

Министерство образования и науки Российской Федерации

Южно-Уральский государственный университет

Кафедра массовой коммуникации

659(07)

П246

Л.В. Пелленен, А.А. Добрикова

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛОВ РЕКЛАМЫ И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Учебное пособие

*Допущено научно-методическим советом
ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный
университет» (национальный исследовательский
университет) в качестве учебного пособия для
бакалавров и магистров, обучающихся в высших учебных
заведениях по направлению подготовки
031600 «Реклама и связи с общественность»*

Челябинск

Издательский центр ЮУрГУ

2013

УДК 659.44(075.8)
П246

Рецензенты:

кандидат исторических наук, профессор кафедры связей с общественностью и гуманитарных дисциплин Уральского социально-экономического института (филиала) ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений»

Л.Ф. Бабкина;

кандидат культурологии, доцент, доцент кафедры культурологии и социологии Челябинской государственной академии культуры и искусств

Н.В. Нестерова.

Авторы:

А.А. Добрикова – главы 1,2.

Л.В. Пелленен – главы 3–11.

П246 Пелленен, Л.В.

Организация работы отделов рекламы и связей с общественностью: учебное пособие / Л.В. Пелленен, А.А. Добрикова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 140 с.

Учебное пособие предназначено для подготовки бакалавров по направлениям 031600 «Реклама и связи с общественностью» при изучении таких дисциплин, как «Организация работы отделов рекламы и связей с общественностью», «Основы интегрированных коммуникаций».

В пособии даны представления о рекламной деятельности и направлениях PR-сопровождения деятельности предприятий; рассмотрены основы организации работы отдела рекламы и отдела по связям с общественностью. Пособие может быть полезно рекламистам и PR-специалистам всех отраслей экономики страны.

УДК 659.44(075.8)

ISBN 978-5-696-04409-5

© Издательский центр ЮУрГУ, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. БАЗОВЫЕ АСПЕКТЫ РЕКЛАМЫ КАК ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	7
1.1. Реклама: определение, функции и классификации	7
1.2. Виды рекламы	14
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛА РЕКЛАМЫ.....	20
2.1. Отдел рекламы: функции и структура.....	20
2.2. Основные направления деятельности отдела рекламы	24
3. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	33
3.1. Связи с общественностью (PR): основные понятия.....	36
3.2. PR-сопровождение деятельности предприятий	40
4. ОТДЕЛ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	52
4.1. Место отдела по СО в структуре организации.....	55
4.2. Виды деятельности отдела по связям с общественностью.....	58
4.3. Функции отдела по связям с общественностью.....	59
5. СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ.....	62
.....	63
5.1. Факторы, влияющие на выбор структуры PR-отдела.....	63
5.2. Оптимальная структура отдела по СО.....	66
6. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ	71
С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ.....	71
6.1. Стратегическое планирование.....	72
6.2. Оперативное планирование.....	82
Вопросы для самоконтроля.....	86
1.Что представляет собой стратегическое планирование?.....	86
2.Перечислите ступени стратегического планирования.....	86
3.Что такое «миссия»?.....	86
4.Назовите условия эффективности миссии.....	86
5.Зачем формулируется видение?.....	86
6.Что является самой распространенной ошибкой при разработке видения?.....	86
7.Что из себя представляют цели и задачи стратегического планирования?.....	86
8.Что входит в содержание оперативного плана работы?.....	86
7. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ	87
НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	87
8. ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ.....	92
8.1. Основные цели, задачи и принципы внутрикорпоративного PR.....	94
8.2. Требования к системе внутрикорпоративных коммуникаций.....	96
8.3. Средства внутрикорпоративных коммуникаций.....	99
9. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В КОНФЛИКТНЫХ И КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ.....	104

9.1. Предупреждение кризисов.....	107
9.2. Преодоление кризисов.....	109
9.3. Уменьшение ущерба от кризиса.....	117
10. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА.....	119
.....	120
11. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ.....	127
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	134

ПРЕДИСЛОВИЕ

Реклама и связи с общественностью (паблик рилейшнз, PR) как самостоятельные виды деятельности активно развиваются в нашей стране на протяжении двух последних десятилетий. Если рекламу считают обязательным элементом, задействованным в развитии субъекта экономической, политической и социальной сферы, то связи с общественностью до сих пор неоднозначно воспринимаются участниками социокультурной коммуникации. Российская Ассоциация по связям с общественностью по-прежнему выражает озабоченность тем, что нынешняя культура общественных коммуникаций и установления общественных связей гораздо ниже, чем нужно современной России. В Меморандуме РАСО «О состоянии общественных отношений в Российской Федерации в 2012-2013 годах» в редакции Ю.Б. Грязновой справедливо отмечается, что перед PR-сообществом стоит стратегическая цель аккумуляирования, использования и распространения своих знаний и компетенций. Это может помочь сохранению единой социальной ткани, способности удерживать взаимное доверие и готовность к диалогу, а также росту интеллектуального капитала в России. Одним из профессиональных приоритетов своей деятельности Российская Ассоциация по связям с общественностью называет развитие профессионального образования, в том числе описание и трансляцию успешного профессионального опыта. Эти соображения подтверждают актуальность создания новых учебных пособий, дающих будущим PR-специалистам достаточно полную систему знаний в области дисциплин профессионального цикла.

Ключевой идеей данного пособия можно считать комплексный подход, позволяющий совместить теоретические и практические представления об организации работы отделов рекламы и связей с общественностью (СО). Такой подход позволяет с максимальной отдачей использовать практический опыт авторов (Лариса Валерьяновна Пелленен семь лет являлась руководителем отдела по связям с общественностью ОАО «Мечел», Алия Ануваровна Добрикова несколько лет возглавляла отдел рекламы ЗАО ЧПКФ «Автотехснаб»). Цель нашей работы – познакомить читателей со специфическими возможностями рекламного и PR-сопровождения деятельности предприятий как в бизнесе, так и в сфере государственного управления. Под рекламным и PR-сопровождением деятельности мы будем понимать управление коммуникациями с целевыми

аудиториями, направленное на реализацию основных задач рекламной и PR-деятельности. Структура учебного пