеческие симпатии, личная заинтересованность в решении проблемы, особенно если она касается самого объекта фанд-рей-зинга, его родных и близких (спонсирование спектакля, выпуск книги, поддержка талантливых художников и т.п.).

Мотив шестой: амбиции. («Наша организация не хуже и не беднее конкурентов: они вложили пятьдесят тысяч долларов в спонсорский проект, а мы вложим сто».)

Мотив седьмой: прямая выгода (налоговые льготы). В то же время следует понимать, что данный мотив весьма относителен: нельзя говорить о выгоде в абсолютной сумме. Даже используя

льготы по налогу на спонсорские средства, бизнесмен все равно отдаст денег больше, чем уплатив весь налог и не занимаясь спонсорством.

Мотив восьмой: религиозные побуждения. Среди бизнесменов есть искренне верующие люди, и они откликаются на просьбы, связанные с направлениями деятельности церкви.

Мотив девятый: понимание важности и полезности организации и проекта. Этот мотив присущ бизнесменам, про которых говорят: они действительно озабочены судьбой России, обеспечивают ее будущее.

Мотив десятый: помощь «по зову сердца». Не все бизнесмены ищут конкретной выгоды и расчета, иногда они просто хотят помочь.

Конечно, перечень мотивов может быть расширен, но приведенную гамму стоит рассматривать как базовый ориентир для фанд-рейзера.

Фанд-рейзинг: подготовка документов и моделей

Итак, мы подошли непосредственно к процессу осуществления деятельности по привлечению средств в организации и проекты. Ниже в логической последовательности приводится примерный план действий ко работе в области фанд-рейзинга.

—Выбрать задачу, которую необходимо решить с помощью полученных ресурсов. Установить временные рамки.

—Собрать полную информацию по особенностям решения выбранной задачи и продумать аргументы в свою пользу.

⁴⁷³

—Проанализировать возможные мотивы потенциальных спонсоров: какие из них можно использовать.

—Изучить прошлый опыт сбора средств в избранном направлении, определить консультантов, к которым можно обратиться.

—Подготовить пакет необходимых документов.

В зависимости от уровня формализации отношений фанд-рейзера с потенциальным спонсором перечень и объем документов могут значительно варьировать. Ниже в порядке убывания значимости приводятся их варианты.

Спонсорский пакет

Спонсорский пакет представляет собой презентационно оформленный набор юридических, творческих, программных, финансовых документов, демонстрирующих эффект спонсируемого мероприятия, и включает следующие компоненты:

1. *Литературное описание проекта (акции).* Составляется в форме популярной статьи с выделением наиболее значимых для спонсора деталей. Определяет значение проекта для страны, региона, города, целевых групп. Намечает направления рекламы и PR для проекта и спонсора.

2. *Программное описание проекта.* Включает место проведения, сценарий проекта, временную программу; перечисляются авторы, организаторы и участники акции.

3. *Поддержка проекта.* Указываются наименования и доказательства поддержки государственных структур, престижных учреждений науки, культуры, известных и уважаемых людей, а также доказательства поддержки — решения, рекомендательные письма и т.п.

4. *Бюджет проекта.* Здесь оценивается максимальная и минимальная стоимость проекта, указываются часть расходов организаторов, а также расходы, которые должны быть покрыты за счет спонсорских взносов.

5. *Спонсорские градации.* В качестве таковых могут быть использованы следующие: титульный спонсор (100% стоимости проекта, название организации-спонсора включается в название проекта), генеральный спонсор (50%), официальный спонсор (25%), спонсор-участник (до 10%)—Еще одну категорию составляют информационные спонсоры (СМИ) и технические (бартерные) спонсоры, оказывающие помощь товарами или услугами. Возможны и другие градации, в том числе эксклюзивное спонсирование (патронаж).

6. *Спонсорская реклама и PR.* Наиболее подробная часть спонсорского пакета включает официальную часть: объявление названия компании на акциях и презентациях, выступления первых лиц, логотип и название компании-спонсора на полиграфической, сувенирной продукции и т.п.

⁴⁷⁴

Особый раздел — СМИ — важнейший инструмент спонсоринга. Сюда прилагаются медиапланы, информация от теле- и радиопередачах, статья для газет и журналов, рекламных буклетах и брошюрах, имеющих целью ярко и выпукло представить роль спонсора в проекте и другие важные для него черты. Объемы рекламы с указанием их направленности на целевые группы фиксируются в договорах и соответствуют спонсорской градации.

7. *Прогноз спонсорского эффекта.* Включает расчет прямого воздействия рекламы (участники, зрители — целевая группа), аудиторию СМИ (телевидения, радио, газет), количество людей, которые увидят внешнюю рекламу (целевая аудитория).

А вот как на практике может выглядеть сокращенный вариант спонсорского пакета:

ПЕРВЫЙ МОСКОВСКИЙ ДЖАЗОВЫЙ ФЕСТИВАЛЬ НА ОТКРЫТОМ ВОЗДУХЕ

(Предложение для финансового спонсора)

Международный пресс-клуб (МПК), Московский джазовый клуб *Birdland* и агентство «Люди» приступают к подготовке ПЕРВОГО МОСКОВСКОГО ДЖАЗОВОГО ФЕСТИВАЛЯ НА ОТКРЫТОМ ВОЗДУХЕ, который в дальнейшем станет ежегодным.

Презентация фестиваля с участием А. Шилклопера (валторна, флюгельгорн, четырехметровый альпийский рог), А. Росточки (бас-гитара), В. Данилина (аккордеон), А. Николаева (тенор-саксофон) и других известных джазовых звезд состоится 11 июня в Центре международной торговли.

Фестиваль предполагается провести в течение трех дней - с 21 по 23 августа - на открытой площадке обновленного и модернизированного сада «Эрмитаж». На фестивале выступят московские джазовые группы, представляющие разные направления: современный *main stream* (квартет И. Бутмана), этноджаз «Русский восток» (А. Росточки, Ю. Парфенов и др.); фолкджаз, русская классика (А. Шилклопер и др.), квартет А. Пищикова (программа памяти Д. Колтрейна), ансамбль О. Лундстрема; а также лучшие джазовые коллективы из других городов России - Санкт-Петербурга, Уфы, Ярославля и стран СНГ - Украины и Молдовы.

Информационными спонсорами фестиваля выступают:

- телеканалы ТВ-центр и «Культура»;
- радиостанции «Эхо Москвы», НСН, «Радио РОКС», «Радио России»;
- газеты «Вечерняя Москва», «Вечерний клуб», «Новая газета», «Собеседник», «Экономика и жизнь», «Финансовые известия»;
- журналы «Культ личности», «Вечерняя Москва»;
- информационное агентство «Турне»;
- информационный справочник «Лучшее в Москве».

Приглашаем вашу фирму поддержать творческое начинание московских музыкантов и стать финансовым спонсором фестиваля. Информация об условиях участия в фестивале в качестве спонсора и о встречах услугах прилагается.

475 Таблица 6.1

Категория спонсора	Встречные услуги
Спонсор-участник	Право бесплатного присутствия на концертах фестиваля на VIP-трибуне; право распространения рекламных материалов фирмы среди журналистов и гостей презентации и концертов фестиваля;
Официальный спонсор	размещение названия фирмы на билетах и афишах фестиваля;
Генеральный спонсор	размещение рекламного щита фирмы на концертах фестиваля (площадка вне эстрады); бесплатный рекламный модуль (5,2 x 4 см) фирмы в справочнике «Лучшее в Москве-99»
	В дополнение к предыдущему пункту: размещение рекламного щита фирмы на эстраде фестиваля; размещение названия фирмы на рекламных перетяжках фестиваля в центре города; выборочное упоминание названия фирмы в СМИ - информационных спонсорах фестиваля; бесплатная годовая аккредитация в Международном пресс-клубе по категории EXCLUSIVE
	В дополнение к предыдущим пунктам: рекламная страница фирмы в программе фестиваля; упоминание фирмы во всех СМИ — информационных спонсорах фестиваля; размещение

Примечание: суммы запрашиваемых средств и контактные телефоны опущены.

Письмо-запрос

Значительная часть потенциальных спонсоров сначала предпочитает получить письмо-запрос (*letter of inquiry*) с кратким изложением проекта и описанием заявителя. Письмо-запрос - распространенная и надежная форма обращения. С одной стороны, оно заставляет сформулировать суть проекта, с другой - закладывает основу для конструктивного диалога.

Письмо-запрос должно быть кратким и в то же время объяснять, почему организация обратилась именно к этому спонсору; четко обосновывать необходимость данного проекта и суть проблемы; содержать ясную информацию о задачах, ожидаемых результатах, методах и стоимости выполнения проекта; убеждать, что именно эта организация способна выполнить такой проект; характеризовать деятельность, достижения и квалификацию организации.

Заявка

Представляет собой более формальный по сравнению с письмом-запросом документ.

Приведем план универсальной заявки, которая включает практически все возможные пункты, требуемые организациями-спонсорами.

1. **Титульный лист**, который должен запоминаться.

2. **Краткая аннотация** содержит ясное и краткое описание сути заявки,

476

занимает полстраницы, максимум — страницу. Включает по одному-два предложения, отвечающих на вопросы:

кто будет выполнять проект?

почему и кому нужен этот проект?

что получится в результате?

сколько потребуется денег?

3. **Введение** содержит сведения об организации-заявителе, объясняет, почему заявители/исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации) наилучшим образом выполнят задачи проекта. Введение должно закладывать основы доверия к заявителю.

4. **Постановка проблемы** описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя.

5. **Цели и задачи.** Цель — во имя чего предпринимается проект. Задачи — конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Задачи и результаты поддаются количественной оценке. Из раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

6. **Методы.** Указываются мероприятия, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач. Приводятся схема организации работы по проекту и календарный план. Из раздела должно быть ясно, что будет сделано, кем, как, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.

7. **Оценка и отчетность.** Раздел описывает, как предполагается оценить эффективность проекта, контролировать процесс его выполнения, в какой форме будет предоставлена отчетность о проделанной работе и затраченных средствах.

8. **Дальнейшее финансирование.** Содержимое раздела объясняет, каким образом, за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта, убеждает спонсора в том, что после израсходования его средств найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы. Раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту после окончания срока действия спонсорских средств.

9. **Бюджет.** Раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий, отвечает на вопросы:

сколько денег требуется от спонсора?

из каких источников будут получены все остальные требующиеся для выполнения проекта ресурсы и на что они будут потрачены?

10. **Приложения** включают дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки (пресс-релизы, публикации, письма поддержки и пр.).

477

Переговоры с потенциальным спонсором

На каком-то этапе работы фанд-рейзер встречается с потенциальным спонсором для переговоров. Вот какие правила рекомендуют соблюдать в этом случае специалисты:

—будьте внимательны и не перебивайте;

—не обвиняйте собеседника в том, о чем он, может быть, даже понятия не имеет: никакого агрессивного поведения;

—будьте изначально и искренне доброжелательны. Глупо просить что-то у человека, которого заранее не любишь;

—относитесь к собеседнику с уважением, но без подобострастия;

—умейте слушать не только себя. Не превращайте разговор в ваш монолог и экономьте время собеседника;

—не старайтесь «перевербовать». Вам могут дать и не дать денег, но ваш собеседник менее всего расположен стать активистом вашей организации;

—будьте компетентны в своей проблеме, но не отвечайте выдумкой на вопрос, если не знаете ответа, и никогда не отвечайте на вопрос, если вам его не задали;

—не хвастайтесь бедностью и убожеством;

—говорите больше не о прошлом, а о будущем, которое пытаетесь построить;

—не спорьте по принципиальным вопросам;

—благодарите (за деньги, за время, за совет).

Главное — распознать настоящие мотивы и желания собеседника, позиции, с которых он рассматривает происходящее.

Необходимо дать собеседнику понять, что именно его вклад будет важным и решающим. В то же время всегда внутреннее надо быть готовым к отказу, это вполне обычная ситуация. В этом случае можно поинтересоваться перспективами подобных обращений в будущем либо спросить совета — кто еще мог бы поддержать.

Проблема разведения спонсоров

Но наряду с привлечением спонсоров в практике фанд-рейзинга возникает — особенно в условиях высокого интереса дееспособных финансовых структур к предложенному мероприятию — не менее любопытная проблема «разведения» спонсоров. Ее суть заключается в том, что та или иная компания-спонсор зачастую не хочет находиться в «перечислительном списке» себе подобных и претендует на некоторое эксклюзивное место. У организатора же акции цель несколько иная: привлечь как можно

478

больше средств, а потому он намерен принять максимальное количество спонсоров. Как же решаются подобные проблемы?

Обратимся к опыту ассоциации *NASCAR* — крупнейшему в мире устройству автогонок, известному широкой общественности благодаря серии автогонок Кубка Уинстона. Такое название кубок получил от одной из популярных торговых марок табачной компании *R. J. Reynolds Tobacco (RJR)*, которая оказывала спонсорскую помощь ассоциации *NASCAR* с 1977 года. Впоследствии, в период расцвета соревнований, лучшие пилоты, команды и машины состязались в 29 турах, проводимых в 16 разных городах США ради заветного кубка.

Спонсоры гонок помещали изображение своей продукции на гигантских рекламных щитах перед аудиторией в 2,5 млн человек, а благодаря радио и телевидению зона охвата увеличивалась соответственно до 80 и 175 млн. Кроме этого, каждый тур находил отражение в сообщениях ведущих информационных агентств и всех основных газет США.

Ноделовтом, что помимо *RJR* спонсорами гонок являлись такие крупные, разноплановые и в ряде случаев конкурирующие компании, как «Дженерал фудз», «Миллер бруинг», «Проктер энд Гэмбл», «Истман Кодак», «ПепсиКо», «Кока-кола» плюс блок компаний — производителей продукции, связанной с автомобилями: «Дженерал моторе», «Форд», «Тойота», «Мобил» и др.

Особые интересы каждой из них учитывались следующим образом: в обращении к спонсорам ассоциация *NASCAR* предлагала 17 разных видов спонсорской поддержки, в числе которых спонсирование:

- машины,
- экипажа,
- комбинированное спонсирование машины и экипажа,
- трассы,
- круга/заезда,
- пилотажа экстра-класса,
- призового фонда,
- призов и наград,
- корпоративной зоны обслуживания,
- апартаментов *VIP*,
- забавных ситуаций/казусов и т.д.

Таким образом достигался эффект, при котором и средства собраны, и спонсоры довольны.

479

* * *

В заключение главы приведем выдержки из этического кодекса фанд-рейзера «Ценности и принципы» (см. веб-сайт Национальной гильдии фанд-рейзеров www.fundraising.ru). В качестве базовых ценностей и принципов в кодексе фигурируют следующие:

1. Соблюдение общечеловеческих норм и ценностей.
2. Соблюдение прав человека.
3. Соблюдение принципа осознанного и добровольного участия в благотворительности .
4. Дело важнее профессиональных амбиций.
5. Недопустимость создания новых проблем при решении существующих.
6. Работа над созданием позитивных, а не негативных образов.
7. Недопустимость желать другому того, что не пожелаешь себе.

На основе этих базовых позиций выработаны и более конкретные профессиональные стандарты, регламентирующие действия профессионального фанд-рейзера в этически значимых ситуациях, например см. табл. 6.2.

Таблица 6.2

Этически значимая ситуация	Стандарт
----------------------------	----------

Привлечение средств от групп доноров, вызывающих сомнения с этической точки зрения	<p>Неприемлемо привлечение средств от организаций оккультного и деструктивного характера (сект и т.п.).</p> <p>Неприемлемо активное привлечение средств от организаций или частных лиц с криминальным имиджем (обращение к ним по своей инициативе). Допустимо пассивное привлечение средств от таких лиц и организаций (положительный ответ на предложение). Неприемлемо при отказе от пожертвования ссылаться на криминальное прошлое донора. Неприемлемо привлечение средств от производств, осознанно приносящих вред (откровенно уклоняющихся от соблюдения требований техники безопасности и экологических норм).</p> <p>Допустимо привлечение средств от профсоюзов, традиционных религиозных организаций, организаций сетевого маркетинга, политиков и политических партий</p>
Использование церковного благословения и религиозных убеждений	<p>При использовании благословения церкви какой-либо конфессии необходимо основываться на общечеловеческих ценностях, а не на конфессиональных и религиозных убеждениях.</p> <p>Недопустимо создавать у кого-то ощущение «неправедного» верующего, переносить фанд-рейзинговую идею с проблемы на исполнение религиозной нормы.</p> <p>Недопустимо создавать иллюзию, что деятельность, на которую собирают средства, направлена исключительно на</p>

480

Глава 3

ПОЛИТИЧЕСКИЕ КАМПАНИИ. PR-ТЕХНОЛОГИИ НА ВЫБОРАХ

Избирательные технологии и PR-технологии в избирательной кампании: насколько идентичны

эти понятия?

Если мы попытаемся представить политическую деятельность в жизни общества не только глобальным и перманентным процессом, но и проектом и совокупностью проектов, имеющих, как и в случае с коммерческими проектами, четко выраженные миссию и видение, цели и задачи, сроки и бюджеты, то неизбежно выйдем на понятие «избирательная кампания» и начнем говорить о прикладных PR, отталкиваясь именно от этого понятия.

Данный тезис, разумеется, не исключает других подходов. Например, защищенная С. Тучковым в 2001 году в МГУ им. М.В. Ломоносова диссертация называлась «"Пабликрилейшнз" в политическом процессе современной России», а ее автор старался охватить широкий спектр позиций, начиная от вариантов значения в устной и письменной речи термина «связи с общественностью» и кончая анализом юридического и этического регулирования PR-деятельности.

Но поскольку нашей задачей является показ не столько методологической, сколько креативно-технологической и результативной составляющей «паблик рилейшнз», то возьмем за основу все-таки избирательные кампании — и как локальное политическое пространство, и как своего рода микросхему политического процесса в целом. Впрочем, задача от этого не становится легче. Дело в том, что в научной и учебно-прикладной литературе преимущественное внимание уделено не PR в избирательной кампании, а *избирательным технологиям*, которые соотносятся с *пиаровскими технологиями* как пересекающиеся, но не исчерпывающие друг друга понятия.

Да и сами избирательные технологии рассматриваются с весьма разнообразных ракурсов. Скажем, в книге А. Максимова¹ представлен взгляд менеджера — организатора избирательного процесса. Здесь рассказывается и о сборе подписей, и о процедуре регистрации кандидатов и объединений, и о штатном расписании избирательного штаба. Другими словами, речь идет о выполнении неизбежных, обязательных функций, без

¹ Максимов А. «Чистые» и «грязные» технологии выборов: российский опыт. М.: Дело, 1999.

481

которых кампания просто-напросто не состоится. Но поставим и такой вопрос: гарантирует ли добросовестное выполнение этих функций успех кампании? Видимо, нет.

В сборнике Е. Егоровой и других авторов¹ присутствует оценка выборных технологий политическим психологом. Еще один важный, но снова не совсем пиаровский и не исчерпывающий все поле анализа сегмент.

А если взять труд С. Лисовского и В. Евстафьева², то можно ощутить себя в захватывающей роли специалиста, конструирующего политическую рекламу.

Наконец, М. Кошелюк в своей книге³, соединяя вместе социологический, культурологический, психологический, философский подходы, трактует избирательную кампанию как «мета-технология», состоящую из комплекса взаимодополняемых, развивающихся понятий: «управление социальным конфликтом — социальная игра — короткоживущая самоорганизующаяся система — особое состояние сознания — диалог — выбор — архетип — миф — ритуал».

Вот и получается, что место системного анализа собственно PR-технологии в ходе избирательного процесса остается вакантным. Попробуем заполнить вакансию!

Итак, PR в избирательной кампании — это сознательная (системная) организация коммуникации политической фигуры или группы с различными социально-профессиональными (целевыми) группами в обществе, направленная на достижение понимания, согласование взаимоприемлемых интересов, привлечение на свою сторону и получение определенных политических, социальных и (или) экономических результатов; главным, но не единственным среди которых является победа на выборах.

Если читатель обратил внимание, мы вновь, как и в начале книги, оцениваем PR в качестве *сознательной организации коммуникации*. Вместе с универсальным в своей основе определением мы можем взять за точку отсчета формулу RACE как универсальную систему PR-действий, вполне применимую и к политическому пространству. Что же касается слагаемых формулы, то в них, конечно, содержится своя специфика.

R (Research) - исследование: что и зачем выясняем

Общие подходы к проведению исследования, его структура и инструментарий уже приводились нами в этой книге. Сейчас мы постараемся сосредоточиться на других аспектах: что нужно обязательно понять в ходе

¹ Егорова Е. и др. Политическое консультирование. М.: Никколо М, 1999. ² Лисовский С, Евстафьев В. Избирательные технологии: история, теория, практика. М.: РАУ «Университет», 2000.

³ Кошелюк М. Выборы: Магия игры. Технология победы. М.: Макцентр, 2000.

482

исследования и как заставить это понимание работать на кампанию, а не лежать в сейфе внушительной и дорогой игрушкой с непонятым предназначением.

Этапы исследовательской (аналитической) работы могут быть сгруппированы в несколько блоков.

1. Мягкий первичный анализ с целью вхождения в ситуацию (лучшего ее понимания)

Если вы являетесь подрядчиком на осуществление PR-действий в ходе избирательной кампании, то уже на начальном этапе должны ожидать от заказчика следующего вопроса: а как вы вообще видите ситуацию и ее развитие? Ответ «ее надо сначала изучить» может и не устроить последнего, отсюда следует еще до заключения контракта провести так называемый мягкий анализ ситуации.

Для этого используются любые, главным образом открытые, материалы, имеющие отношение к сфере деятельности вашего кандидата: нормативные акты, статистические данные, персональные досье, материалы СМИ и т.д.

По итогам изучения вы готовите подборки базовой информации для внутреннего пользования; после консультаций с заказчиком они становятся формальной основой для единого видения ситуации заказчиком, исполнителем и членами их команд.

Например, в период ведения избирательной кампании в Калининградской области в качестве такой основы были подготовлены следующие справки:

1) Калининградская область: регион, события, персоналии. Особенности социально-политической ситуации. Информация к сведению.

2) Калининградская область: видение сложившейся обстановки и перспективы ее оптимизации с помощью совершенствования механизмов управления информацией и взаимодействия со СМИ.

Добавим, что задача первичного анализа не исчерпывается общим видением, стоит поискать в кипе общедоступных материалов ту «лошадку», которая была бы настолько сильной и привлекательной, что «довезла» бы вашего клиента до успешного финиша.

Например, в той же Калининградской области нами внимательно изучались проект Закона РФ «О свободных экономических зонах» и административные акты, касающиеся создания на территории России зон с преференциальным режимом (СТЗ, офшорные зоны, СЭЗ и др.). Полученная информация позволила сформулировать гипотезу о том, что данную тему стоит рассматривать как одну из главных «лошадок», способных «вывести кампанию» в нужном направлении.

483

2. Формализованные социологические исследования

В целях обеспечения выборной команды системообразующей информацией специалисты-социологи предлагают обычно реализовать поэтапный комплекс социологических исследований, включающий довольно масштабный перечень позиций. Попробуем представить их краткий обзор с указанием смысла и значимости каждого из предложений.

Начнем с БАЗОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, предполагающего сбор первичной информации методом личного формализованного интервью по месту жительства респондентов. Такое исследование проводится, как правило, один раз (в преддверии кампании или в самом ее начале), является наиболее дорогостоящим, предусматривает репрезентативность и охватывает всю территорию конкретного избирательного округа.

Анкета составляется так, чтобы получить следующие главные и типичные сведения:

- иерархия региональных проблем, волнующих население округа;
- намерения населения участвовать в предстоящих выборах;
- осведомленность населения о потенциальных кандидатах на выборные посты и их предвыборных программах;
- рейтинг известных населению кандидатов на период, предшествующий началу предвыборной кампании (стартовые позиции кандидатов);
- анализ популярности региональных и центральных СМИ и степени доверия к ним населения округа (выявление наиболее эффективных по воздействию на электоральное поведение населения округа источников информации).

Еще один вопрос выделим особо: в ходе базового исследования мы обязательно должны выяснить *желаемый (идеальный) образ кандидата (персоны, группы персон, политической партии), способного решить региональные проблемы*, с тем чтобы в дальнейшем путем PR-конструирования максимально приблизить к нему образ имеющийся.

Следует заметить, что основной смысл базового исследования заключается не только в получении отражающих действительность самодостаточных результатов. За точку отсчета могут быть взяты, в конце концов, любые, в том числе и приблизительные, субъективно-индивидуальные гипотезы. Важнее другое: возможность понимать, насколько производимые в период кампании сознательные и непреднамеренные действия влияют на изменение первичной ситуации в благоприятную для кандидата сторону. Целям такого понимания служат **МОНИТОРИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**.

В качестве таковых могут выступать опросы по базовой анкете, но с уменьшенной в 2—3 раза репрезентативностью. Например, если в базовом исследовании опрашиваются 3000 респондентов, то в последующих —

484

1500 или 1000. Мониторинговые исследования в виде очного интервьюирования целесообразно проводить один раз в 2—3—4 недели, что позволит получить информацию об эффективности предвыборной кампании кандидата и внести коррективы в соответствующие рабочие планы.

Разновидностью мониторингового исследования могут выступать **ТЕЛЕФОННЫЕ ОПРОСЫ**, в ходе которых по сокращенному варианту анкеты проводится телефонное экспресс-интервьюирование избирателей. Здесь используются как специальные базы данных, так и обычные телефонные книги, а в качестве интервьюеров могут выступать как профессионалы, так и проинструктированные надлежащим образом неспециалисты. Быстрота (телефонные опросы можно проводить практически ежедневно) и дешевизна — несомненные преимущества телефонных опросов.

Проблема... в телефонах, а точнее, в проценте телефонизации и пропорциональности охвата населения телефонной сетью. Например, в Москве и Санкт-Петербурге телефонные опросы очень эффективны; в Камчатской области, где около половины населения проживает в телефонизированном Петропавловске-Камчатском, эффективность стоит оценивать как среднюю; в областях с преобладанием сельского населения — как низкую.

Роль как базового, так и последующего мониторингового инструмента могут (правда, с большими оговорками) выполнить **ФОКУС-ГРУППОВЫЕ ДИСКУССИИ** в целевых группах, представляющих собой срез потенциального электората по социальному положению или половозрастному признаку.

3. Мониторинг СМИ

Важнейшим каналом, отражающим производимые в ходе кампании PR-действия и передающим информацию избирателям, являются центральные и региональные средства массовой информации. Отсюда самостоятельным и необходимым видом исследовательской деятельности становится сплошной или выборочный **МОНИТОРИНГ СМИ**.

Подчеркнем, что главное при осуществлении мониторинга — будь то СМИ или непосредственно избиратели — не простое описание ситуации, но регулярное и возможно более развернутое отслеживание ее динамики, сопоставление произведенных действий и полученных результатов.

Приведем два коротких документа, иллюстрирующие технологические подходы к достижению требуемого мониторингового эффекта во время PR-сопровождения Международным пресс-клубом Общественно-политического блока «Вся Россия» в период кампании по выборам в Государственную Думу РФ 1999 года.

485

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ по мониторингу центральных и региональных СМИ

Цель:

мониторинг осуществляется для выяснения:

- А) объема информации об ОПБ «Вся Россия»;
- Б) динамики (позитивной, негативной и нейтральной) информации об ОПБ «Вся Россия»;
- В) фактического содержания основных оценок (прямое краткое цитирование) деятельности ОПБ «Вся Россия»;
- Г) выяснения реакции СМИ на конкретные мероприятия, проведенные ОПБ «Вся Россия».

СМИ, материалы которых включаются в мониторинг:

1) центральные СМИ - в соответствии со схемой, используемой организацией-исполнителем (5 телеканалов, 3 радиостанции, 7 ежедневных и 6 еженедельных газет);

2) региональные СМИ - по схеме, предложенной и в дальнейшем реализуемой организацией-исполнителем.

Периодичность мониторинга: июль-август - еженедельно; сентябрь - 2 раза в неделю; октябрь - 3 раза в неделю; ноябрь-декабрь - 5 раз в неделю.

Объем мониторинга:

3-4 страницы (А4, одинарный интервал, 12-й кегль, 56-60 знаков в строке).

Потребители результатов мониторинга:

политсовет, исполком политсовета, центральный штаб, руководители регионов, региональные штабы ОПБ «Вся Россия».

Апробация мониторинга:

пробный вариант мониторинга обсуждается в штабе ОПБ «Вся Россия», высказываются рекомендации, с их учетом методика проведения мониторинга дорабатывается.

Структура экспресс-анализа материалов российских СМИ

1. Наиболее освещаемые темы дня (политические, экономические, культурные и др.).
2. Изменение тематики по сравнению с предыдущим днем.
3. Основные идеи дня.
4. Изменение содержания по сравнению с предыдущим днем.
5. Информация, связанная с Общественно-политическим блоком (ОПБ) «Вся Россия» и Избирательным блоком (ИБ) «Отечество - Вся Россия».
6. Изменение объема и характера информации по сравнению с предыдущим днем.
7. Характерные цитаты об ОПБ «Вся Россия» и ИБ «Отечество - Вся Россия» (наименование СМИ, автор, его прямая речь):
 - позитивные цитаты,
 - нейтральные цитаты,
 - негативные цитаты.

486

8. Рекомендации исполнителя экспресс-анализа по усилению (ослаблению) информационных акцентов для штаба ОПБ «Вся Россия» и Избирательного блока «Отечество - Вся Россия».

9. Дополнения (свободный анализ).

А (Action) - планирование: концепция, рабочий план, акции

Точно так же как и в случае с исследованиями, основы планирования PR-деятельности изложены в соответствующем разделе нашего учебника. Здесь же мы вновь остановимся на специфике подходов и документов применительно к ситуации с выборами.

Процесс планирования распадается обычно на два этапа:

1. Разработка и согласование с заказчиком **КОНЦЕПЦИИ** избирательной кампании, ее региональной и федеральной поддержки.

2. Разработка и согласование с заказчиком **РАБОЧЕГО ПЛАНА** и сметы расходов на проведение кампании.

334

Разумеется, и то и другое должно осуществляться с учетом результатов базового социологического исследования.

Что такое концепция? Попробуем ответить на этот вопрос на примере реального документа — «Концепции избирательной кампании по выборам губернатора Псковской области», разработанной Международным пресс-клубом в 2000 году (методическая ценность этого документа не исчезла вместе с отменой в 2005 году всенародных выборов губернатора).

Концепция начиналась описанием ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ КАМПАНИИ, где, в свою очередь, содержались:

1) СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНСТАТАЦИИ

Здесь фиксировались варианты возможных действий кандидата *N* вместе с прогнозированием их последствий, например:

Действие:

ставка на поддержку из центра, демонстрация перед федеральными чиновниками своей лояльности и дееспособности.

Возможные последствия:

- минимизация политических рисков,
- постепенная утрата позиций, снижение «политического веса», ослабление личной конкурентоспособности, потеря самостоятельности...

2) СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ, например:

- раскрутка имиджа *N* как успешного хозяйственника, патриота Псковщины или лидера созидательных сил области в лице «Союза возрождения Псковского края» и «Союза товаропроизводителей Псковской области», имеющих научно обоснованную программу развития региона, а также как общественного деятеля - руководителя «Морского собрания Псковской области» и председателя попечительского совета спортклуба «Псков»...

3) МЕТОДОЛОГИЯ решения задач с помощью таких ориентиров, как, например:

- *экономичность*, когда эффект будет достигаться не за счет организационно-затратных помпезных мероприятий, а за счет правильного использования любых

487

политических, экономических, культурных, спортивных и иных акций, уже спланированных в центре и регионе...

4) ТЕХНОЛОГИЯ, предполагающая использование процедурных технологических схем, например: сбора первичной информации из районов - ее доработки и увязки с общим контекстом - возврата на места;

содержательных технологических схем, например, при проведении мероприятий на местах чередование стратегических лозунгов: «Район А. - "Союзу возрождения Псковского края"; «Союз возрождения Псковского края - району Б.»...

Следующий раздел концепции посвящался СОДЕРЖАНИЮ КАМПАНИИ и включал ОПИСАНИЕ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ СОДЕРЖАНИЕ КАМПАНИИ, в том числе:

- отрицательных, например, тотальный контроль информационного пространства и СМИ региона со стороны администрации области...

- положительных, например, личный предпринимательский успех и опыт вывода из кризиса разнопрофильных предприятий и хозяйств...

Следующей частью концепции была ЛОГИКА КАМПАНИИ, в соответствии с которой она делилась на части (этапы), например:

ПЕРВАЯ ЧАСТЬ кампании представляет собой продвижение «Союза возрождения Псковского края», «Союза товаропроизводителей Псковской области», Морского собрания, спортивного клуба «Псков»; создание определенного, четко идентифицируемого имиджа, который послужит «зонтиком» для всех выдвигаемых А/-программ, заявлений и инициатив...

Главную тему первой части условно можно сформулировать как «Замечательное движение», а главную тему **ВТОРОЙ ЧАСТИ** - «Замечательный человек» (возглавляющий замечательное движение)...

Помимо содержательной основы, логика кампании формируется еще и по количественно-накопительному принципу. В этом случае в ней выделяются следующие этапы:

Идентификационный этап, когда кандидат «очеловечивается» исходя из того образа, который был бы наиболее приемлем для избирателей. Другими словами, информационный акцент делается на том, что кандидат такой же человек, как и вы, либо такой, которого вы желаете видеть. Цель этапа - получить рефлексию избирателей в виде установок «этого мы знаем, этот наш».

Аргументационный этап, когда позитивный человеческий образ дополняется позициями, свидетельствующими о дееспособности кандидата как политика; в ход идут программы, инициативы и пр. Цель этапа - получить новый уровень рефлексии в виде установки «этот понимает, этот может».

Этап сопоставления с оппозицией, когда в процессе выдачи нейтральной или неблагоприятной информации о других кандидатах избирателю предлагается сравнить «нашего» с «ненашим» и сделать примерно такие выводы: «этот наш и может, а тот не наш и не может».

Этап формирования отношения к процедуре голосования, когда, если предыдущие этапы удались, избирателей приглашают участвовать в «судьбоносных» выборах; если же дело, по существу, проиграно - предлагается бойкотировать выборы, потому что «все равно ничего не изменится».

Далее в концепции рассматривались **ОСНОВНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЛОКИ**, в том числе:

БЛОК ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ, например:

- инициативы, обсуждения в отношении развития порта, судоходства и транспортировки грузов;
- инициативы, обсуждения по поводу развития рыбного хозяйства...

488

ИНИЦИАТИВЫ ПО РАЗВИТИЮ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ СВЯЗЕЙ, например:

- подготовка от имени *N* и его партнеров меморандума (декларации) «Псковская область и страны Балтии: перспективы кооперации и экономической интеграции»;
- организация встречи представителей деловых кругов по инициативе *N* с участием предпринимателей Псковской, Новгородской, Ленинградской областей, Белоруссии и стран Балтии...

АНТИКОНФРОНТАЦИОННЫЕ ГРАЖДАНСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ, например: *N* инициирует проект заявления в адрес «Союза товаропроизводителей и предпринимателей Псковской области» с призывом к объединению с «Союзом товаропроизводителей Псковской области» ради вывода области из депрессии - партнеры присоединяются к этому обращению (подписывают пакт согласия)... **ПОДДЕРЖКА РАЗВИТИЯ ДЕМОКРАТИЧЕСКИХ ОСНОВ ОБЩЕСТВА**, например: *N* и «Союз возрождения Псковского края» как неполитическая организация могут выступить с заявлением о поддержке проекта «Форум избирателей XXI века», псковского центра социального проектирования «Возрождение» и общероссийской коалиции общественных объединений «Мы граждане!», борющихся за соблюдение гражданских прав, честность выборов, свободу печати...

Заключал концепцию раздел, в котором содержались описание **КЛЮЧЕВЫХ ФОРМ РАБОТЫ**, СПОСОБНЫХ ОБЕСПЕЧИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАМПАНИИ, и **АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ РАБОЧЕГО ПЛАНА КАМПАНИИ**.

Таким образом, в виде PR-концепции мы получаем своего рода компас, указывающий команде PR-специалистов направления работы и позволяющий осмысленно подходить к последующим действиям.

— А что, бывает по-другому? — может задаться вопросом читатель.

Да, бывает, и довольно часто. Скажем, типовой специалист по избирательным технологиям обычно сразу представляет план проведения кампании, в котором сказано, что в такие-то сроки нужно собрать подписи в поддержку кандидата, потом открыть общественную приемную, затем напечатать листовки, провести пресс-конференции, встречи с населением и т.д. На первый взгляд трудно возражать против необходимости этих действий. Однако при более детальном рассмотрении может оказаться, что в каких-то случаях с населением лучше не встречаться, да и листовки печатать необязательно.

Так, однажды на выборах мэра города П. мы решали весьма специфическую задачу: в ситуации, когда наш кандидат был единственным зарегистрированным и имел самый высокий рейтинг, собирались подписи для выдвижения конкурентов — иначе выборы просто не состоялись бы. А в это время некая гастролирующая группа избирательных технологов убеждала нашего кандидата проводить ежедневные встречи с населением и заклеивать город плакатами. Зачем? Мы выбрали в качестве ключевого тезиса заявление мэра: «Я буду заниматься не выборами, а проблемами города» — и он прекрасно сработал.

489

Но главное заключается даже не в выборе форм, а в том, какие послания будут продуцироваться, а затем транслироваться на целевые аудитории.

И если мы озаботимся этим вопросом, то добавим к общей концепции разделы, предусматривающие учет специфики этих аудиторий. Так, в ходе одной из политических кампаний консультантами МПК была разработана концепция работы с силовым электоратом. В ней выделялись следующие особенности целевой аудитории:

- высокая гражданственность и патриотизм;
- обостренное чувство социальной справедливости;
- разочарование ходом и результатами реформ в России, в том числе в силовых структурах;
- компактность проживания значительной части;
- высокая политическая активность;
- законопослушность руководящего (командного) состава;
- закрытость и изолированность большинства силовых структур и т.д. Эти особенности диктовали специфические принципы работы с указанной аудиторией:
- опора на командный состав;
- индивидуальность и конфиденциальность и др. Определялись и особые каналы воздействия на целевую группу:
- представители руководства силовых структур;
- СМИ силовых структур;
- офицеры запаса и военные пенсионеры и пр.

Что касается непосредственного рабочего плана кампании, то рассматривать его детально не представляется целесообразным, поскольку план может быть каким угодно: предусматривать проведение 20 пресс-конференций или всего одной, ориентировать кандидата на ежедневное очное общение с населением либо иметь в виду только косвенный диалог с помощью СМИ и т.д. Все равно ни один из пунктов не очевиден сам по себе, поскольку принятие этого пункта мотивируется тем концептуальным осмыслением, о котором говорилось выше.

Важнее порассуждать о другом: чем мы все-таки занимаемся, осуществляя запланированные информационно-коммуникативные действия?

***C (Communication)* - коммуникация, которая опять служит созданию корпоративного контекста**

Мы создаем имидж нашего кандидата, И эта процедура вновь начинается со строительства корпоративного мира-дома, к которому мы стараемся привлечь максимальное и позитивное внимание.

490

Давайте еще раз вернемся к конструкциям, «кирпичикам» этого дома и посмотрим, что они представляют собой при политическом строительстве.

Итак, «подземный фундамент» — философия. Тут она предполагает внутренний ориентир в виде определения самим кандидатом своего места в политическом спектре: правый, левый, центрист, националист, эколо-гист, любитель пива и пр.

Для внешнего восприятия предназначен «наружный фундамент» — история, которая, как мы уже рассказывали выше, является творческим произведением, а не простым перечнем

дат и событий. Например, если кандидат представляет Компартию России или Социал-демократическую партию РФ, в основу истории можно положить фактор преемственности старых и непременно лучших отечественных и зарубежных традиций этих партий. Когда кандидат — сторонник «Единой России», стоит писать его историю как процесс участия в создании новой государственной идеологии. В случае с «партией вокруг личности», например «Яблоком» или ЛДПР, целесообразно строить историю как период совместной работы с Григорием Явлинским или Владимиром Жириновским.

На каком языке говорит (транслирует свои программы) наш кандидат? На разных, чтобы быть услышанным различными целевыми группами. На практике это означает следующее. Например, у кандидата есть продуманная и масштабная программа будущих действий, изложенная в виде 50-страничной брошюры. Следует понимать, что внимательно читать этот труд будут десятки или как максимум сотни человек. Поэтому PR-команда должна подготовить несколько форматов такой программы, способных в совокупности охватить многотысячные и даже миллионные аудитории, а именно:

- фундаментальную программу для специалистов;
- популярную программу для интересующихся;
- популистскую программу для всех;
- программу для конкретной целевой группы.

Причем основные проблемы возникают не тогда, когда фундаментальная программа отсутствует (ее составление можно вообще отложить на потом), а когда нет популярной и популистской программ.

Например, во время кампании по выборам депутатов Государственной Думы РФ 1999 года роль популярной программы для представителей блока «Отечество — Вся Россия» выполнял документ «Законы во имя России», где был в очень краткой форме представлен обзор намерений разработать или доработать 100 конкретных законов, причем многие из этих законов не фигурировали на тот период даже в виде проектов.

Скажем, предполагалось принять Закон «О минимальной почасовой оплате труда», а комментарий исчерпывался фразой о том, что документ

491

будет «регулировать размеры минимальной заработной платы в увязке с региональным прожиточным минимумом и порядок установления минимальной заработной платы».

А намерение внести изменения и дополнения в законы «О занятости населения Российской Федерации» и «Об акционерных обществах» дополнялось фразой: законы должны «предусматривать обязательное оповещение служб занятости о плановых сокращениях на предприятиях».

В качестве примера программы для конкретной целевой группы можно привести документ «"Яблоко"¹ — промышленности. Диалог с директорами», где говорится о поддержке экспортных и импортозамещающих производств, корпоративных инвестициях, регулировании отношений по защите и обороту интеллектуальной собственности и др.

Что касается популистских программ, то они обычно материализуются в виде листовок, слоганов на плакатах, оборотов устной речи, где разрыв между постановкой некоторой задачи и получением целевой группой непосредственной выгоды от ее решения сокращен до минимума. Скажем, декларируются определенные действия, в ходе которых вывезенные за рубеж капиталы быстро вернутся обратно и будут инвестированы в российские предприятия.

Должны ли быть у нашего кандидата и партии, движения, которые он представляет, друзья? Разумеется, впрочем, как и недруги. Конструирование обеих категорий, демонстрация близости к одним течениям и дистанцирование от других также относятся к компетенции PR-специалиста. Вот как это происходило, например, в выпущенной в 1999 году брошюре «"Вся Россия" — 60 ответов на ваши вопросы»:

- Кто ваши друзья?
- Безусловно, в первую очередь это те организации, с которыми мы объединились в избирательный блок «Отечество - Вся Россия»: организация «Отечество», Аграрная партия России, партия «Союз христианских демократов»...
- Как вы относитесь к КПРФ?
- ...КПРФ только делает вид, что противостоит правительственному, президентскому курсу, а на самом деле постоянно идет на сговор с властями: принимает бюджеты, утверждает премьеров, затягивает принятие важнейших законов, которые могли бы способствовать

выводу страны из кризиса, т.е. удовлетворяет все запросы Кремля. В стратегической перспективе коммунисты не имеют будущего. С ними не надо бороться, надо просто немного подождать, пока они не исчезнут с политической арены сами.

- *Что вы думаете об ЛДПР?*

- ...Популизм, артистизм и непоследовательность лидера ЛДПР В. Жириновского сегодня очевидны для всех. Не случайно его называют коммерсантом в политике.

- *в чем ваши отличия от НДР?*

- Черномырдинский «Наш дом - Россия» - это фактически федеральная «партия власти», когда-то созданная для выборов и не имеющая широкой базы

492

сторонников в регионах. Она представляет, попросту говоря, несостоявшихся российских капиталистов и начальников всех мастей, верноподданнически и умиленно «заглядывающих в глазки» президенту и его команде... Лидер думской фракции НДР В. Рыжков заявляет, что сегодня «партией власти» является «Отечество -Вся Россия». Мы согласны с таким утверждением, но с существенной поправкой. Мы хотим стать партией власти, ради этого и идем на выборы. Мы - реальная партия будущей власти, и в этом наше главное отличие от НДР - партии власти с провальным прошлым и неопределенным будущим.

- *С чем ваши различия с «Яблоком»?*

- Они сильны красивыми теориями, а мы - делами. Их тактика - все отрицать, наша - предлагать конкретные решения и реализовывать их на деле... Но тем не менее мы уважаем желание этой партии самостоятельно идти на выборы, тем более что она является не самой худшей в нашей стране...

Наконец, кандидат — главный обитатель возводимого нами дома наряду с органичной встроенностью в его конструкцию — должен существовать и как узнаваемая, неповторимая и привлекательная личность. Отсюда планируются, а затем разрабатываются ее наиболее сочетаемые с общим контекстом кампании характеристики. Приведем отрывок из такого рода рекомендаций, подготовленных в период выборов в Государственную Думу РФ для кандидата М.:

Разработка личного ресурса М. связана с актуализацией его позитивных личностных черт и особенностей биографии. Для этого необходимо акцентировать внимание на:

- происхождении (из российской глубинки, учился и работал в Татарстане; вышел из среды провинциальной интеллигенции: отец - филолог, мать - химик);
- самостоятельности (сделал себя сам; отсутствие влиятельной поддержки);
- образованности (философский факультет Казанского университета, кандидат философских наук, стажировка в Боннском университете, 10 лет преподавательской работы в КГУ);
- простоте, отсутствии «столичного снобизма»;
- развитой коммуникабельности, способности к диалогу;
- имеющемся временном ресурсе для продуктивной деятельности (1953 года рождения)...

Созданный вокруг кандидата рациональный политический контекст необходимо подкреплять эмоциональным фоном, в частности видеорядом и аудиокomпозициями — фильмами, песнями, музыкой и т.д. Законы их конструирования, думается, не сильно отличаются от подобных операций в сфере бизнеса. Так, в 1996 году в Ростовской области была сложена «старинная казачья» песня такого содержания:

По-над Доном-рекою буйный ветер гуляет, Стонут волны седые; предрассветной зарей После дальних походов, после долгих скитаний Казаки на побывку возвращались домой.

493

Дома ждут их невесты и любимые жены, Ждет родного сыночка постаревшая мать. Видишь — вьется, кружится алым стягом зарница, Значит, правильно надо нам судьбу выбирать.

Земляки дорогие, казаки и казачки. Сделать правильный выбор вам сегодня дано. Дети Тихого Дона, рыбаки и рыбачки, Голосуйте за счастье, вам дороже оно.

Не надейтесь на чудо — голосуйте за Чуба, За родные станицы, за луга и поля. Не надейтесь на чудо — голосуйте за Чуба, Выбор правильный ваш ждет донская земля...

Эта песня записывалась в исполнении Донского казачьего хора и распространялась в эфире и на видеокассетах в период губернаторских выборов (Чуб — фамилия кандидата в губернаторы). Предварительные исследования в фокус-группах показали, что корпоративный контекст должен создаваться именно таким образом: Дон — казаки — традиции — и кандидат в губернаторы как их носитель и продолжатель. Сохранялись даже особенности местного диалекта, например, в виде мягкого произношения буквы «г».

Осуществляя коммуникацию в целях выполнения разработанных планов (читай: в целях создания вокруг кандидата позитивного и привлекательного информационного контекста), мы преимущественно и неизбежно будем действовать по тем правилам, которые изложены в предыдущих главах настоящей книги. Так, рассуждая о способах УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ И КОНСТРУИРОВАНИЯ НОВОСТЕЙ, мы говорили об использовании «эффекта юбилеев» в бизнес-проектах. Но тот же самый прием прекрасно работает в политических кампаниях!

Вот Международный пресс-клуб ведет губернаторскую кампанию, скажем, в Камчатской области. Разумеется, что в этом случае стоит задача публикации материалов о кандидате №3 СМИ. Можно ли решить ее «в лоб», т.е. прямо сказать журналистам: давайте поедем на

338

Камчатку и опишем- покажем-протранслируем потом нужные кандидату материалы? Можно-то можно, но слишком дорого, поскольку СМИ выставят вам рекламные расценки...

Другое дело, что вы приглашаете журналистов поучаствовать в торжествах, посвященных 260-летию Петропавловска-Камчатского, и показываете им буквально все: города и села, электростанции и рыбоперерабатывающие заводы, подводные лодки И горячие источники. Пишут

494

журналисты при этом о чем хотят и... все равно попадают «в десятку», поскольку грамотная программа пресс-тура строится по такой схеме: проблема, интересующая кандидата, — место, где эта проблема ярко демонстрируется, — комментатор проблемы на месте, способный высказать точку зрения кандидата. А присутствие его самого при таком уровне креативной проработки становится во многих случаях в общем-то и необязательным.

Здесь же использовался прием привлечения к участию в кампании «уважаемых людей из народа». Скажем, везут съемочную группу ведущего общероссийского телеканала в гости к известному камчатскому охотнику П. Он рассказывает им про волков и медведей, показывает охотничье снаряжение, а потом в прайм-таймовской информационной программе появляются соответствующие сюжеты. Где же здесь кандидат в губернаторы? Его вроде бы нет, но эффект от этого не уменьшается, поскольку П. является другом кандидата, и повышение известности охотника автоматически работает на позитивный имидж претендента на губернаторское кресло.

На выборах вполне допустимо и разумно применение правил, приведенных в главе, посвященной ТЕХНОЛОГИЯМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ PR-МЕТОДОВ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ, тем более что любая избирательная кампания есть конфликт-кризис, мотивированный острой конкурентной борьбой. Давайте вспомним антикризисную цепочку действий в виде «прогнозирования сложностей — тестирования конфликтной гипотезы — нейтрализации конфликтного потенциала». Если мы заглянем в план мероприятий по антикризисному реагированию одного из избирательных блоков (ИБ) на выборах в Государственную Думу 1999 года, то увидим в нем раздел «Рискография», цели которого формулировались так:

- Выявление «точек риска» избирательной кампании, связанных с возможными нарушениями законодательства, вокруг которых вероятно возникновение конфликтных ситуаций с высокой степенью их перерастания в кризисы.

- Определение слабых мест ИБ (организационная структура, руководство, идеология, методы работы), которые не предполагают нарушений законодательства, но могут стать предметом воздействия конкурентов.

Далее «точки риска» распределялись по группам, а именно:

—персоналии (лидеры, окружение, их семьи);

—действия (мероприятия, методы работы);

—документы (планы, программы, уставы, тезисы, слоганы);

495

— финансовые потоки (источники, порядок финансирования, злоупотребления, нарушения Закона о выборах).

Выделялись этапы выборной кампании, на которых конкуренты могли проявить фокусированную активность, например:

—разработка идеологии и составление основных документов ИБ;

—создание структуры и регистрация ИБ;

—создание и регистрация региональных отделений ИБ;

—выдвижение и регистрация кандидатов в ГД от ИБ;

—организация и проведение PR-проектов федерального уровня;

—оказание помощи в организации и проведении PR-акций в регионах;

—голосование, подсчет голосов, подведение итогов голосования;

—образование фракции ИБ в ГД.

С учетом выделенных групп и периодизации разрабатывался итоговый документ, в который включались, в частности, такие риски: *Разработка идеологии и составление основных документов ИБ:*

—неправильно оформлены учредительные документы, устав и программа;

—в документах допущены (вольно или невольно) ошибки, в результате которых можно поставить под сомнение легитимность дальнейшей политической деятельности или декларируемые организацией цели (идеи)...

Создание структуры и регистрация И Б:

—не исполнены сроки или нарушены формальности (в том числе умышленно), связанные с государственной регистрацией И Б;

—вброшены компрометирующие материалы (прошлое, коммерческая деятельность, аморальные поступки и т.д.) на учредителей и лиц, заявленных в состав руководящих органов;

—допущены неосторожные публичные высказывания членов И Б,

— в штаб Блока попали персоны, не обладающие достаточным профессионализмом или специально внедренные конкурентами...

Организация и проведение PR-проектов федерального уровня:

—неосторожные (публичные и личные) контакты кандидатов в депутаты с одиозными личностями и конкурентами по выборам и высказывания о них;

—неосторожное (необоснованное) расходование кандидатами денежных средств ИБ;

—нежелательные версии в СМИ относительно источников финансирования выборной кампании И Б...

Каждый вариант риска анализировался по таким параметрам, как:

—вероятность перерастания конфликтной ситуации в кризис;

—возможные причины возникновения кризиса;

—возможные инициаторы и участники кризиса;

496

— возможный ущерб (в том числе финансовый) в случае нежелательного развития ситуации.

В результате появлялся рабочий документ, предполагающий действия по нейтрализации потенциального конфликта-кризиса или ослаблению реального.

Вспомним, например, о ходивших накануне президентских выборов 1996 года слухах о плохом здоровье Б. Ельцина, его склонности к спиртному, невыполненных обещаниях и т.д. Разумеется, эти слухи стимулировали конфликт вокруг личности президента и понижали его рейтинг. В качестве нейтрализующего конфликта средства применялся уже упоминавшийся в книге *механизм предупреждающей атаки*.

В частности, были изданы массовым тиражом и бесплатно распространены брошюры «Пятьдесят семь вопросов избирателям Президенту России» и «Сто вопросов Президенту России», где Ельцин подробно, в ряде случаев в превентивном порядке отвечал на самые каверзные вопросы. Предварительно все ответы тщательным образом готовились психологами и спичрайтерами президентской команды.

Так, в брошюре присутствовал целый раздел под названием «О чем вы хотели бы знать, но постеснялись бы спросить при личной встрече». Вот один из вопросов, включенных в данный раздел:

«- Правда ли, что я злоупотребляю алкоголем?»

- Скажу "да" - это будет неправдой. Скажу "нет" - тоже покажется неубедительным, у нас ведь пока сами не проверят, все сомневаться будут, да еще скажут: "Какой же ты русский мужик, если выпить не можешь?" Так что скажу одно: выпить могу, но не злоупотребляю!..»

Сходный прием на выборах мэра Москвы 1999 года применил один из претендентов, бывший премьер-министр Правительства России С. Кириенко, опубликовавший книжечку карманного формата под названием «Секретные материалы. Пособие для СМИ, решивших опубликовать компромат на Сергея Кириенко». Приведем один из фрагментов книжечки:

- *Суть слуха.* Сергей Кириенко - еврей. *Оценка с точки зрения PR:* три с минусом.

Для москвичей этот факт большого значения не имеет.

Оценка с точки зрения юридической: пять.

Это правда.

Наш комментарий: да, Сергей Владиленович Кириенко - еврей по отцу. Для евреев он, впрочем, русский, потому что национальность у евреев определяется по матери...

E (Evaluation): необходимо подвести итоги - пусть даже заказчик этого и не требует

Если в экономической сфере можно говорить о более или менее равномерном распределении PR-активности во временной перспективе и об отсутствии резких подъемов и спадов, то в политическом пространстве картина иная: с окончанием избирательной кампании PR-активность

497

сокращается почти до нулевой отметки, соответствующие бюджеты внезапно «испаряются», а PR-специалисты вместе с их планами и отчетами становятся ненужными. Тем важнее составить итоговый отчет — не для заказчика, а для себя, чтобы, с одной стороны, структурировать и закрепить накопленный опыт, а с другой — лучше понять текущие тенденции.

Но и здесь цикл PR-действий не заканчивается, поскольку ваше понимание может быть не совсем адекватным реальности. Отсюда полезно протестировать закрепленные в отчете выводы на экспертах, представляющих различные сегменты политического пространства.

Так, по итогам губернаторских выборов 2000—2001 годов МПК подготовил аналитический отчет, а затем представил его на специально организованных открытых слушаниях по теме «Губернаторские выборы 2000—2001: старые проблемы и новые тенденции».

В итоге первичный материал был существенно скорректирован. Что же касается конкретных выводов, то приведем наиболее любопытные из них.

...Цифры констатируют *низкую «политическую смертность»* региональных боссов. Если во время губернаторской кампании 1996-1997 годов примерно половина губернаторов потеряла свои кресла, то на этот раз боролись и проиграли всего 20%. По уровню «политсмертности» Россия сегодня приблизилась к США, где на выборах сохраняют свои посты 65-70% действующих губернаторов штатов...

...В тех регионах, где губернаторы все-таки проиграли, им на смену пришли уже не мастера разговорного жанра, а опытные руководители и хозяйственники, умеющие замкнуть на себя интересы деловых, политических, чиновничьих структур. Здесь фиксируется следующая тенденция - *практически полное исчезновение случайных, не обеспеченных ресурсами кандидатов...*

...*Имеет место департизация* выборного процесса. Эту тенденцию связывают с утратой КППФ места в реальной оппозиции, увеличением числа ситуативных альянсов между КППФ и властью в лице «Единства» и непосредственно президентских и иных госструктур. «Красный пояс» России превратился в «бледно-розовый», партийных губернаторов в строгом смысле слова не осталось.

Наблюдается явление *олигархизации*, или официального вхождения бизнеса во власть. Из «официальных» представителей бизнеса посты губернатора заняли 5 человек... Опыт Б. Березовского и В. Гусинского показывает, что деньги во власть конвертируются не всегда и иной раз ненадолго. А власть в деньги - легко и надежно...

Фиксируется *«раздвоение» Кремля*. Формула «Кремль - единое целое» превратилась на этих выборах в политическую иллюзию. Реальность показала, что внутри президентской команды острота конкуренции часто бывает не меньше, чем на собственно выборах. Сегодня Кремль как команда не готов выработать единый подход и поддержать фигуры, соответствующие некоему общенациональному интересу, а не предпочтениям отдельных лоббистских группировок...

498

Заметим: проведенный итоговый анализ имел сугубо прикладной характер и выполнял задачу разработки понятных и осязаемых ориентиров, позволяющих успешно готовить и проводить будущие кампании. Если же его не сделать, очередная кампания снова предстанет простой суммой собранных подписей, напечатанных листовок и проведенных пресс-конференций...

И еще немного о возможностях управления восприятием

Определяя в книге системную сущность PR-воздействия, мы говорили о том, что оно заключается в управлении не жизненными процессами как таковыми, но восприятием этих процессов целевыми группами. Применительно к политической кампании данный тезис имеет выраженное специфическое содержание, а именно: если в период, который можно условно назвать межвыборным, разрыв между действительно происходящим и восприятием происходящего принять за величину JV, то в условиях избирательной кампании он составляет $7V <-> 10$, $iV <-> 20$ или даже больше, вплоть до полного разведения понятий реальности и ее восприятия.

Это не «происки политиков», просто за 3—6 мес. нельзя построить жилой квартал, существенно поднять зарплату или ощутимо улучшить уровень здравоохранения. Отсюда большинство претендентов на выборные должности пытаются сосредоточиться на другом — убедить, как много полезного они сделали в прошлом и какие необходимые населению шаги готовы предпринять в будущем. Но в обоих случаях точкой отсчета служит настоящее положение дел, и управление оценкой этого настоящего «в свою пользу» является важнейшей задачей PR-специалиста на выборах.

Результатом работы над этой задачей может стать один из следующих вариантов:

- 1) обещания, данные политиком, выполнены, и об этом многие или все знают;
- 2) обещания выполнены, но об этом знают немногие или никто не знает;
- 3) обещания выполнены, но об этом не знают те, кто должен;
- 4) обещания пока не выполнены или выполнены частично, но многие или все думают, что они выполнены как нужно.

Первый вариант следует рассматривать как идеальный и практически невыполнимый. Варианты второй и третий — результат отсутствия PR-деятельности либо ее неправильной постановки. Последний вариант — то, к чему должен стремиться PR-специалист.

Чтобы лучше понять возможности его достижения, необходимо обратиться к понятию ДЕПРИВАЦИЯ ИЯ, которое означает состояние большего или меньшего расхождения между ожиданиями целевой аудитории

499

и возможностями их удовлетворения. Депривационные «ножницы» не статичны — они постоянно претерпевают большие или меньшие изменения: в какой-то период депривация увеличивается, в какой-то — уменьшается, в какой-то — стабилизируется. Очевидно, что увеличение депривации происходит при сокращении возможностей для реализации уже сформировавшихся запросов либо при опережающем росте последних. В то же время сохранить уровень депривации стабильным или даже понизить его можно путем не только экономических, но и внеэкономических действий, направленных на уменьшение уровня запросов при неизменном масштабе их удовлетворения. Если затем удастся эти масштабы расширить, то депривационные «ножницы» еще больше уменьшаются, что прямо ведет к росту объемов позитивного восприятия.

Итак, зафиксируем предполагаемые действия применительно к избирательной кампании:

А) Кандидат увеличивает ожидания избирателей (говорит, что сегодня они живут плохо, но в дальнейшем их ждут «молочные реки и кисельные берега»).

Избиратели оценивают обстановку и... не могут поверить в чудо. В отсутствие хотя бы минимальных подтверждающих намерения кандидата действий (опережающее увеличение возможностей) они теряют доверие к кандидату.

Б) Кандидат замораживает ожидания избирателей (говорит, что исходя из существующих условий их жизнь следует признать сносной, а его задача заключается в том, чтобы эти условия сохранить, а если удастся — немного улучшить).

С одной стороны, избиратели все-таки ждут чуда и поэтому немного разочарованы; с другой — они видят, что их не обманывают и, более того, им будут помогать. При возникновении даже незначительных улучшений (любое увеличение возможностей) наблюдается рост доверия к кандидату.

В) Кандидат уменьшает ожидания избирателей (говорит, что ситуация складывается так, что их жизнь неизбежно ухудшится; свою задачу он видит в том, чтобы свести ухудшения к минимуму).

Избиратели сильно обеспокоены. Если ситуация не ухудшается, они могут воспринять это как следствие активных действий кандидата.

Приведем конкретные примеры таких действий. В одной из областей России проходили выборы главы администрации. Ведущие претенденты на данный пост предлагали различные программы улучшения жизни в регионе. После первого этапа выборов осталось два кандидата: один из них продолжал транслировать программы улучшения, второй же избрал кардинально иной путь: он сумел доказать, что в случае прихода к власти

500

своего соперника ситуация *гарантированно ухудшится*, в случае же собственной победы — *как минимум останется на том же уровне*.

В качестве примера приведем выдержки из PR-материала, распространяемого в ходе кампании:

ИНФОРМАЦИЯ

о крупных и значимых социально-экономических проектах в области, которые временно приостановлены до определения итогов выборов

В области разворачивается около 50 крупных проектов в сфере промышленности, транспорта и энергетики... В перспективе эти проекты позволят существенно укрепить экономику, повысить благосостояние граждан области в целом и тех районов, где они располагаются территориально.

Но в связи с нестабильностью предвыборной ситуации БОЛЬШИНСТВО ПРОЕКТОВ ПРИОСТАНОВЛЕНО, ИНВЕСТИЦИИ В НИХ ЗАМОРОЖЕНЫ.

В числе таких проектов следующие:

1) Заем Европейского банка реконструкции и развития для социальной сферы области (школы, медучреждения и др.) в объеме 100 млн долл. США - ПРИОСТАНОВЛЕН.

2) Проект реконструкции существующего и развития международного аэропорта - ЗАМОРОЖЕН.

3) Проект строительства контейнерного терминала в городе А. - ВРЕМЕННО НЕ РЕАЛИЗУЕТСЯ.

4) Проект создания на Т. комбайновом заводе площадей для производства легковых автомобилей - ПРИОСТАНОВЛЕН.

5) Кредитная линия Правительства Франции для строительства в области электростанции, работающей на отвалах угля, - ЗАМОРОЖЕНА.

6) Финансирование строительства 26 электровозов для Китая на Н. электровозостроительном заводе - ЗАТЯГИВАЕТСЯ...

Причина здесь, возможно, в следующем: опасение возможной победы на выборах К. Если это случится, названные проекты могут быть похоронены, финансировать их никто не будет...

Возможное изменение экономических приоритетов и перекройка без того скудного госбюджета в случае прихода К. и его партии к власти могут привести к срыву программы и прекращению ее финансирования...

Угроза ухудшения оказалась более доходчивой, чем обещания улучшения, и второй кандидат приобрел новых союзников, а затем победил с существенным перевесом.

И еще пример.

В одном из российских городов из-за периодических задержек и низкого уровня зарплаты значительно возросла социальная напряженность. Объявив в этот период о желании участвовать в выборах, действующий мэр не мог обещать увеличения зарплаты - это было не в его власти. Но он предпринял следующий ход - отменил плату за проезд на общественном транспорте. Обстановка стабилизировалась.

Спустя четыре года напряженность в предвыборный период вновь стала усиливаться. На этом фоне недовольство водителей автобусов отменой платы за

501

проезд (бюджетные дотации лишь частично покрывали потерю прибыли) оставалось незамеченным массой горожан и, естественно, не вызвало никакой поддержки. Однако мэр инициировал дискуссию вокруг восстановления платы за проезд, которая возбудила вокруг данной проблемы широкий общественный резонанс («И так все плохо, а тут еще плату за проезд снова хотят ввести»). В момент наивысшего накала негативных настроений мэр вновь встретился с представителями оппозиции и твердо заявил: «Я не допущу восстановления платы за проезд на общественном транспорте». Ситуация опять относительно нормализовалась и способствовала его очередной победе.

Хотелось бы подчеркнуть, что оба примера лежат в русле использования цивилизованных информационных технологий и не содержат обмана: в первом случае говорится *о версии* действительно происходящих событий, во втором — *о возможности* наступления некоторых негативных последствий. В условиях наличия альтернативной информации ответ на вопрос о принятии или непринятии данной версии и об оценке потенциальной опасности остается за избирателем.

Поднимая проблему восприятия действительности (включающего, конечно, и восприятие личности кандидата), мы хотели бы сделать и более глобальные обобщения. Дело в том, что, выяснив в

ходе исследований некоторые желаемые (идеальные) характеристики социально-экономического состояния некоторой территории и некоторого кандидата на выборный пост, многие занимающиеся избирательной кампанией специалисты исходят из необходимости коррекции существующих (реальных) характеристик. Но задача PR-консультанта заключается главным образом в другом: меняется что-то или нет, люди обязательно должны поверить, что это происходит.

За счет чего? За счет того, что из огромного числа элементов окружающей действительности и свойств личности кандидата выбираются и транслируются на целевые аудитории те, которые в наибольшей степени соответствуют их ожиданиям. Люди все равно никогда не охватят своим восприятием все элементы действительности; подавляющее большинство избирателей никогда не сможет подробно побеседовать «по душам» со своим кандидатом. Значит, коммуникативный процесс приобретает опосредованный характер, а воспринимаемая в его ходе информация неизбежно становится информацией сегментированной. Компетенция PR-специалиста направляется на то, чтобы обратить внимание аудитории на вполне определенные сегменты и попробовать сформировать вокруг них позитивное или негативное восприятие.

Получается, что приведенные выше личностные характеристики политика М. суть вполне реальные, но отнюдь не очевидные иллюстрации такого рода сегментов. В каких-то случаях (когда это лучше бы воспринималось целевыми аудиториями) посыл «М. — выходец из провин-

502

ции» мог бы быть заменен на правдивый, но противоположный: «М. давно живет и работает в Москве»; информация об опыте преподавания в университете и кандидатской степени — на информацию о приверженности практической деятельности и производственных достижениях и т.д. Итак, основное в PR-конструировании избирательной кампании — правильно определить требования и желания целевых групп относительно той ситуации и того лидера (группы лидеров, политической партии), которые нужны, а далее плавно подвести избирателей к выводу о том, что предлагаемый кандидат, во-первых, отвечает этим требованиям, а во-вторых, способен изменить (и уже меняет) ситуацию в требуемом направлении.

Глава 4

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ PR - НЕОБХОДИМЫЙ КОМПОНЕНТ РАЗВИТИЯ И СОХРАНЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ РЕГИОНОВ И МИРА В ЦЕЛОМ

Актуализация экологического фактора

На рубеже XX и XXI веков экологическая деятельность, а вместе с ней и экологические PR превратились из некоторого узкоотраслевого, специфического и отчасти экзотического предмета в объект особого и постоянно возрастающего внимания как отдельных регионов, стран, так и человечества в целом. Это внимание мотивировалось следующими факторами.

Основной и единственный источник роста мировой экономики — природные ресурсы (биоресурсы) оказались невосполнимыми. Увеличение масштабов хозяйственной деятельности прямо влияло на ухудшение глобальной экосистемы, фиксировались многочисленные показатели экологической деградации, например:

- увеличение за 100 лет концентрации парниковых газов (CO₂) в атмосфере на 14—16% (рост на 0,3% в год),

- истощение озонового слоя на 1 —2% в год,

- сокращение площади лесов (200 тыс. кв. км в год),

- расширение площади пустынь (60 тыс. кв. км в год),

- повышение уровня океана (от 2 мм до 1 см в год),

- увеличение техногенных аварий и катастроф (рост ущерба и числа жертв на 5—10% в год),

- исчезновение биологических видов (в год исчезает от 5 до 150 тыс. видов из примерно 20 млн),

503

- истощение некоторых видов полезных ископаемых,

- появление и увеличение интенсивности вредных физических полей (шум, инфразвук, электромагнитные поля),

- изменение климата (глобальное потепление),

• ухудшение качества жизни (генетические и новые заболевания: понижение иммунного статуса - ВИЧ, атипичная пневмония, птичий грипп) и т.д.

Отсюда борьба за охрану природы и сохранение биологического разнообразия становилась все более важной частью рыночной экономической деятельности, в процессе которой и совершаются главные воздействия на окружающую среду. На страже природы стоит международное право, развивающее принцип, выработанный Организацией экономического сотрудничества и развития еще в 1972 году — «Загрязнитель платит» и предусматривающий компенсацию экологического ущерба и меры щадящего природопользования в целях устойчивого развития стран мирового сообщества.

В 2005 году существовало около 15 международных документов, подписанных и ратифицированных Россией, в числе которых:

- Конвенция о биологическом разнообразии;
- Конвенция по защите морской среды района Балтийского моря,
- Конвенция об охране дикой фауны и флоры и природных сред обитания в Европе,
- Конвенция об охране мигрирующих видов диких животных,
- Монреальский протокол по ограничению выбросов веществ, разрушающих озоновый слой и др.

Вместе с появлением новых реалий и документов менялась и концепция экологической деятельности — т.е. смысл основного экологического послания, который и призваны продвигать PR-специалисты. Первично оно формулировалось как *работа по защите окружающей среды от вредных воздействий*, затем трансформировалось в *сохранение биоразнообразия природных видов*, далее — в *сохранение и устойчивое развитие окружающей среды*, а в начале XXI века — в *сохранение и устойчивое использование природных ресурсов*. Насущная необходимость использования природных ресурсов наряду с их охраной привели к смене за последние несколько десятилетий глобальной установки экологических PR: от «**сохраняя, запрещать**» — к «**сохраняя, использовать**».

504

Green Extreme - Anti Green Extreme - Green Wash: экстремалы и «отмывальщики»

Переходя непосредственно к экологическим PR, отметим, что сформулированные «на бумаге» принципы не смогли сразу стать безусловно приемлемыми для всех субъектов рыночного пространства. Отступления от требований законодательства и попытки борьбы с этими отступлениями вызвали к жизни различные направления «зеленого пиара».

Одним из самых старых и известных является направление ***Green Extreme*** (классификация направлений экологических PR, за исключением термина *Green Wash*, разработана нами. — А. Ч., М.Б.), связанное с деятельностью популярной организации *Greenpeace*. Для сторонников этого крыла «зеленых» практически любые действия по внедрению промышленных методов в живую природу оказывались неприемлемыми, отсюда они протестовали с помощью ярких, экстремальных, в ряде случаев противозаконных PR-акций. Организовывали демонстрации с требованием вывести атомные энергоносители из Арктики; мешали работе бульдозеров в австралийском лесу, где жили леопарды; вместе с плакатом «Канада и Буш — убийцы климата» «вывешивались» на телевизионной башне в Торонто...

Им противостояли организации, пытавшиеся PR-методами доказать неграмотность, неадекватность, вредность такого рода действий. Здесь наблюдалось «зашкаливание» в другую сторону, что позволяет говорить о направлении ***Anti Green Extreme***. Главная его задача — представить экологов в качестве радикалов: например, в советский период их могли называть «антисоветчиками», в последующий — напротив, «позеленевшими коммунистами» или лоббистами, которые «куплены западными компаниями, чтобы не давать развиваться их российским конкурентам».

На веб-сайте www.antigreen.ru присутствовали разделы «Зеленая утопия» и «Зеленые капканы», учившие распознавать трюки «зеленых»; материалы же носили ярко выраженный оправдательный характер: так, в статье «ВОЗ призывает не опасаться ГМО» говорилось о том, что «генетически модифицированные пищевые продукты могут внести вклад в улучшение здоровья людей и развитие человечества»; материал о том, что Greenpeace начал акцию против строительства нефтепровода к Японскому морю, вышел под заголовком «Поддержим нефтепровод!»; комментарий к подписанию Россией Киотского протокола разъяснял: «В итоге финансовые потери России в первом периоде его действия могут составить десятки, а в последующих периодах — сотни миллиардов долларов».

Любопытно, что *Greenpeace* предпочитал не раскрывать источники финансирования своей PR-деятельности; что же касается второго направления и приведенного в пример веб-сайта, то на нем вполне мирно присутствовал раздел «Мирный атом»...

505

Вероятно, в результате того что значительное количество «зеленых» PR-акций за рубежом преследовало скрытые цели, сам термин «экологи-че-ские PR» приобрел на Западе очень жесткое толкование — *Green Wash*. Таким термином обозначается направление (группа субъектов), занимающееся фактическим лоббированием против экологического законодательства и вытеснением «правильных "зеленых"». Другими словами, некоторому представителю бизнеса становится выгодно спонсировать «зеленую» организацию из наименее радикальных или даже создать собственную, а затем транслировать с ее помощью псевдопроблемы и проводить псевдоакции. О характере PR-деятельности в режиме *Green Wash* дает представление приводимая ниже таблица 6.3.

Таблица 6.3

Методы применения (декларируемые тезисы)	Методы распознавания (реалии)
<p>Ложные утверждения в PR- и рекламных сообщениях</p> <p>Биологически разлагаемый</p> <p>Перерабатываемый</p>	<p>Должно быть: отсутствие фосфора</p> <p>Должно быть: процент, который перерабатывается (полистирен, например, перерабатывается на 1%, остальные 99% попадают в мусоросжигатели или на свалки)</p>
<p>Перекладывание ответственности</p> <p>Главный декларируемый тезис кампании «Америка образцового содержания»: основная проблема – бытовой мусор и бытовое загрязнение</p> <p>Главный декларируемый тезис кампании против рыбного браконьерства на Камчатке: виноваты браконьеры-индивидуалы</p>	<p>Корпорации – спонсоры кампании – противодействуют принятию «бутылочного закона», требующего обязательной переработки упаковки и отчислений в «переработочный фонд»</p> <p>Главная проблема – промышленное браконьерство. Даже по официальным данным органов рыбоохраны Камчатки, от 15 до 20% судов осуществляют промысел с различными нарушениями. Идут перелов, в том числе охраняемых видов, сокрытие объемов вылова, незаконный вывоз добытых морепродуктов в иностранные порты</p>
<p>Зеленый камуфляж</p> <p>Из PR-разработки Республиканской партии США: «Публично сажайте деревья, участвуйте в мероприятиях Дня Земли, станьте членом общества защиты животных или клуба садоводов, запустите в офисе программу по переработке вторсырья, учредите собственный природоохранный приз – и тогда ваши избиратели освищут любого репортера, посмевшего назвать вас антиэкологом»</p>	<p>Лоббирование поправок, ослабляющих природоохранное законодательство</p>

506

Более тонкими и труднораспознаваемыми методами *Green Wash* можно считать такие, как *зеленый шантаж* («Мы перенесем производство куда-либо еще и лишим людей рабочих мест») и *зеленый диалог* (тезис «Мы готовы к диалогу с общественностью») зачастую означает готовность к бесконечному диалогу, который не будет угрожать прибылям компании. Как говорится в одной из инструкций по коммуникациям, «Люди обычно более обеспокоены проблемой доверия, честности, заботы и сочувствия, чем статистикой смертности или деталями оценки риска»).

Green Social = Green Balanced = Green Responsibility: социально ответственный «зеленый пиар»

Альтернативой указанным направлениям экологических PR (которые вполне могут пересекаться) служит направление и идеология, которые мы хотели бы обозначить как *Green Social {Green Balanced = Green Responsibility}*, т.е. занимающиеся социально ответственными, сбалансированными связями с общественностью в области экологии. Под экологическими PR в дальнейшем изложении мы будем иметь в виду именно *Green Social*. Рассматривая содержательные составляющие этой деятельности, мы одновременно станем демонстрировать технологические схемы, которые опробованы на практике и эффективны.

Модель управления проблемной ситуацией в экологической сфере сводится к следующей последовательности действий PR-специалиста, призванных ответить на определенные вопросы:

- сбор фактов (что есть?),
- анализ ситуации (почему так?),
- прогноз (что произойдет?),

- постановка цели (чего хотим?),
- задачи (что для этого делать?),
- средства (как этого добиться?),
- дела (выполнение действий),
- достижения (получение краткосрочных и среднесрочных результатов),
- опыт (оценка последствий, долгосрочных результатов; обобщение опыта).

При организации PR-акций в области экологии PR-специалист выступает в качестве посредника (медиатора) между бизнесом, государством, неправительственными экологическими организациями и гражданами. Он становится исследователем при изучении общественного мнения, кри-эйтором — при разработке технологии вовлечения в природоохранную деятельность целевых групп. При решении проблем групповой работы он становится фасилитатором. При подготовке письменных материалов — райтером, а когда готовит выступления профессиональным экологам —

507

спичрайтером. Когда сам выступает на пресс-конференции или другом мероприятии со СМИ, он — споксмен (спикер). И всегда в его задачу входят интеграция различных мнений участников проблемной ситуации и помощь в выборе социальной технологии, способной оказать содействие в решении проблем охраны окружающей среды.

Формы работы в рамках экологических PR предполагают постоянное развитие и усиление уровней вовлеченности общественности в проводимые мероприятия. Здесь выделяется группа *пассивных* форм, среди которых *манипулятивная* (формальное привлечение общественных представителей в советы и комиссии); *консультативно-просветительская* (чтение лекций, выпуск специальных изданий, работа населения с экспертами); *компенсирующая* (участие за материальное стимулирование); и группа *активных* форм, к которым причисляются *функциональная* (волонтерство); *интерактивная* (партнерство) и *самомотивация* (самоуправление, инициирование создания собственных организаций).

Следует отметить, что в 1980—90-е годы прошлого века преобладали пассивные формы, что прослеживается даже на лучших зарубежных кейсах.

Первый из них описывает практику работы шведской государственной компании *Swedish Doman Group (SDG)*, владевшей 20% территории и природных богатств Швеции и занимавшейся производством и поставками сырья для целлюлозно-бумажных и деревообрабатывающих предприятий. Сотрудники компании обслуживали на принадлежавшей ей территории 1500 зон для рыбной ловли и 40 некоммерческих зон отдыха.

Необходимость в экологических PR возникла, когда общественность, используя национальную прессу, стала критиковать *SDG* за невнимание к охране принадлежащих ей лесов и обитающих там диких животных, за нежелание создавать условия для цивилизованной охоты и рыбной ловли в этих местах.

Позицию общественности помогли понять результаты социологических исследований. Они, например, показали, что только пятая часть шведов знала, что ежегодный прирост площадей лесных насаждений в угодьях *SDG* превышает площадь вырубленных.

Руководству компании пришлось в корне пересмотреть систему своего позиционирования. В результате была разработана программа «Наш имидж», где применялся тезис «*Swedish Doman Group* - компания, вносящая вклад в развитие природных ресурсов». Программа обсуждалась во всех отделениях компании, учитывались замечания и предложения сотрудников.

В соответствии с программой вводились должности вице-президента по PR и шести ведущих PR-менеджеров.

Проводились просветительские мероприятия внутри компании: лекции профессоров по экологии для 1000 лесников, обслуживающих угодья компании, и семинары по основам коммуникации для менеджеров центрального офиса и региональных сотрудников; выпускались методические пособия «Как строить PR» и корпоративный журнал *Domanposten*;

В числе внешних акций стоит упомянуть следующие:

- тиражом более 2 млн экз. выпущен экологический календарь «Природа и отдых»,
- подготовлена брошюра о 40 зонах отдыха Швеции и о роли компании в их развитии,

508

- стал издаваться журнал «Рыболовство» с разъяснением права *Swedish Doman Group* на вручение лицензий на отлов рыбы,
- выпущены «методички» для школ и институтов «Наш лес», «Посадочные работы», «Деревья»...

Другой экологический кейс взят из PR-практики Австралии.

Тяжелая экологическая обстановка в Австралии сложилась из-за близости к озоновой дыре над Антарктикой. В результате к началу 90-х годов XX века социологические исследования по общенациональной выборке дали ошеломляющий результат - 92 процента опрошенных от 18 до 34 лет поставили проблемы охраны окружающей среды на второе место после медицинских, а необходимость экологических исследований - на третье место.

В такой обстановке была принята трехлетняя программа по оздоровлению экологической обстановки в стране, а в Южной Австралии начал действовать проект, о котором пойдет речь дальше, - «Спасем вечнозеленые кустарники» - против эрозии почв, за сохранение кустарника скрэба с сильными корнями, разработанный PR-агентством *Turnbull, Fox & Phillips*.

Такое внимание к кустарнику объяснялось следующим. Коэффициент эрозии почв в Южной Австралии в 10 раз превышал средний показатель по региону, что явилось следствием вырубки 80 процентов скрэба. Ставилась задача достижения консенсуса между Агентством по охране окружающей среды штата, Национальным отделением по охране вечнозеленых кустарников и фермерами в вопросе о консервации кустарников. Правительство инициировало «Акт об охране кустарников», предполагающий, в частности, выплату бюджетных компенсаций фермерам при добровольном отказе от освоения новых земель.

PR-кампания по поддержке правительственной инициативы предполагала:

- образовательные мероприятия среди фермеров, разъясняющие необходимость консервации поросших кустарником земель;
- публикация в СМИ «хороших» историй фермеров - участников программы консервации с вескими аргументами обоснованности их действий;
- продвижение взглядов фермеров - подписантов акта и информация о финансовых и других преимуществах для них;
- стимулирование фермеров на ежегодной конференции денежными призами и поездками по заповедным местам страны;

• создание клуба «Наследие» при Ассоциации женщин Австралии (исследования в целевых группах - земледельцев, фермеров, арендаторов - выявили, что женщины положительно влияют на отношение к правительственной инициативе)...

Наряду с приемлемостью названных действий в начале XXI века стали более востребованными активные формы экологических PR. В частности, задачей создания качественно новых программ вовлечения озаботилась Программа развития ООН (ПРООН) в рамках своих экологических проектов. Остановимся на разработке и внедрении некоторых из них в качестве иллюстрации российского и международного направления *Green Social*.

В 2002 году впервые в мировой практике ПРООН и Глобальный экологический фонд (ГЭФ) приступили в России к реализации проекта «Демонстрация устойчивого сохранения биологического разнообразия на

509

примере четырех особо охраняемых природных территорий (ООПТ) Камчатской области РФ» (о ней уже шла речь в главе нашей книги, посвященной брендингу).

Камчатская область выбрана не случайно: в Российской Федерации она занимает первое место по количеству ООПТ - 27% ее площади объявлено заповедниками, природными парками, заказниками.

Своеобразными полигонами для данного пилотного проекта, который осуществлялся при участии Министерства природных ресурсов РФ (МПР), Канадского агентства международного развития (США) и Международного пресс-клуба (PR-обеспечение), выбраны четыре ООПТ Камчатской области, входящие в перечень 200 охраняемых территорий мирового наследия ЮНЕСКО: Кроноцкий государственный биосферный заповедник (проект предусматривал его развитие как полностью охраняемой экосистемы), Южно-Камчатский государственный заказник (ресурсный резерват), природные парки «Налычево» (зона познавательного и активного отдыха и преодоления городского пресса на экологию) и «Быстринский» (этноприродный парк, сохраняющий при щадящем природопользовании традиционную культуру коренных жителей Камчатской области).

Цель другого проекта — «Сохранение биоразнообразия лососевых Камчатки и их устойчивое использование» — бережное отношение и устойчивое использование важного для сельскохозяйственного сектора всего мира лососевого разнообразия в четырех речных системах Камчатского полуострова, где сосредоточена ведущая часть мирового генофонда дикого лосося.

Приведем тезисы *стратегии PR-обеспечения* названных проектов:

Этап первый: определение проблемы

В области ведется работа по реализации проектов. Но их информационно-просветительское обеспечение не скоординировано и недостаточно. Нет единого видения проблемной ситуации со стороны областных органов исполнительной и законодательной власти, местных ученых, неправительственных организаций и журналистов. Большинство материалов СМИ по проектам носит «отчетный» (тяжеловесный) характер, что затрудняет их восприятие массовыми аудиториями. Просматриваются дисбаланс между позитивным («многое делается») и негативным («существует угроза») императивами в публикациях СМИ в сторону недооценки последнего и несоответствие существующих информационных форматов поставленным в рамках проектов задачам. Наблюдается абстрактная и неструктурированная постановка проблем в области нерационального использования природных ресурсов, превышающих уровень их устойчивого воспроизводства; загрязнения заповедных территорий; браконьерства, пожаров по вине жителей; нарушения среды обитания редкой фауны и популяций флоры. Прослеживается слабость интерактивных форм работы с населением. Отсутствуют четко распознаваемые идентификационные признаки проектов (система компонентов фирменного стиля).

510

Этап второй: деятельность

Экспертное исследование.

Участие в заседаниях координационных комитетов проектов.

Формирование пула СМИ для последующего системного освещения деятельности в рамках проектов.

Создание коммуникационных структур проектов (штатный организационный модуль - волонтеры).

Формирование пакета фирменного стиля и идентификационных элементов кампании.

Съемка видеороликов, подготовка оригинал-макетов наружной рекламы.

Этап третий: непосредственный результат

Трансляция видеороликов.

Оформление носителей наружной рекламы.

Тиражирование носителей фирменного стиля.

Проведение Камчатской экологической декады.

Объявление конкурсов журналистов, студентов, школьников.

Организация подписания Общественного договора о сохранении биоразнообразия Камчатки.

Включение проблемы биоразнообразия в программы местных действующих политиков.

Этап четвертый: результат среднего срока действия

Создание постоянного информационного потока в местных и федеральных СМИ.

Активизация массовости в позитивном восприятии проектов (соучастие журналистов, школьников и молодежи, диалог с населением, проживающим на прилегающих к ООПТ территориях).

Обеспечение информационного эффекта от проведения научных конференций, посвященных проблемам сохранения биоразнообразия Камчатки.

Соблюдение обязательств по Общественному договору о сохранении биоразнообразия Камчатки со стороны субъектов, подписавших договор.

Экологические программы политиков становятся общественным достоянием.

Этап пятый: воздействие

Государственные структуры и частные корпорации начинают проводить такую политику в отношении ООПТ, которая максимально соответствует интересам сохранения биоразнообразия в области.

Неправительственные организации (НПО) находят путь к официальным органам, их мнение учитывается.

Иницируются постоянные выступления журналистов на экологическую тему.

Появляются общественные волонтеры проектов.

Условия успеха

Формирование нового продвинутого бренда проектов в виде «Камчатской экологической инициативы» - новой надстроечной организации из числа подписантов Общественного договора.

Создание форм общественного контроля за сохранением биоразнообразия в виде регулярных заседаний постоянно действующего «круглого стола» «Камчатская экологическая инициатива».

Создание системы поощрения активных участников проектов (призы и дипломы ПРООН и проектов).

511

Проведение массовых запоминающихся акций в рамках проектов (выставки, фестивали).

Популярная интерпретация ключевых плановых мероприятий проектов.

Расшифровывая позиции стратегии вовлечения, назовем ключевые направления и акции работы по связям с общественностью, которые определили ее успешную реализацию.

Экологическая хартия Камчатки - Общественный договор о сохранении биоразнообразия Камчатской области. Проект Экологической хартии Камчатки и рекомендации по составлению протокола присоединения к ней (добровольные обязательства по сохранению биоразнообразия) были разосланы в камчатские государственные и общественные организации. Многие из них, равно как и отдельные граждане, выразили желание поставить свою подпись под Общественным договором.

В 2003-2004 годах состоялся целый ряд церемоний подписания. В числе первых участников - Администрация Камчатской области, Совет народных депутатов, администрации Быстринского и Усть-Большерецкого районов, региональные структуры политических партий и движений, кандидаты в депутаты Госдумы ФС РФ по Камчатскому избирательному округу, руководители особо охраняемых природных территорий, ведущие СМИ, промышленные предприятия и НПО области.

Тогда же Камчатский областной союз общественных организаций и политических партий и рабочие группы проектов на Камчатке заключили протокол намерений о том, что представители 45 объединений поддерживают основные положения Экологической хартии Камчатки и готовы принять на себя моральные обязательства через его подписание.

По содержанию обязательства выразились в том, чтобы содействовать развитию и активизации общественного экологического движения на Камчатке, пропаганде экологических знаний среди населения; проводить мероприятия по поддержанию экологического равновесия с участием детей и подростков; своевременно доводить до сведения общественности случаи варварского использования природы области; сохранять традиционное природопользование, развивать экотуризм; инициировать проведение общественных обсуждений экологически опасных проектов; организовать ежегодные фестивали лосося, другие праздники и обряды коренных народов и т.д.

В дополнение к Экологической хартии Камчатки в сентябре 2004 года состоялось *принятие меморандума «Как нам обустроить Камчатку лососевую».*

В этом документе камчатские рыбаки подвели итоги «Путины-2004» и изложили свои предложения в разрабатываемый на тот момент федеральный закон о рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов.

Законодательные инициативы проектов учтены в целом ряде статей Закона РФ. И хотя закон - плод компромисса и требует множества ссылок на подзаконные акты Минсельхоза, его принятие с учетом предложений проекта открывало перспективы для оптимизации промысла.

Среди других мероприятий, ориентированных на реализацию стратегий вовлечения и отражающих перечисленные выше формы работы, следует упомянуть создание *Фонда поддержки малого и среднего бизнеса* Камчатской области (ФПМСБ) вместе со специальной информационно-разъяснительной работой вокруг его предназначения. Разъяснялось, что фонд поддерживает механизмы, направленные на развитие альтернативных источников существования и привле-

512

чения местных жителей к сохранению биоразнообразия на особо охраняемых природных территориях региона. Финансовая поддержка оказывалась фондом в виде микрокредитов и малых грантов, которые предназначались для оказания помощи начинающим предпринимателям, работающим на территориях природного парка «Быстринский».

Еще одной акцией проектов стало открытие в Камчатском государственном объединенном музее *выставки предметов материальной культуры коряков, ительменов, эвенов* («О камчатских народах вообще...»). С этого момента начинают работать ежесезонные выставки, посвященные быту и нравам коренных камчадалов. Выставки информируют посетителей об истории заселения Камчатки, о традиционном природопользовании, об обычаях коренных народов Севера, помогают понять национально-культурный аспект проектов.

Чрезвычайно важен *молодежный аспект экологической PR-программы* на Камчатке. Здесь стали традиционными молодежные экологические акции - летние экологические лагеря, фестивали «Живи, Земля, живи, море!» и «Рок за шельф», акции по уборке мусора на берегу Авачинской бухты.

На экологической выставке «Экология и природопользование-2003» редакцией газеты «Молодежка» совместно с Международным пресс-клубом и проектами организована акция среди молодежи «Подпиши Экологическую хартию - защити природу Камчатки!». Каждому из 3000 подписчиков вместе с одним из номеров газеты, где разъяснялась суть акции, направлялся конверт с бланком протокола присоединения к Общественному договору о сохранении биоразнообразия Камчатки - Экологической хартии. Заполнивших протоколы приглашали на выставку и вручали им подарки от организаторов.

Для последовательного и целенаправленного вовлечения в экологическое движение камчатской молодежи *ПРООН специально выступила учредителем новой номинации Всероссийского конкурса студенческих работ в области развития связей с общественностью «Хрустальный апельсин» - «Лучшая работа в области связей с общественностью в сфере экологии».*

В апреле 2004 года на очередной церемонии «Хрустального апельсина» в Москве Постоянное Представительство ПРООН в России вручило диплом конкурса Дине Кожура - автору проекта «Разработка и реализация стратегии вовлечения молодежи Камчатской области в экологические акции».

В 2005 году диплом конкурса вручили Марии Малафеевой за работу «Позиционирование общественного объединения "Камчатская экологическая инициатива"»...

Каковы результаты? Назовем некоторые из них. За 2 года существования программы PR-обеспечения на Камчатке сложился узнаваемый контекст позитивной экологической деятельности. Команды проектов ПРООН/ГЭФ стали восприниматься в общественном сознании как ведущие из более чем 100 экологических организаций Камчатки, что позволило им заявить свое право на формирование экономической и политической «повестки дня» в регионе. А в СМИ, особенно федеральных,

Глава 5

МОДУЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РЕАЛИЗАЦИИ PR-ПРОЕКТОВ

Идея + Технологичное исполнение = Эффективный результат

Мы полагаем, что по мере продвижения в глубь нашего учебного пособия буквосочетание PR во все большей степени лишается оттенка загадочности, мифологизированной избранности; оно «приземляется» и приобретает характер нормального рыночного продукта: вы предлагаете отремонтировать автомобиль, вы — организовать круиз, вы — вкусно накормить, мы — обеспечить PR-сопровождение экономического, политического, социального, культурного и другого проекта.

С чего начинается такое сопровождение? С возникновения некоторой идеи, которая рождается в голове исполнителя либо в готовом виде предлагается заказчиком. Но с идеей ровным счетом ничего не случится до тех пор, пока она не будет «закована» в технологические схемы, их реализация и позволяет надеяться на эффективный результат. Такие схемы в сегодняшней PR-практике стали называть модульными технологиями или просто модулями.

Существуют модули общего плана, к ним относится, например, уже упомянутая в настоящей книге формула RACE. Они, в свою очередь, раскладываются на частные модули, такие, как подготовка устного или письменного выступления, проведение пресс-конференции, подбор спонсоров, организация выставки и т.д.

И комплекс мер по PR-сопровождению того или иного проекта представляет собой в конечном счете не что иное, как комбинацию такого рода модулей. В этом смысле PR-процесс вполне сопоставим, скажем, со строительством дома: сначала исследуют местность, затем готовят чертежи, далее роют котлован, кладут фундамент, возводят стены, прокладывают коммуникации, производят чистовую отделку.

Конечно, местность зачастую исследуют поверхностно, кирпич бывает некачественным, трубы — дырявыми. Но сами по себе этапы работы оказываются неизбежными, а их последовательность — жестко predetermined.

Точно также обстоит дело и с «пабликрилейшнз»: сначала определяем формат и последовательность действий, потом — их содержательное насыщение. Тем самым разговор о качестве некоторых идей и рекомендаций

514

становится малопродуктивным без понимания как технологической схемы их производства, так и модуля последующей реализации.

Чтобы сказанное выше приобрело четко осязаемые контуры, проанализируем типичную логику и набор PR-модулей, которые применялись в ходе PR-обеспечения одного из масштабных экологических проектов.

Корпоративный контекст проекта

К концу второго тысячелетия для многих на земном шаре стало очевидным, что благополучие мировой цивилизации в значительной степени зависит от поддержания биоразнообразия в природной среде. Согласие международного сообщества в понимании этой проблемы привело к подписанию в 1992 году в Рио-де-Жанейро Конвенции о биологическом разнообразии, которую в 1995 году ратифицировала и Россия. Таким образом наша страна юридически закрепила свою ответственность за сохранение многообразия объектов живой природы на своих территориях и в акваториях.

Для реализации предусмотренных Конвенцией мер было признано целесообразным разработать Национальную стратегию сохранения биоразнообразия Российской Федерации, куда, в частности, входили бы следующие документы:

- План действий (Федеральная целевая программа) по сохранению биологического разнообразия РФ.
- Общественный договор о сохранении живой природы России, состоящий из:
 - а) Декларации об общественном согласии в области сохранения живой природы России;
 - б) совокупности индивидуальных обязательств (протоколов присоединения) государственных, коммерческих и общественных структур по решению вопросов, относящихся к сохранению биоразнообразия.

Помощь Российской Федерации в обозначенном направлении работы оказывали Глобальный экологический фонд (ГЭФ) и его исполнительный агент — Международный банк реконструкции и развития (МБРР). В рамках выделенного ими гранта созданный в целях администрирования проекта ГЭФ «Сохранение биоразнообразия» Центр подготовки и реализации международных проектов

технического содействия (ЦПРП) объявил тендер на предоставление PR-услуг по продвижению идеи и механизма реализации Общественного договора о сохранении живой природы России, который выиграл Международный пресс-клуб (МПК). После-

515

дующая работа по выполнению заключенного с ЦП РП контракта проводилась МПК с мая по октябрь 1999 года.

Заметим, что сама идея Общественного договора принадлежала не Международному пресс-клубу, а заказчику. Что же касается задачи МПК, то она сводилась к тому, чтобы подготовить в России почву для восприятия названной идеи, сформировать механизм ее продвижения, дать старт процессу присоединения к Общественному договору, активизировать конкретную деятельность по сохранению биологического разнообразия нашей страны.

Задача PR-сопровождения выполнялась с помощью пакета технологических модулей, которые носят универсальный характер и описываются ниже.

Комплект базовых материалов

Продвигая идею, товар или услугу, вы неизбежно и постоянно будете сталкиваться с необходимостью объяснения их сути. Такие объяснения вы будете вынуждены давать представителям целевых групп, включенных в процесс, и, разумеется, сотрудникам СМИ.

Облегчить процедуру объяснения, сделать ее более адекватной и эффективной и призван комплект базовых материалов. Общие требования к его составлению таковы:

- комплект должен охватывать ВСЕ аспекты интересующей вас проблемы;
- быть хорошо СТРУКТУРИРОВАН, с тем чтобы облегчить потребителю поиск нужной информации;
- содержать ГЛУБОКИЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, которые могли бы заинтересовать специалистов;
- содержать предельно КРАТКОЕ И ПОПУЛЯРНОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ сути вопроса для использования в СМИ и быстрого ознакомления руководителей организаций;
- включать прямые или косвенные РЕКОМЕНДАЦИИ по совершению действий, которые вы ожидаете.

В случае с работой МПК по продвижению Общественного договора о сохранении живой природы России комплект базовых материалов выглядел так:

- Национальная стратегия сохранения биоразнообразия России (общее видение, 3 с);
- Федеральная целевая программа сохранения биоразнообразия России (общее видение, 3 с);
- Общественный договор о сохранении живой природы России (общее видение, 2 с);
- 516
- Общественный договор о сохранении живой природы России (полный текст Декларации об общественном согласии в области сохранения живой природы России, 3 с);
- Общественный договор о сохранении живой природы России (Рекомендации по составлению протокола о присоединении к договору, 2с);
- Общественный договор о сохранении живой природы России - совместный проект Глобального экологического фонда и Международного пресс-клуба (информация о планируемых мероприятиях, 2 с).

В дальнейшем данный комплект или его отдельные части раздавали в ходе массовых мероприятий, на переговорах, при индивидуальных контактах. Следует также сказать, что по мере продвижения проекта комплект материалов корректировался и дополнялся.

Фирменный стиль

Были изготовлены для проекта носители компонентов фирменного стиля:

1. Переносной двухцветный стенд с изображением графического и словесного товарного знака (логотипа) проекта для размещения на различных мероприятиях по Общественному договору.

2. Многоцветный плакат с фирменным блоком, логотипами информационных спонсоров и дополнительным текстом («На пути к III тысячелетию...») для размещения на различных мероприятиях проекта, раздачи участникам проекта и журналистам.

3. Многоцветная папка с фирменным блоком и логотипами информационных спонсоров, в которую помещали (а затем раздавали представителям целевых групп) комплект базовых материалов о проекте.

4. Рабочий черно-белый бланк с фирменным блоком для подготовки пресс-релизов, писем и других документов.

5. Двухцветный буклет с текстом Декларации об общественном согласии в области сохранения живой природы России.

6. Двухцветный диплом участника Общественного договора.

7. Бейдж с логотипом проекта и именами организаторов мероприятий, проводимых в рамках Общественного договора.

Перед тем как переходить к следующему модулю, обратим внимание на такой интересный момент: задействованные в период реализации проекта технологические модули прекрасно сочетаются, дополняют друг друга, а при сложении и наращивании образуют не только количественно, но и качественно другой результат. Например, комплект базовых материалов работает значительно эффективнее, если он «упакован в элементы фирменного стиля».

517

Пул информационной поддержки

В подавляющем большинстве случаев работы с проектами заказчик требует от PR-специалистов обеспечения их публичности, что формально оценивается с помощью подсчета числа и анализа содержания появившихся в СМИ материалов. Отсюда встает задача выстраивания отношений с газетами, радио, телевидением. Как уже показывалось выше, «пограничные столбики», определяющие пространство этих отношений, таковы: с одной стороны — конструирование и подача информационного повода с отслеживанием естественной реакции СМИ, с другой — гарантированное размещение материалов на платной основе.

Но это именно «пограничные столбики», а никак не весь набор существующих вариантов отношений. Тот из них, который применялся Международным пресс-клубом в ситуации с Общественным договором, основывался на следующих посылах:

- далеко не все проекты могут быть восприняты СМИ как коммерческие с дальнейшим требованием денег за публикации;

- СМИ нуждаются в собственном публичности (особенно на фоне общественно значимых дел) и весьма заинтересованы в бесплатной рекламе самих себя.

Отсюда возникло предложение сформировать блок (пул) информационных спонсоров проекта, чтобы получать от них гарантированную, но бесплатную информационную поддержку. Следующие аргументы предлагали выбранным СМИ в целях получения их согласия на участие в проекте:

- Общественный договор — абсолютно новый проект.
- Общественный договор — проект большой социальной значимости.
- Общественный договор — проект общероссийского и международного значения.

Вот какие требования предъявляли к СМИ — участникам проекта:

- Вы посещаете мероприятия, связанные с Общественным договором, о которых мы вас информируем.

- Вы готовите публикации по итогам мероприятий в том объеме и с теми акцентами, которые вы посчитаете нужным сделать.

А вот что предлагалось СМИ в качестве компенсации их услуг:

- Мы размещаем ваши логотипы в разделе «Информационную поддержку проекту оказывают...» на плакатах и папках; сообщаем о вашем информационном участии в пресс-релизах.

518

- Мы осуществляем для вас первоочередную поставку материалов о проекте.

- Мы обеспечиваем участие ваших сотрудников в пресс-турах, связанных с Общественным договором, с оплатой поездки за счет организаторов проекта.

- Мы проводим на базе ваших изданий публичные мероприятия по проекту с привлечением требуемых для этого организационных и финансовых ресурсов.

Диалог на данной основе оказался плодотворным, и информационными спонсорами проекта стали газеты «Экономика и жизнь» (экология всегда зависит от экономики), «Сельская жизнь» (сельскохозяйственная проблематика определялась как приоритетная для проекта), «Красная звезда» (армия в целом определялась как объект приоритетного воздействия), «Москвичка» (женщины определялись как приоритетная целевая группа); концерн СМИ и рекламы «Системы массмедиа», куда входили газеты «Культура», «Росси́н», «Литературная газета», радио «Говорит Москва» и др.

Презентационная акция

Описанные выше технологические модули должны реализовываться на так называемом предварительном (допрезентационном) этапе выполнения проекта. И когда работа по ним завершена, следует вести речь о презентации идеи и составляющих ее компонентов.

О том, как проводить презентацию и пресс-конференцию (которая является непременной частью большинства презентаций), уже говорилось в данной книге. Поэтому сейчас остановимся не столько на их методике, сколько на конкретных акциях по Общественному договору.

Итак, задачами проекта ГЭФ «Сохранение биоразнообразия» и Международного пресс-клуба были организация представления новой идеи и привлечение к ней благожелательного внимания научного мира, политиков, бизнесменов и широкой общественности.

Выполнение задач обеспечила серия презентаций проекта для различных целевых групп. Необходимость именно сериала, а не разовой акции мотивировалась следующими тезисами:

- нужно провести презентацию для средств массовой информации;
- нужно провести презентации непосредственно для целевых групп, имеющих отношение к проекту;
- нужно провести презентации как в Москве, так и в регионах.

Далее было реализовано несколько значимых акций. Так, в мае 1999 года состоялась пресс-конференция в МПК по теме «Охрана природы ста-

519

новится одной из приоритетных задач Российского государства. Презентация Общественного договора о сохранении живой природы России». На пресс-конференции выступили и представили комплект базовых материалов директор проекта ГЭФ «Сохранение биоразнообразия», заместитель председателя Госкомэкологии России А. Амирханов, исполнительный директор проекта ГЭФ Е. Арманд, координатор Национальной стратегии сохранения биоразнообразия А. Мартынов, советник проекта ГЭФ, председатель Комиссии Торгово-промышленной палаты РФ по устойчивому развитию Ю. Пискулов.

По своему формату данная пресс-конференция являлась инициативным и затратным мероприятием. Но тут встает довольно любопытный вопрос: неплохо, конечно, в рамках каждого проекта проводить презентационный сериал, однако всякий ли бюджет это выдержит? Конечно, нет. Но это не значит, что от сериала надо отказаться. Просто имеет смысл подобрать, а затем присоединиться к акциям, которые:

- а) уже спланированы другими субъектами,
- б) уже обеспечены соответствующими ресурсами,
- в) предназначены для целевых групп, интересующих организаторов вашего проекта.

«Вписаться» в эти акции не слишком сложно: коль скоро у вас и у организаторов акций существуют пересекающиеся интересы, то обе стороны будут рассматривать участие друг друга как дополнительный ресурс и, скорее всего, согласятся на «нулевой вариант» сотрудничества. Последнее означает, что каждая сторона финансирует свою сферу интересов и не запрашивает ресурсов от другой.

Вот какие акции, запланированные на июнь—июль 1999 года, были «вычислены» и использованы в работе по Общественному договору:

- I Национальный форум по биоразнообразию в Москве.
- Парламентские слушания на тему «О развитии экологического законодательства в Российской Федерации» в Государственной Думе РФ.
- II Всероссийский съезд по охране природы в Саратове.
- IV Международная конференция на тему «Природа и общество на рубеже нового тысячелетия. Глобализация и региональные экологические проблемы» в Саратове.

Презентационная работа в рамках названных акций носила характер технологического модуля и состояла из пяти частей:

1. Доклад (доклады) на форуме представителя (представителей) проекта по содержанию и структуре Общественного договора о сохранении живой природы России.

520

2. Подготовка документа (резолуции, постановления и др.) по Общественному договору, который мог бы быть официально одобрен участниками форума.

3. Экспозиция материалов по Общественному договору с раздачей комплекта базовых материалов всем желающим.

4. Анкетирование участников форума по интересующим организаторов проекта вопросам.

5. Пресс-конференция для представителей СМИ по совместной проблематике форума и Общественного договора.

Информационный модуль на выставке

По сходной технологии «вписывания» в ранее запланированные акции была организована работа по Общественному договору на выставках. В систему данного информационного модуля включалось следующее:

- подготовка и рассылка пресс-релизов о выставке и об Общественном договоре в СМИ;
- оформление на выставке стенда с материалами, посвященными Общественному договору;
- распространение плакатов, пресс-пакетов и других материалов среди экспонентов и посетителей выставок;
- общение с посетителями выставок, их информирование и опросы по поводу Общественного договора.

Этот модуль отрабатывался летом 1999 года на таких выставках, как «Экология и здоровье», «Экология Подмосковья-99», «Экологическая безопасность России», «Россия заповедная».

Инициирование внимания ведущих государственных и общественных деятелей

О проекте, претендующем на общероссийскую или международную значимость, должны быть осведомлены деятели соответствующего уровня. Но каким образом этого добиться, если вы в процессе работы контактируете лишь с небольшой группой лиц достаточно узкого профиля? Здесь существуют два пути.

1. Привлечение уже прозвучавших высказываний по сходной, имеющей косвенное отношение к проекту проблематике. Например, МПК отобрал и использовал в информационных материалах по Общественному договору такие цитаты:

Президент России Б. Ельцин (из Приветствия II Всероссийскому съезду по охране природы):

«Охрана природного богатства — важнейшая составляющая и непереносимое условие устойчивого развития общества. Сейчас, на пороге

521

XXI века, эта задача становится особенно актуальной. Наш долг перед новым поколением россиян, которым предстоит жить в третьем тысячелетии, — сохранить несметные богатства, подаренные нам природой».

Патриарх Московский и всея Руси Алексий II (из Приветствия II Всероссийскому съезду по охране природы):

«Русская православная церковь, как и вы, обеспокоена складывающейся экологической обстановкой в нашем Отечестве, наделенном хрупкой, но прекрасной природой с разнообразным растительным и животным миром. Ее сегодняшнее состояние находится в прямой зависимости от воли и духа человека, ибо бездуховный человек не способен использовать свои знания во благо» и т.д.

2. Инициирование позитивных высказываний о договоре. Делать это можно так: на пресс-конференции какого-либо интересующего вас деятеля встает некий журналист и произносит фразу: «Сейчас в стране идет работа вокруг... (в данном случае Общественного договора о сохранении живой природы России). Этому процессу придается большое внимание, потому что... Каквы относитесь к... (Общественному договору)».

Странно представить, что реакция на подобный вопрос может быть негативной. В конкретном случае с Общественным договором были получены следующие ответы:

С. Ястржембский, в то время - вице-премьер Правительства Москвы:

«Идею такого договора нужно стопроцентно поддерживать, потому что в стране до сих пор существует потребительское отношение к природе, расточительное отношение к нашим ресурсам. Одна из больших бед россиян - псевдопредставление о том, что наши ресурсы неисчерпаемы и что страна настолько богата, настолько огромна, что, как бы мы ни безобразничали в одном конкретном регионе, это в общем России никакого вреда не нанесет. Поэтому думаю, что эта тема будет темой политических баталий, одной из тем парламентской борьбы и президентской борьбы. Вашу инициативу надо поддержать...»

Президент Республики Татарстан М. Шаймиев:

«Я вам обещаю: Татарстан, видимо, опять опередит других и через пару лет будет намного чище. Всех надо поднимать, стар ли, мал ли, мы этим должны сегодня заниматься. Я считаю, что само время диктует сейчас новое отношение к животному миру и ко всему живому. Соответствующую культуру надо насаждать силами и государственных органов, и общественности. Мы должны сами себя уважать...»

Генерал армии, депутат Государственной Думы РФ, лидер движения «Союз народовластия и труда» А. Николаев:

«Окружающий мир - это великое достояние как каждого из нас, так и нашего общества, наших семей, нашего государства. Поэтому объединение с людьми, которые ставят перед собой столь благородные цели, на мой взгляд, абсолютно естественно. Мы будем рады любому сотрудничеству с организациями, которые ставят столь высокие и благородные цели...» и т.д.

522

Организация поездок журналистов

В план работы по продвижению идей Общественного договора МПК включил две поездки журналистов (пресс-туры) в регионы, которые состоялись летом 1999 года. Первая — в Псковскую область по теме «Инициация процесса присоединения регионов к Общественному

договору о сохранении живой природы России. Подписание Общественного договора администрацией Псковской области. Природоохранная деятельность государственных, общественных и коммерческих организаций региона».

В ходе пресс-тура представители центральных и региональных СМИ приняли участие в церемонии подписания договора, встретились с руководителями Псковской области; приняли участие в конференции «Обеспечение природоохранной деятельности предприятий Северо-Запада», посетили заповедники «Псковско-Чудская приозерная низменность» и «Крепость Изборск», предприятия ОАО «Псковкабель» и псковскую нефтебазу АО «Сургутнефтегаз».

Вторая поездка — в Волгоградскую область по сходной тематике. Здесь журналисты также приняли участие в церемонии подписания Общественного договора о сохранении живой природы России областной администрацией и общественными организациями, встретились с руководством Волгоградской области, Волгоградского отделения Российской экологической академии, Регионального центра по изучению и сохранению биоразнообразия, побывали на «круглом столе» «Экологические проблемы Волгоградской области»; посетили опытные хозяйства Всероссийского института агролесомелиорации и Всероссийского института орошаемого земледелия, колхоз «Нива», Цимлянское водохранилище, музей-заповедник «Старая Сарепта», пруды-отстойники Волгоградского южного промышленного комплекса, фермерское хозяйство «Лоза», агрофирму «Сады Придонья», озеро Эльтон.

Попадая в группу участников пресс-тура, журналист в течение нескольких дней целенаправленно «загружается» материалами нужной заказчику тематики и глубоко в нее вникает. Как правило, многие корреспонденты по итогам пресс-тура готовят даже не один, а несколько материалов для своего СМИ.

Предлагать участие в пресс-туре следует в первую очередь СМИ, включенным в блок информационной поддержки. Однако это вовсе не исключает присутствия и других журналистов на обозначенных выше условиях.

523

Встреча в формате «круглого стола»

Казалось бы, ничего необычного в этом модуле нет: собрались люди, поговорили, обсудили проблемы и разошлись. Действительно, большинство «круглых столов» проходит именно так. Соответственно большинство подобных акций малоэффективно. Чтобы «круглый стол» дал хороший результат, целесообразно при его подготовке использовать следующие ориентиры:

подобрать в качестве организатора базовую структуру, представляющую интересующую вас целевую группу;

включить в состав организаторов одно или несколько причастных к проблеме СМИ;

сделать «круглый стол» «многосубъектным», т.е. привлечь к участию в нем представителей разных целевых групп, имеющих отношение к интересующей вас проблеме;

создать условия, при которых журналисты являлись бы включенными участниками «круглого стола», а не только наблюдателями;

представить на «круглом столе» какой-либо интеллектуальный продукт.

И вновь напомним о необходимости сочетания технологических модулей: другими словами, «круглый стол» — это и презентация, и раздача пакета базовых материалов, и мини-выставка, и пресс-конференция.

Вот, например, как использовались предложенные ориентиры при проведении «круглого стола» на тему «Промышленники и предприниматели выступают за сохранение живой природы России. Торгово-промышленная палата инициирует развитие рынка экологических услуг».

В качестве БАЗОВОЙ СТРУКТУРЫ фигурировала Торгово-промышленная палата РФ. СООРГАНИЗАТОРОМ выступала газета «Торгово-промышленные ведомости». МНОГОСУБЪЕКТНОСТЬ выражалась в присутствии таких докладчиков, как:

- вице-президент группы «Сибирский алюминий» В. Эренбург (представитель крупной бизнес-структуры);

- председатель Комиссии Московской городской Думы по экологической политике В. Катушенок (представитель законодательной ветви власти);

- председатель Комиссии по устойчивому развитию ТПП РФ Ю. Пис-кулов (представитель общественной организации);

- начальник отдела оценки Брянской торгово-промышленной палаты О. Платонова (представитель региона);

- координатор национальной стратегии «Сохранение биоразнообразия» А. Мартынов (представитель заказчика проекта).

524

На конференции обсуждались проблемы экологически чистого производства и роль крупного бизнеса в деле сохранения биологического разнообразия страны. В качестве ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОДУКТА были представлены «Положение об экологическом консорциуме торгово-промышленных палат» и разработанная в рамках консорциума «Комплексная социально-экологическая система добровольной сертификации» — современный механизм управления окружающей средой и формирования ответственности предпринимателей за социально-экологические последствия хозяйственной деятельности в соответствии с требованиями международных стандартов.

«Круглый стол» по теме «Роль и возможности армии в сохранении живой природы России» проходил непосредственно в редакции газеты «Красная звезда». Его суть впоследствии образно передал в своей статье корреспондент «Парламентской газеты»:

«... У нынешних экологов сверхтрудная задача: объединить в одной экологической нише, условно говоря, вымирающую голубую мышку полупустынного Палассовского района Волгоградской области с ее соседом — военным полигоном Капустин Яр. Нам нельзя ни без мышки как самоценного звена биоразнообразия всего земного шарика, ни без ракет как важного звена в обороноспособности страны».

Еще один «круглый стол» — по теме «Женщины и экология» — проходил в офисе Союза женщин России. Эта структура и всероссийская женская газета «Москвичка» выступили организаторами мероприятия.

Кульминационное действие

При всей привлекательности технологических модулей они имеют смысл тогда, когда заканчиваются запланированным результатом. Если мы на старте проекта вели речь о том, чтобы в стране начались процедуры подписания Общественного договора о сохранении живой природы России, то в конце должны эти процедуры иметь.

Но представьте себе другое: некто составил текст протокола присоединения к договору, другой некто — руководитель организации - этот текст подписал. Присутствует ли запланированный результат? Да, присутствует, но... не представляет собой общественно значимого события.

А появляется желаемая значимость тогда, когда подписанию предшествуют все или большинство из перечисленных выше моментов -распространение базовых материалов, выставки, обсуждения; когда на саму процедуру подписания приглашают общественность и журналистов; когда данная процедура завершается брифингом для СМИ; когда «подписанты» получают памятные дипломы и т.д. Именно так и подходил МПК к организации кульминационных действий.

525

Более того, мы воспринимали кульминационное событие (подписание Общественного договора) не только как завершающий аккорд, но и как продукт, подлежащий дальнейшему распространению, развитию и совершенствованию.

Скажем, после подписания договора представителями властных структур и общественных организаций Волгоградской области координаторы проекта стимулировали письменное обращение главы областной администрации Н. Максюты к другим руководителям регионов Волжского бассейна с призывом последовать его примеру.

Когда блок «подписантов» стал большим и представительным — здесь появились и органы власти, и крупные бизнес-структуры, и природоохранные организации, — было подготовлено подробное письмо всем руководителям субъектов РФ с описанием полученных наработок и предложением внести свой вклад в деятельность вокруг Общественного договора. Процесс стартовал так, чтобы продолжаться и после формального выполнения Международным пресс-клубом предусмотренных контрактом обязательств.

Кратко резюмируем сказанное выше.

Итак, во-первых, набор модулей, приведенных в качестве иллюстрации работы по Общественному договору о сохранении живой природы России, носит отнюдь не частный, но универсальный характер.

Во-вторых, эти модули вместе с рядом других, не освещенных в настоящей главе, составляют содержание понятия технологического инструментария PR-деятельности.

В-третьих, при реализации модулей должны присутствовать комплексность и гармоничность: один прекрасно выполненный технологический модуль при отсутствии или небрежном выполнении остальных может никак не повлиять на успех проекта.

В-четвертых, умение формировать и применять технологические модули служит показателем уровня профессионализма PR-структуры или отдельных специалистов.

Раздел VII

PR-СЛУЖБА И ФИРМА: СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ

Глава 1

PR В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

С начала 1990-х годов в России наблюдалось медленное и постепенное, а с середины — быстрое и скачкообразное развитие различных структур «паблик рилейшнз»: в государственных органах, коммерческих фирмах, общественных объединениях, наконец, в качестве профессиональных PR-агентств. Параллельно нарастал объем подготовки специалистов, ориентированных на работу в PR-отрасли. Стоит добавить, что вместе с увеличением числа отечественных учебных курсов, пособий, диссертаций по связям с общественностью проходило интенсивное становление российской школы «пабликрилейшнз».

Осмысливая этот «бум», аналитики констатировали, что данный процесс вовсе не является данью моде, а вполне закономерен: поскольку связи с общественностью призваны выполнять объективную и необходимую для общества функцию, постольку можно и нужно вести речь о структурах и специалистах, которые постоянно и профессионально занимались бы этой работой.

Однако при общем осознании важности данной проблемы не всегда присутствовало понимание тех количественных и качественных составляющих, которые обеспечивали бы оптимальное функционирование PR-структур. Помочь разобраться в этих вопросах, дать ориентировки для творческого поиска и призван настоящий раздел.

527

Место PR в органах государственной власти: теоретическое обоснование

В одной из первых диссертаций, посвященных обозначенной проблематике¹, автор, вице-губернатор Нижегородской области, а затем вице-мэр Нижнего Новгорода О. Савинова сделала важное заявление о том, что «функции государства с неизбежностью включают функции управления связями с общественностью ("пабликрилейшнз"), порождают специальные государственные и муниципальные структуры, призванные оптимизировать эти связи, соотносить их с управленческими целями органов власти». Другими словами, связи с общественностью предстают органичным компонентом государственного и муниципального управления, своеобразным политическим институтом, «сущностным, функциональным явлением, направленным на оптимизацию принятия и реализации политических решений».

По мнению О. Савиновой, управление, не обогащенное структурами и знаниями в области «паблик рилейшнз», инерционно воспроизводит типы и характер принятия политических решений в духе административно-командной системы. И наоборот: наличие таких знаний и структур в большой степени способствует созданию модели «открытой, "отзывчивой" бюрократии, обладающей высокой степенью адаптивности к изменяющимся условиям». Опираясь на службы по связям с общественностью, государственная власть в более полной мере использует свои «информационные, коммуникативные возможности, обеспечивает не дискретные (прерывные) сигналы обратной связи, а устойчивую, планомерную и репрезентативную информационно-коммуникативную деятельность, определяющую эффективность всего управленческого процесса».

Не следует сбрасывать со счетов и такой аспект: являясь институтом политического управления, «паблик рилейшнз» выполняют роль механизма для завоевания и удержания власти и политического влияния.

Подчеркнем, что формальные названия занятых выполнением PR-функций служб («департамент по связям с общественностью и средствами массовой информации», «пресс-служба», «информационно-аналитический отдел» и т.п.) не имеют большого значения. Важнее другое: они должны использоваться в качестве механизма учета и согласования интересов (диалогово-паритетный тип связей с общественностью) и не должны быть средством одностороннего воздействия на целевую аудиторию (пропагандистский тип связей с общественностью). Дело здесь не

¹ Савинова О.Н. Власть и общество: деятельность служб по связям с общественностью в российских региональных органах управления: Дис. д-ра полит. наук. М.: РАГС, 1998.

528

только в этике: как справедливо замечает О. Савинова, «органы государственного и муниципального управления в диалоге с общественностью обладают несомненным преимуществом, у них несоизмеримо больший ресурс влияния».

В диссертации приводятся и конкретные направления деятельности служб по связям с общественностью в органах государственного и муниципального управления:

- установление, поддержание, расширение контактов с гражданами и организациями;
- информирование общественности о существе принимаемых решений;
- анализ общественной реакции на действия должностных лиц и органов власти;
- прогнозирование социально-политического процесса, обеспечение органов власти

прогнозами аналитическими разработками;

- формирование благоприятного имиджа власти и должностных лиц.

Эти направления модифицируются в зависимости от уровня отношений внутри и между органами власти. Здесь выделяются микроуровень (отношения внутри структур органов власти, когда каждая из них рассматривается как относительно автономный субъект управления), мезо-уровень (отношения между различными структурами государственного и муниципального управления) и макроуровень (отношения органов власти с институтами гражданского общества).

Точно так же организационные и содержательные аспекты работы PR-служб при сохранении их функционального единообразия видоизменяются в связи с особенностями конкретного региона, временной и региональной спецификой политического управления.

Государственная PR-служба: уровень минимальной достаточности

Переходя от общетеоретических рассуждений к практике, попытаемся обозначить некоторый формальный уровень начальной и минимальной достаточности, при котором могла бы реализовываться PR-функция. Здесь, на наш взгляд, речь стоит вести прежде всего о **пресс-центре (информационном центре)** или даже одном сотруднике, ответственном за связь со средствами массовой информации (СМИ). В качестве непосредственных функций такого формирования могли бы выступать:

- оперативное и полное информирование граждан о деятельности организации, в том числе при помощи СМИ;
- распространение, а в случае необходимости и подготовка для СМИ официальных сообщений, заявлений и иных информационных

529

(журналистских) материалов, посвященных деятельности организации;

- подготовка и передача в СМИ разъяснений и комментариев специалистов, экспертов и авторов решений и действий организации;

- проведение в соответствии с Законом РФ «О средствах массовой информации» и собственным положением аккредитации журналистов, выполняющих редакционное задание и освещающих деятельность данной организации;

- оказание содействия аккредитованным журналистам, а также корреспондентам, выполняющим задание по сбору и подготовке материалов для публикации, теле- или радиопередачи;

- подготовка для СМИ пресс-бюллетеней, пресс-релизов, обзоров, спецвыпусков тематической информации;

- подготовка и проведение пресс-конференций, брифингов, встреч с журналистами по текущим проблемам деятельности организации;

- анализ материалов прессы, радио- и телеинформации о деятельности организации для ее руководителей и сотрудников;

• определение достоверности опубликованных сведений, подготовка при необходимости разъяснительных писем и опровержений.

Разумеется, при наличии достаточных средств, специалистов и т.д. в PR-структуру вместе с пресс-центром могут входить и другие формирования: **информационно-аналитическая служба, подразделение по работе с заявлениями и жалобами граждан; телевизионный, радио-, фотоотдел, редакция собственного издания и пр.**

PR-подразделения в крупных государственных структурах¹

Пресс-служба Президента РФ

Здесь к началу 2000-х годов работало около 40 сотрудников, объединенных в четыре основных отдела: аккредитации и брифингов, оперативной информации, перспективного планирования, фотодокументов. Функции отделов строго не разграничивались, и они выполняли похожую работу, в то же время не дублируя ее.

¹ *Примечание.* В условиях высокой динамики организации-реорганизации различных структур в России одни упомянутые в настоящем пособии формирования уже изменили свой статус и даже названия, другие могут сделать это в дальнейшем. Однако методологическая ценность примеров от этого не ослабевает, поэтому мы оставляем нашу 10-летнюю коллекцию примеров без изменений.

530

Так, в обязанности отдела аккредитации и брифингов входило сообщать журналистам о проведении пресс-конференций, брифингов, встреч, совещаний, заседаний и т.п. с последующей аккредитацией представителей СМИ. Сотрудники отдела рассылали факсы-приглашения по определенным (заложенным в программу) адресам СМИ, а затем по телефону уточняли имена и фамилии конкретных журналистов и заказывали им пропуски.

Поскольку базовый список российских журналистов особенно не менялся, эта работа не представляла трудностей. Несколько сложнее обстояло дело с иностранными журналистами, которых в силу многочисленности не мог вместить зал для проведения пресс-конференций. Поэтому для иностранных СМИ применялось специальное правило: устанавливалось своего рода дежурство, и в назначенный день приезжал лишь один представитель от СМИ какой-то страны с условием, что полученная им информация будет бесплатно и в полном объеме предоставлена всем коллегам.

В некоторых случаях аналогичное правило действовало и для российских журналистов (например, когда встреча проводилась в рабочем кабинете президента либо когда речь шла о сопровождении его в поездке по стране или за рубежом).

Интересно, что постоянной аккредитации для журналистов Пресс-служба Президента РФ организовать не могла из-за проблем с разветвленной системой безопасности, поэтому действовали разовые приглашения.

К числу основных функций отделов оперативной информации и перспективного планирования относились просмотр и анализ уже вышедшей информации о деятельности президента и его администрации; а также распространение в СМИ новой информации, собственной или поступающей в Пресс-службу из правительства.

Отдел оперативной информации регулярно готовил несколько видов отчетов: сводку передач телевидения и радиовещания, в которых речь шла о президенте и сотрудниках его администрации; обзор прессы (как правило, не больше трех страниц) с краткими комментариями к статьям о президенте и российской политике; пресс-дайджест завтрашних газет, в котором статьи приводились полностью; тематические подборки и др. Главное требование, которое предъявлялось к материалам, — объективность, поэтому в них присутствовала не только позитивная, но и негативная информация, в том числе из оппозиционных и коммунистических газет. Одни отчеты готовились ежедневно, другие — раз в неделю.

В отделе фотодокументов формировался банк фото- и видеоматериалов, рассказывающих о деятельности президента и его администрации.

531

Управление Президента РФ по связям с общественностью

Если Пресс-служба Президента РФ выполняла главным образом организационно-тактические PR-задачи, то функция разработки PR-стратегии возлагалась на созданное после

президентских выборов 1996 года Управление по связям с общественностью. Как заявлял один из руководителей управления, «пресс-служба занимается тем, что дает информацию в СМИ о работе Президента, констатирует свершившийся факт, организует процесс предоставления этой информации. Наша же работа строится в режиме диалога, мы не ставим себе задачу быть рупором администрации, этим рупором служит пресс-служба, мы же со СМИ налаживаем обратную связь. Ведь PR — это в первую очередь создание информационных поводов, важных с точки зрения прессы, чтобы о них рассказать, и важных с нашей точки зрения, потому что рассказать о них — объективно для нас полезно...».

Другой руководитель сделал к приведенной констатации существенные добавления, смысл которых сводился к следующему: если пресс-служба всегда работает «вбелую», официально, без интриг, то Управление по связям с общественностью такие интриги себе позволяет, вплетая время от времени в общий информационный поток некоторые сведения без ссылки на источник.

Исходя из такого понимания, формулировались и функции управления: изучение общественного мнения о социально-экономическом и политическом развитии страны, деятельности органов государственной власти; подготовка во взаимодействии с пресс-службой аналитических и пропагандистских материалов для СМИ, подготовка предложений Президенту РФ по вопросам государственной политики в отношении СМИ, обеспечение по поручению Президента РФ деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте РФ и др.

В Управлении по связям с общественностью создавались и специальные подразделения, которых не было в пресс-службе, например отдел по связям с общественностью в регионах и отдел социологических исследований.

В начале 2000-х годов Управление по связям с общественностью утратило свою роль и было создано новое, Информационное управление. Первоначально в его функции входило управление кризисными ситуациями в информационной сфере: например, во время подъема атомной подлодки «Курск» оно занималось координацией информационной работы правительственной комиссии, пресс-служб Минобороны, ВМФ, губернатора Мурманской области. Важнейшим направлением деятельности управления на всех этапах являлось информационное обеспечение антитеррористической операции в Чечне. Его сотрудники осуществляли мониторинг информационного

532

поля и отслеживали возникновение информационных угроз, которые необходимо в кратчайшие сроки «обезвредить».

В дальнейшем управление стало активно заниматься информационной поддержкой крупных государственных программ — информационным обеспечением пенсионной реформы, «раскруткой» госсимволики, программой празднования 300-летия С.-Петербурга, улучшением имиджа России в целом.

Пресс-служба Государственной Думы РФ

В отличие от президентских структур функции пресс-службы и связей с общественностью в Государственной Думе РФ были объединены в одном подразделении — Пресс-службе (в начале 2000-х годов она насчитывала около 70 сотрудников), в которую входили следующие отделы: средств массовой информации, информационного взаимодействия, по связям с центральной и региональной прессой, общественных связей и информационного обеспечения, телерадиослужбы (с разбивкой на подотделы телевещания, радиовещания, координации теле- и радиопрограмм, эксплуатации телерадиокомплекса).

Задачи и функции каждого отдела прописывались отдельно и подробно. Вот как они выглядели, например, применительно к отделу СМИ:

1. Анализ на основе публикаций в российских и зарубежных СМИ развития политической и социально-экономической жизни в стране, прежде всего через вопросы, относящиеся к деятельности Государственной Думы.
2. Подготовка для депутатов Госдумы информационно-аналитических обзоров по актуальной проблематике на базе комплексного изучения материалов прессы, телевидения, радио; публикация их в «Думском вестнике».
3. Подготовка специальных обзоров печати по законодательской тематике, публикация их в «Информационном бюллетене».
4. Проведение аккредитации при Госдуме корреспондентов российских федеральных и региональных СМИ (подготовка Положения об аккредитации, внесение в него необходимых изменений и дополнений, ознакомление с условиями аккредитации редакций СМИ, прием и

рассмотрение заявок на аккредитацию, изготовление образцов аккредитационных удостоверений, оформление и выдача их аккредитованным журналистам, контроль за выполнением парламентскими корреспондентами требований к аккредитованным представителям СМИ и т.д.).

5. Содействие аккредитованным журналистам в освещении ими деятельности Госдумы - пленарных заседаний, парламентских слушаний, работы фракций, депутатских групп, комитетов, комиссий (информирование о намечаемых мероприятиях, обеспечение документами и справочными материалами, консультирование и т.д.).

6. Организационная работа по подготовке и проведению пресс-конференций, брифингов, интервью.

7. Комплектование оперативных групп российских и зарубежных журналистов, освещающих протокольные мероприятия руководства Госдумы (приемы, встречи, беседы).

533

8. Систематическая оперативная оценка опубликованных аккредитованными журналистами материалов о деятельности Госдумы - их объективности, достоверности, конструктивности. Собеседования в случае необходимости с авторами публикаций, выяснение причин допущенных неточностей, искажений и т.д. с целью их исправления.

9. Создание и ведение банка данных на аккредитованных при Пресс-службе Госдумы корреспондентов российских федеральных и региональных СМИ (государственные и коммерческие телекомпании, редакции радиовещания, информационные агентства, газеты, журналы).

10. Оперативная информационно-справочная и консультативная работа (ответы на телефонные и факсимильные запросы редакций СМИ, аккредитованных российских и зарубежных журналистов по вопросам, относящимся к деятельности Госдумы, фракций, депутатских групп, комитетов, комиссий и т.д.).

11. Решение совместно с соответствующими подразделениями Аппарата и Управления делами Государственной Думы вопросов организационного и технического обеспечения деятельности аккредитованных журналистов (выделение рабочих помещений, обеспечение документами и справочными материалами, пользование факсами, телефонами и т.д.).

12. Поддержание рабочих контактов с пресс-секретарями фракций, депутатских групп, комитетов Государственной Думы.

Что же касается отдела общественных связей, который входил в структуру Пресс-службы Госдумы, то его деятельность в целом направлялась на расширение связей нижней палаты Федерального Собрания с общественными и государственными организациями. Эта задача реализовывалась с помощью традиционных PR-инструментов — семинаров, «круглых столов», стажировок, информационных встреч, выставок и т.д. — с участием депутатов и представителей различных категорий российских и зарубежных граждан и организаций.

К числу специальных функций отдела относилась экскурсионная деятельность. Проводились экскурсии с осмотром залов трех зданий Государственной Думы, тематические встречи в депутатских объединениях, комитетах, подразделениях думского аппарата; создавались краткосрочные курсы по оказанию организационно-методического содействия помощникам депутатов в экскурсионной работе.

Отдел готовил популярные иллюстрированные издания о Государственной Думе, ее депутатском корпусе, которые предназначались для бесплатной раздачи гостям — членам официальных делегаций и экскурсантам.

Еще одно направление - содействие зарубежным журналистам в освещении работы нижней палаты. Встречи иностранной прессы с парламентариями планировались, как правило, еженедельно с их последующим широким освещением в российских и зарубежных СМИ, а также информационно-аналитических изданиях Госдумы.

В рамках отдела общественных связей действовали информационно-справочная и фотослужбы.

534

Управление Пресс-службы Совета Федерации

В ее структуру в 2005 году входят следующие подразделения:

- отдел оперативной информации и мониторинга прессы;
- отдел взаимодействия со средствами массовой информации;
- отдел по работе с парламентскими корреспондентами;
- отдел общественных связей;
- отдел информационного обеспечения и Интернета;

—служба советников, делопроизводства и приемная. Управление пресс-службы возглавляет начальник Управления и три его заместителя.

Основные функции отделов оперативной информации и мониторинга прессы, взаимодействия со СМИ, по работе с парламентскими корреспондентами и информационного обеспечения Совета Федерации коррелируют с функциями подобных подразделений в Государственной Думе, и они подробно отражены в соответствующем положении. Поэтому остановимся на функциях созданного относительно недавно отдела информационного обеспечения и Интернета. К таковым относятся:

—осуществление технологического цикла подготовки, публикации и обновления информационных материалов Управления пресс-службы (и поступивших в распоряжение Управления) на сайтах Совета Федерации в сетях Интернет и Интранет;

—поддержание нормального функционирования информационных разделов Управления на сайтах Совета Федерации в сетях Интернет и Интранет;

—оперативный мониторинг информации сетевых СМИ, новостных агентств, печатных и электронных СМИ, имеющих представительство в сети Интернет, сбор, обработка и передача подразделениям Управления соответствующих информационных материалов;

—обеспечение коммуникационного интерактивного взаимодействия Управления с посетителями (пользователями) разделов Пресс-службы на интернет- и интранет-сайтах Совета Федерации, поддержка постоянных контактов с внешними организациями — информационными партнерами Управления;

—регистрация прав пользователей и управление ими, организация подписки и почтовых рассылок по внутренней и внешней электронной почте;

—технологическая и организационная поддержка пресс-конференций, брифингов, интерактивных опросов общественного мнения, иных акций по связям с общественностью, проводимых в сетях Интернет и Интранет, в том числе через Интернет-студию Совета Федерации;

—поддержка безбумажного и дистанционного внутреннего документооборота между структурными подразделениями Управления — источни-

535

ками информации для публикаций на сайтах Совета Федерации в сетях Интранет и Интернет;

—разработка и внедрение схем оптимизации обмена информацией между подразделениями Управления и Аппарата Совета Федерации;

—перевод на электронные носители и организация информационного архива Управления, организация формирования и ведения информационных баз данных Управления, включая фото-, видео- и аудиоматериалы;

—участие в подготовке информационно-справочных материалов о деятельности Совета Федерации, размещаемых на электронных носителях;

—анализ и обобщение отечественного и зарубежного опыта использования современных информационных технологий в сетях Интернет и Интранет, подготовка соответствующих предложений и рекомендаций по совершенствованию работы Управления;

—разработка и совершенствование информационной структуры, дизайна страниц Управления в сетях Интернет и Интранет, системы сбора, обработки и последующей публикации материалов с учетом потребностей пользователей и новых функциональных и технологических возможностей серверов Совета Федерации;

— обеспечение информационно-консультационного содействия сотрудникам Управления Пресс-службы по использованию технических, программных и телекоммуникационных средств, применяемых в Управлении.

Центр общественных связей Министерства юстиции РФ

В 1990-е годы на базе отдела по связям с общественностью был сформирован Центр общественных связей, ставший в начале 2000-х главным органом Министерства юстиции по работе с общественностью и СМИ.

Центр находится в непосредственном подчинении министра юстиции и существует в этом государственном органе на правах самостоятельного отдела.

В компетенции Центра, в частности:

—обеспечение руководства Минюста оперативными материалами, опубликованными в СМИ, о съездах, конференциях, митингах, демонстрациях и иных акциях политических партий, профсоюзов и других общественных объединений, если они содержат информацию, относящуюся к деятельности органов юстиции;

—обеспечение руководства министерства информацией об общественном мнении, реакции на деятельность органов юстиции;

—установление контактов с издательскими домами, творческими союзами, оказание им помощи в создании произведений, воспитываю-

536

щих уважение к праву и законности, взаимодействие по этим вопросам с соответствующими ведомствами;

—рассмотрение обращений граждан и организаций по вопросам, относящимся к функциям Центра;

—изучение и обобщение опыта органов юстиции по организации связей со СМИ, общественностью, органами представительной власти, учебными и просветительскими организациями, оказание методической помощи в этом органам юстиции и др.

В соответствии со штатным расписанием общая численность работающих в Центре — 10 человек. В основе его структуры лежит функциональный принцип - действуют три группы, ориентированные на курирование определенных направлений деятельности Центра:

—группа обработки входящей информации, PR-сопровождения и рекламы;

—группа накопления, систематизации и передачи информации;

— группа подготовки и редактирования исходящей информации.

В связи с вхождением в Минюст из МВД Главного управления исполнения наказаний (ГУИН) в Центре общественных связей создана дополнительная группа по взаимодействию с PR-службой ГУИН.

Информационно-аналитический отдел по связям с прессой и общественностью при Министерстве образования РФ

В отделе существовали следующие подразделения:

сектор связей с прессой и общественностью и сектор «Пресс-экспресс», которые обеспечивали постоянные контакты с редакциями СМИ, готовили аналитические обзоры, публикации; теле- и радиопередачи, проводили пресс-конференции и брифинги, организовывали интервью с руководителями министерства, приглашали журналистов на заседания коллегий;

журнал «Вестник образования» — официальное справочно-информационное издание министерства и приложение к нему — журнал «Образование»;

структура, координирующая (на внештатной основе) деятельность Содружества негосударственных издательств, выпускающих детскую и педагогическую литературу. В ее задачи входило информирование руководителей территориальных органов управления образованием, директоров учебных коллективов на местах об имеющейся и планируемой к выпуску детской и учебно-педагогической литературе; подготовка каталога Содружества издательств, составленного на основе их тематических планов; публикация в «Вестнике образования» перечня новых поступлений учебно-педагогической литературы;

оргкомитет выездных выставок учебного оборудования и учебной книги (внештатно).

537

Управление по взаимодействию с законодательными, исполнительными и общественными организациями Министерства финансов РФ

Управление обеспечивало координацию деятельности подразделений Минфина с Государственной Думой, Федеральным Собранием, президентскими и правительственными структурами, общественными организациями и прессой для достижения согласованности в законотворчестве, упорядочения контроля за ранее принятыми решениями и объективного освещения деятельности Минфина РФ в СМИ.

Управление состояло из трех отделов: по взаимодействию с законодательными и исполнительными органами; по взаимодействию с общественными организациями и средствами массовой информации; внешнеэкономических связей.

Основными задачами управления являлись:

а) оперативное и систематическое исследование структуры и динамики общественного мнения и ожиданий центральной и региональной власти, представительных органов, российской и зарубежной общественности, а затем и своевременное предложение средств по их корректировке в желательном для Минфина направлении;

б) постоянное взаимодействие с законодательными, исполнительными органами и общественными организациями, разрешение кризисов во взаимоотношениях с ними, содействие урегулированию спорных вопросов;

в) мониторинг средств массовой информации; создание банка данных, видео- и фонотеки; оперативное информирование руководства об основных критических замечаниях в адрес Минфина и организация контрпропагандистских мер;

г) предварительная апробация и экспертиза разрабатываемых Минфином документов и материалов; содействие проведению в жизнь крупных финансово-налоговых реформ;

д) развитие связей с международными организациями и иностранными представительствами;

е) прием, информационное и протокольное сопровождение зарубежных делегаций;

ж) развитие деловых связей и обмен опытом с информационными службами участников СНГ, а также других государств.

Управление развития общественных связей РАО «Газпром»

В Управление, где в начале 2000-х годов работало свыше 50 человек, входили отделы, занимающиеся работой с российскими и зарубежными СМИ, благотворительностью и спонсорством, информационно-анали-

538

тический, по корпоративной работе. Существовали отделы или управления по связям с общественностью практически во всех региональных отделениях РАО «Газпром».

Одно из важнейших направлений работы Управления — регулярные выступления в прессе руководящего состава, поскольку от российских и зарубежных СМИ поступало огромное количество просьб об интервью.

Два раза в месяц выпускался «Вестник РАО "Газпром"», адресованный работникам газовой промышленности. Выходили журнал о жизни газовой отрасли для широкого круга читателей «Фактор», многотиражные издания предприятий отрасли в регионах.

В начале 2000-х годов РАО частично финансировало газеты «Труд» и «Трибуна», имело небольшое количество акций ОРТ, полностью владело НТВ и другими предприятиями бывшего «Медиа-Моста», а также телерадиокомпанией АСТ-«Прометей».

Некоторые издания финансировались региональными структурами РАО.

Специально созданное акционерное общество «Газпром-Медиа» отвечало за связи с российскими и зарубежными СМИ.

Естественно, что управление занималось координацией работы названных СМИ и других сопряженных с ними структур.

— Мы, - подчеркивали PR-специалисты «Газпрома», — «продавцы» образа. Может быть, это звучит вульгарно, но службы общественных связей - «продавцы» образов своих компаний. Мы продавцы образа «Газпрома». И оттого, насколько грамотно мы преподнесем свой «товар», будет зависеть положительное или отрицательное восприятие фирмы в обществе. Такой работой должны заниматься профессионалы высочайшего уровня. У нас работают доктора политических, философских, медицинских наук (знания по медицине необходимы для создания некоторых социальных программ и медицинского обеспечения). В отделе по связям со СМИ работают пять профессиональных журналистов, отдел по работе с зарубежными СМИ сформирован из бывших ответственных сотрудников МИДа.

Регулярно проводим учебные семинары. Есть замысел создать своего рода университет для подготовки специалистов PR, и не только для «Газпрома».

Конечно, задачи ставит правление, но в своей работе мы самостоятельны. Получив общие установки, решаем, как их реализовать. Управлением была разработана концепция формирования имиджа РАО в России. Руководство знает, что в Управлении работают профессионалы и им не нужно объяснять, с какой стороны следует брать лопату. Работу оценивают по тому, как воспринимают «Газпром» в обществе...

539

Как видно, перечень функций и структур, входящих в систему государственных PR, широк, разнообразен и имеет потенциал для дальнейшего развития вширь и вглубь. Например, В. Ужанов в своей диссертации, посвященной вопросам «паблик рилейшнз» в Вооруженных силах¹, описывает такие подсистемы связей с общественностью, как **информационная** (печать, телерадиовещание, пресс-службы и пресс-центры), **исследовательская** (подразделения, занимающиеся сбором социологической информации, анализом и прогнозированием отношений с населением, социологическим консультированием управленческого звена, выполнением научно-практической экспертизы действующих и разрабатываемых управленческих решений), **социоорганизационная, лоббистская и рекламная**.

Глава 2

PR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУРАХ

Но если этот перечень столь всеобъемлющ, в чем тогда разница между PR-подразделениями в госучреждении и в коммерческой организации? С теоретической точки зрения различий почти не существует, однако на практике они присутствуют в виде некоторых характерных тенденций.

Во-первых, если в госучреждении уровень минимальной PR-достаточности определяется наличием пресс-секретаря или пресс-центра, то в коммерческой структуре речь пойдет о

менеджере по рекламе, реализующем наряду с рекламной и PR-функцию. Это естественно: если государственный орган имеет целью что-то доказать, разъяснить, то коммерческая организация — продать. Отсюда начальные PR возникают из прямой рекламы, которая затем начинает дополняться рекламой косвенной и соседствовать с полноценными PR-действиями.

Во-вторых, в любой коммерческой структуре присутствует осознанная необходимость осуществления лоббистской функции. Следовательно, возникает должность **менеджера по связям с государственными (в других случаях — с государственными и общественными) организациями**, от которого требуется постоянная работа по установлению и поддержанию соответствующих позитивных контактов.

В-третьих, крупные коммерческие фирмы в отличие от государственных (или, во всяком случае, гораздо чаще последних) озабочены постро-

¹ Ужанов А.Е. Система «публик рилейшнз» (связей с общественностью) в Вооруженных силах: сущность, проблемы функционирования, пути формирования: Дис. канд. социологич. наук. М.: РАГС, 1998.

540

ением внутрифирменных (корпоративных) связей с общественностью и с этой целью вводят должности **менеджеров по персоналу** либо им подобные. С этой должностью в крупных фирмах зачастую тесно соседствует еще одна — **координатора обучения (координатора тренинговых программ)**.

Продолжая этот перечень, нужно сказать, что в PR-подразделении коммерческой структуры чаще по сравнению с государственными аналогами присутствуют **социологи** или даже целые исследовательские группы. То же можно сказать о специалистах в области индивидуальной и групповой **психологии**. Не слишком часто, но все же встречаются менеджеры, специально отвечающие за **спонсорскую деятельность** и т.д.

PR-подразделения в коммерческих структурах, как и в государственных учреждениях, могут быть одно-, двухуровневыми и еще более разветвленными. Так, в **PR-службе АО «Сити»**, занимавшегося строительством Московского международного делового центра на Краснопресненской набережной, выделялись такие должности, как руководитель службы, социолог, психолог, менеджер по связям со СМИ, менеджер по рекламе.

В состав подразделения по связям с общественностью нефтегазовой компании «ИТЕРА» в России (курировалось представителем высшего менеджмента на уровне члена правления) входили три отдела, функции которых были разграничены, однако отдельные задачи они выполняли совместными усилиями или путем нацеливания нескольких сотрудников разных отделов на реализацию одного проекта.

В компетенцию первого отдела входило поддержание контактов с государственными и общественными организациями, а также средствами массовой информации. Сотрудники отдела готовили предназначенные для опубликования в том или ином виде информационные материалы об «ИТЕРЕ», участвовали в создании презентационных и рекламных продуктов, а также в подготовке тезисов интервью и выступлений руководителей компании на пресс-конференциях и различных международных форумах (конференциях, симпозиумах, семинарах).

Второй отдел решал вопросы по оказанию адресной благотворительной помощи, спонсорским проектам в области спорта, культуры и образования.

Третий отдел обеспечивал высокий художественный уровень всей производимой для компании презентационной, рекламной и сувенирной продукции.

Поскольку представительства «ИТЕРЫ» имелись во многих странах, в состав наиболее крупных из них вводились должности специалистов по общественным связям. Работа этих специалистов направлялась и координировалась головным PR-подразделением.

541

Интересен пример структуры Управления информации и общественных связей ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат».

Формально Управление образовалось на комбинате еще в 1992 году, однако тогда и на протяжении ряда последующих лет его деятельность сводилась к подготовке телепрограмм и информационных материалов для прессы и проведению небольших социологических опросов.

В 2000 году оно качественно реорганизовывается, в его состав включаются подразделения, основная задача которых - установление контактов с городской и федеральной общественностью. В их числе:

- группа по работе с властными структурами,
- общественно-политический центр,

— группа имиджевых программ и наглядной агитации,
— группа по работе с общественно-политическими партиями и движениями,
— группа организации событий и подготовки мероприятий,
— группа внутренней информации,
— блок работы со СМИ (включая городскую газету «Магнитогорский металл», телекомпанию «ТВ-ИН» и редакцию радиопрограмм).

Численность сотрудников Управления достигала 50 человек. Вместе с формальной реорганизацией изменились и методы его работы. В числе важнейших из них — метод подбора ключевых (приоритетных) событий и опережающего информирования о них целевых групп. Здесь Управлением использовался следующий алгоритм:

- выбор события, осуществляемый с точки зрения поддержания позитивного имиджа и социальной направленности комбината;
- подготовка ожиданий, включающая обработку аудитории, когда заранее информируется население и подчеркивается направленность мероприятия;
- организация и проведение самого события, в котором комбинат принимает непосредственное участие;
- широкое освещение события в СМИ;
- обратная связь, анализ.

И наконец, рассмотрим некоторую идеальную модель PR-службы в крупной коммерческой структуре. Ее курирует один из представителей высшего менеджмента — вице-президент фирмы, заместитель генерального директора и т.п. В PR-службе выделяются подразделения, занимающиеся следующими вопросами:

- заказом маркетинговых, социологических, политологических и прочих исследований, их анализом и синтезом, разработкой программ по формированию общественного мнения или изменению его в

542

пользу фирмы, организацией тендеров и выбором специализированных PR-агентств для возможной совместной работы;

- созданием корпоративных связей с общественностью, формированием имиджа фирмы среди широких слоев населения, коммуникациями с лидерами, создающими общественное мнение, — официальными политиками, лоббистами, деятелями культуры, учеными и пр.;
- взаимодействием со СМИ, организацией пресс-конференций, подготовкой пресс-релизов, статей, радио- и телепередач, брошюр, каталогов, бюллетеней, отчетов о коммерческой и общественной деятельности фирмы, включая спонсорство, благотворительность, пожертвования;
- организацией презентаций фирмы и производимых ею товаров и услуг, семинаров, экскурсий на фирму, юбилеев и других торжеств;
- внутрифирменными PR: оптимизацией кадровой политики фирмы, созданием системы внутрифирменного статуса, поддержкой программ по работе с молодыми сотрудниками, ветеранами, пенсионерами, представителями разных национальностей и конфессий, разработкой и проведением акций социального, культурного, спортивно-оздоровительного характера, планированием и осуществлением мероприятий на период нерабочего времени сотрудников фирмы.

Глава 3 СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ PR-ФИРМА

Профессиональные PR-агентства имеют большее сходство с PR-подразделениями коммерческих структур, чем с соответствующими государственными службами. Более того, располагая товаром, который должен быть продан (PR-услуги), и ориентируясь на покупателя (клиента), который его потенциально может купить, они как бы заимствуют у коммерческих фирм необходимые для этих целей должности.

Так, даже в среднем PR-агентстве вы наверняка встретите должность **финансового директора**, планирующего финансовые операции и контролирующего движение средств. Общие функции организационного обеспечения различного рода PR-проектов выполняет в ряде случаев **отдел (менеджер) по работе с клиентами**; руководство проектами осуществляют **директора специальных программ**, а необходимую координационную деятельность — **менеджеры проектов**.

Интересно, что в крупных PR-структурах имеются свои **менеджеры или даже небольшие отделы рекламы и «паблик рилейшнз»**, обеспечиваю-

543

щие создание благоприятного рыночного облика PR-фирмы во внешнем окружении.

Функциональное сходство и с государственными, и с коммерческими организациями заключается в том, что интенсивно работающее PR-агентство располагает обычно **группой внештатных консультантов и региональных представителей**, которые не имеют фиксированной зарплаты, но получают гонорары за работу с конкретными проектами.

В PR-агентстве нередко существует и должность **креативного директора**. Часто главным критерием является руководитель фирмы или его заместитель, иногда — стоящий «над» процессами специалист, в задачу которого входит исключительно продуцирование творческих решений; бывает, что названная должность специально не выделяется, однако креативные требования предъявляются ко всем ключевым сотрудникам.

Переход к конкретным примерам, можно рассказать о структуре **PR-агентства «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг»**. Здесь действовали центральный офис и филиалы, опирающиеся в своей работе на четыре отдела: аналитический, организационный, по взаимодействию со СМИ и специальных проектов. Дополнительно к этому функционировали информационное агентство, бухгалтерско-аудиторское подразделение, группа компьютерного обеспечения, группа дизайна, группа консультантов и группа выпуска специальных изданий. Характерно, что функции отделов, групп и специалистов накладывались друг на друга, это позволяло обеспечивать мобильность, взаимозаменяемость и полноценную деятельность фирмы силами штатных сотрудников в количестве, не превышающем обычно 20—25 человек.

Деятельность более крупной профессиональной PR-структуры может быть проиллюстрирована на примере **фирмы «Имидж-контакт»**. Здесь наряду с президентом и генеральным директором имелись группы региональных экспертов-технологов, социологических исследований, социально-психологических исследований, по работе со СМИ, продюсерская; отделы рекламно-маркетинговый, организационный, информационно-аналитический, консультационный, международных связей; дизайн-студия.

В качестве примера международного и транснационального PR-агентства может фигурировать **компания Burson Marsteller**, созданная в США еще в середине 1950-х годов. В начале 2000-х годов она насчитывала более 2200 профессионалов, работавших в 30 странах мира, и занималась глобальным менеджментом, который осуществлялся силами структур и специалистов самого разного профиля. Например, в России с 1990 по 1997 год работал центральный офис компании в Москве с 22 сотрудниками и 11 региональными представительствами. Они занимались PR-обеспечением программ приватизации, создания Московской товарно-сырьевой биржи, проектов Всемирного банка, Европейского союза и др.

544

* * *

Из сказанного выше можно сделать вывод, что структуры PR-служб и специализированных агентств (заметим: равно как и многих других организаций) формируются в первую очередь **по функциональному признаку**. В то же время при распределении обязанностей используются такие признаки, как **территориально-отраслевой**, когда каждая группа или отдельный специалист отвечает за работу с конкретными регионами или отраслями, и **ситуационный**, когда один и тот же специалист сегодня ме-неджирует один проект, а завтра — другой. Наконец, обязанности могут распределяться **в соответствии с направлениями PR-деятельности** (например, взаимодействие со СМИ, управление кризисными ситуациями, отношения с инвесторами и т.д.), а также **направленностью на выполнение внутренних или внешних функций** (скажем, обучение собственного персонала или выпуск внутрифирменного издания, с одной стороны, и проведение PR-кампании для некоторого заказчика — с другой).

Заключение

КРЕАТИВНОСТЬ - ГЛАВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ PR-ПРАКТИКИ

Итак, мы показали, что в системе различных маркетинговых коммуникаций одну из ведущих ролей играют PR-технологии. Однако, вновь задаваясь вопросом, чем же в начале XXI века определяется главный фактор их успешности, ответим на него так: *креативной идеей*.

КРЕАТИВ (от англ. *creative* — творческий, созидательный) — подход, при котором каждый проект рассматривается с максимальным учетом его специфических сторон и окружающих факторов, а стереотипные технологии решения проблем трансформируются в индивидуальные, уникальные.

366

Существует и другое восприятие понятия «креатив» — преимущественно как нестандартности. PR-специалисты часто начинают фантазировать: как бы произвести действия, не похожие ни на какие другие, или что бы такое предпринять для привлечения максимального внимания? Но «непохожесть» и «привлекательность», сколь бы интересны они ни были, должны мотивироваться не только полетом фантазии, но и углубленным анализом всех практических обстоятельств и использованием для этого адекватных исследовательских инструментов, т.е. оптимально такое креативное решение, которое принято на базе сопоставления базовых теоретических основ и прикладных технологий с конкретной ситуацией. Самая лучшая теория не может заменить практики, поскольку вырастает из нее и питается практикой в дальнейшем. Но и практика не может строиться по принципу «все зависит от ситуации» или «будет война — будет и план», поскольку каждый жизненный случай — сколь бы уникальным он ни казался — лежит в русле глобальных методологий, на изучение и описание которых и направлена теория.

Креатив, как и часто упоминаемая для различных сравнений «верхняя часть айсберга», не существует сам по себе, а вырастает (венчает, учитывает) из скрытой «под водой» глыбы-фундамента, огромной и вместе с тем подвижной.

546

В основе креатива лежит *Big Idea*. Большая креативная идея — любимый термин не только PR-специалистов, но и рекламистов, и маркетологов. Более того, каждая из названных и ряда других категорий специалистов заявляет свое право на «первородство» в обладании данным термином. И обращаясь к нему со *стороны* PR, мы преследуем цель не столько расставить всех по ранжиру, сколько заявить: раз главный инструмент PR-деятельности — интеллект, а основной дефицит современности — идеи, то PR-специалисту следует сосредоточиться на производстве этих идей.

Рекламист оперирует площадями, на которых может размещаться все, что угодно. Специалист по *direct mail* рассылает письма или раздает иные послания, содержание которых может быть также любым. Профессионал в области PR разрабатывает идею, готовит концепцию ее продвижения и... обращается за помощью к первым и вторым. Маркетолог отслеживает влияние происходящих процессов на уровень продаж и прибыли.

Казалось бы, простые и понятные вещи. Однако 10—15 лет назад на рынке — особенно российском — говорили о другом, например о необходимости создания агентств *полного цикла*, где одновременно присутствовали бы все указанные компоненты. Сегодня более популярен термин *аутсорсинг*, т.е. передача готового интеллектуального продукта на собственно техническое исполнение другим организациям — субподрядчикам.

Big Idea... Ее четкого определения нет в учебниках. Но существуют критерии, позволяющие отличить Великую, или Большую, идею от невеликой, или небольшой.

BIG IDEA:

- служит креативным источником для множества других идей, которые могут быть воплощены на разных носителях при сохранении единого образа (вариативность);
- позволяет создавать коммуникации, протяженные во времени (долго-срочность);
- обладает выраженными отличительными свойствами, причем на всех уровнях — от главного послания до стилистики материалов (уникальность);
- предлагает не только продукт, но и образ и смысл жизни (ценностный подход);
- апеллирует к актуальным общественным тенденциям (социальность);
- обеспечивает разумный баланс между экстенсивными факторами продвижения (финансовые вложения) и интенсивными (стратегии вовлечения общественности).

С помощью этих критериев можно вывести определение *креативной стратегии* — это *долгосрочная и гибкая программа позиционирования продукта*,

547

обладающая неповторимыми отличительными чертами и рассчитанная на вовлечение максимально широкой аудитории благодаря предложению высоких ценностей и апелляции к общественно значимым тенденциям.

Существуют и некоторые заблуждения вокруг Великой идеи. Нередко *Big Idea* путают с просто красивой творческой находкой. Но далеко не каждая красивая находка реализуема на практике.

Другое распространенное мнение - считать Великую идею синонимом эпохальности: идее, дабы претендовать на титул великой, надо обязательно иметь вселенские масштабы и бюджеты. Вовсе нет: уровень «величия» должен быть адекватен поставленным задачам.

Именно синтез креативного заявления и возможности его практического воплощения в спроектированном рыночном контексте составляет суть *Big Idea*.

«Весь секрет состоит не в том, чтобы мгновенно выдать Великую идею, а в умении генерировать мелкие идеи, которые затем можно так скомбинировать друг с другом, что их конечная сумма окажется Великой идеей», — пишет Энди Грин в своей книге¹. Такое комбинирование и можно приравнять к проектированию контекста вокруг *Big Idea*. И работа с *Big Idea* — это выбор среди придуманных креативных решений такого, которое имеет наибольший потенциал вписаться в актуальный контекст. Контекст — целый мир, большой, средний или малый, но в каждом случае столь же глубокий, как и сам человек. И в этом мире человеку должно быть интересно жить.

Свой мир и свою систему коммуникаций — «отношений, которые стоит поддерживать», — предлагает и наша книга. В одних случаях наши Большие креативные идеи прямо вытекают из вечных ценностей, органично вписывая их в современную оболочку: быть патриотом своей страны (конкурсСМИ «Патриот России»); в других — ел ужат укреплению общественной толерантности (проект «Волгоград — Сталинград — Царицын»); в третьих — продвигают новое понимание действительности («Сохраняя — использовать» вместо «Сохраняя — запрещать» — входе PR-кампании по сохранению биоразнообразия особо охраняемых природных территорий и лососевых на Камчатке); в четвертых — раскрывают профессиональную терминологию новых сфер деятельности («Девелоимент в России»).

Мы признательны всем читателям за то, что они побывали вместе с нами в этом мире. Будем благодарны за их Большие идеи — не только выдуманные, но и обязательно реализованные, которые, очень надеемся, найдут отражение в наших будущих трудах.

¹ Грин Э. Креативность в PR. СПб.: ИД «Нева», 2003.

ОТНОШЕНИЯ, КОТОРЫЕ СТОИТ ПОДДЕРЖИВАТЬ
АГЕНТСТВО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРЕСС-КЛУБ.
ЧУМИКОВ PR И КОНСАЛТИНГ»: МЕСТО НА РОССИЙСКОМ
РЫНКЕ УСЛУГ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И РОЛЬ
В СОЗДАНИИ ЭТОЙ КНИГИ

У книги, которая лежит перед вами, наряду с персональными авторами есть автор корпоративный. Расскажем о нем несколько подробнее.

В 1996 году у руководителей ряда крупных российских организаций (Союз журналистов РФ, Торгово-промышленная палата РФ, Центр международной торговли, Центр экономических программ, Издательский дом «Экономическая газета») возникла идея создания структуры, которая могла бы содействовать лучшей коммуникации и пониманию между бизнесом, властью, общественностью.

Концепцию новой организации разрабатывает доктор политических наук, профессор МГУ им. Ломоносова А. Чумиков, имевший к тому времени большой опыт работы в сфере связей с общественностью и СМИ.

Летом 1996 года концепция утверждается, а в сентябре 1996 года осуществляется государственная регистрация закрытого акционерного общества «Международный пресс-клуб» (МПК), генеральным директором которого становится А. Чумиков.

Деятельность Международного пресс-клуба ведется по ряду базовых направлений: как одного из самых известных в Москве и России ПРЕСС-ЦЕНТРОВ; как МЕЖДУНАРОДНОГО пресс-центра; престижного и влиятельного ПРЕСС-КЛУБА; полезного для государственных руководителей и бизнесменов ДЕЛОВОГО КЛУБА и, разумеется, как PR-АГЕНТСТВА, способного проводить полновесные кампании «паблик рилейшнз».

Уже в первый год своей работы МПК приобретает серьезный авторитет. На праздновании 200 дней, а затем годовщины МПК (июнь и декабрь 1997 года) присутствуют Председатель, лидеры

крупнейших фракций и председатели комитетов Государственной Думы РФ; главы субъектов РФ, руководители Администрации Президента РФ, министры Правительства России, главные редакторы ведущих СМИ, лидеры бизнеса, общественные деятели, представители дипломатического корпуса.

В 1997 году МПК К вступает в Российскую ассоциацию по связям с общественностью (РАСО).

По итогам 1997 года МПК становится одним из первых лауреатов Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный лучник» в номинации «Лучший PR-проект».

По итогам 1998 года премия «Серебряный лучник» присуждается генеральному директору МПК А. Чумикову в номинации «За лучшую теоретическую работу в области PR». Такую оценку получает книга А. Чумикова «Креативные технологии "паблик рилейшнз"», где большое место отводится описанию опыта работы МПК.

В 1998 году на очередном съезде журналистов РФ А. Чумикова избирают членом Секретариата (секретарем) Союза журналистов России. В этом же году Международный пресс-клуб начинает активную работу в регионах РФ.

В 1999 году МПК становится одним из 13 российских PR-агентств, образовавших российское отделение Международной организации компаний — консультантов в сфере связей с общественностью (АКОС-Россия), а затем вступивших в данную организацию (ICO).

В 1999 году МПК открывает филиалы во Всероссийском выставочном центре (МПК-ВВЦ) и Центральном доме журналиста (МПК-ЦДЖ).

В 2001 году МПК создает еще один филиал — «PR-библиотека», где сосредоточены крупнейшая и открытая виртуальная база данных и оригинальных работ по проблематике связей с общественностью, а также подборка современных книг и периодических изданий PR-профиля.

По итогам проведенных в 1999—2005 годах рейтинговых исследований МПК неизменно признается одним из десяти наиболее известных и профессиональных российских PR-агентств по категориям «бизнес PR» и «политический PR».

В 2001 году МПК получает сертификат № 2 профессиональной квалификации в области связей с общественностью.

В ходе перерегистрации 2002 года МПК меняет название на «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг». При

550

этом А. Чумиков становится владельцем контрольного пакета акций и продолжает возглавлять МПК в качестве генерального директора, а председателем Совета директоров ЗАО «МПК» избирается В. Богданов, председатель Союза журналистов РФ.

К 2005 году ведущими направлениями работы МПК стали: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ, БРЕНДИНГ, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ, ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ СО СМИ И ИНФОРМАЦИЕЙ, ФРАНЧАЙЗИНГ ИНФОРМАЦИОННЫХ СТРУКТУР И МОДЕЛЕЙ, ОРГАНИЗАЦИЯ И PR-СОПРОВОЖДЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ.

Среди этих направлений выделялись такие, по качеству выполнения которых МПК считался одним из реальных лидеров российского PR-рынка - ВЗАИМООТНОШЕНИЯ СО СМИ (*MEDIA RELATIONS*) И ОРГАНИЗАЦИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ (*SPECIAL EVENTS*).

* * *

Что позволило МПК, его руководителям, партнерам, консультантам создать весомый труд в области связей с общественностью? Это огромная преподавательская и научно-исследовательская работа, которая велась в Москве, во многих регионах России, а также за ее пределами — на Украине, в Казахстане, Польше.

Это выполнение государственных заказов в рамках контрактов с Министерством РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России), Федеральным агентством по печати и массовым коммуникациям, Федеральным агентством по труду и занятости, Центральным банком России.

Это международные проекты: программы развития ООН, Глобального экологического фонда, Международной финансовой корпорации, Университета Калгари — Горбачев-фонда.

Это PR-обеспечение деятельности коммерческого сектора и взаимодействие с такими компаниями, как «Филип Моррис»; «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС» и «ИТЕРА»; «Внешторгбанк» и банк «Еврофинанс»; Магнитогорский металлургический комбинат и Черкизовский агропромышленный комплекс; «Дикая орхидея», «Седьмой континент», «Универс-Аудит», «Ведис девелопмент», «Техинвест», «Алкомед».

551

Наконец, это PR-сопровождение проектов, которое позволило накопить, обобщить, структурировать, описать в книге колоссальный практический опыт многих субъектов современного

рынка: ежегодные всероссийские конкурсы средств массовой информации (см. вкладку, рис. 128—131), Международная выставка вооружений и военной техники *RUSSIAN EXPO ARMS*, Международный инвестиционный симпозиум «Инвестиционный потенциал юга России»; Мстислав Ростропович и Большой русский приз «Слава-Gloria»; Всемирная кругосветная экспедиция ЮНЕСКО «Великой северной тропой»; проекты «Приватизация земли и реорганизация сельскохозяйственных предприятий», «Общественный договор о сохранении живой природы России», «Российские производители мясных продуктов и конкуренция на европейском рынке»; многочисленные клубные проекты — «Клуб министров», «Клуб губернаторов», «Меркурий-клуб»; организация встреч лидеров ведущих политических объединений с представителями деловых кругов; создание общероссийских и региональных пресс-центров и пресс-клубов «Выборы-99», «Выборы-2000», «Выборы-2003»; PR-сопровождение выборов в Госдуму и губернаторских выборов.

МПК открыт для дальнейших учебных, научных, исследовательских, практических контактов.

Адрес центрального офиса ЗАО «Международный пресс-клуб. Чумиков PR и консалтинг»:
121019, Никитский бульвар, д. 8/3, корп. 2, 4-й этаж.

Телефоны/факсы: (095) 202-34-22, 202-34-23, 202-15-29.

E-mail: info@pr-club.com

chumikov@pr-club.com bocharov@pr-club.com

Web: <http://www.pr-club.com>

Учебное пособие

Александр Николаевич ЧУМИКОВ, Михаил Петрович БОЧАРОВ
СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ Теория и практика

Главный редактор *Ю.В. Луизо*

Зав. редакцией *Г.Г. Кобякова*

Редактор *В. В. Негодин*

Художник *Н.В. Пьяных*

Компьютерная подготовка

оригинал-макета *И.А. Киздишева*

Технический редактор *З.С. Кондрашова*

Корректоры *Ф.Н. Морозова, О.А. Ильинская*

Подписано в печать 26.01.2006. Формат 70 x 100 1/6 • Бумага офсетная.

Гарнитура Ньютон. Печать офсетная. Усл. печ. л. 44,85 + 3,0 (вкл.).

Тираж 2000 экз. Заказ № 060145а. Изд. № 599.

Издательство «Дело» 119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий отдел — тел. 433-2510, 433-2502

E-mail: com@delokniga.ru

Internet-магазин: www.delokniga.ru

Отпечатано

в ОАО «Ярославский полиграфкомбинат»

150049, Ярославль, ул. Свободы, 97



ISBN 5-7749-0430-X



9 785774 904303 >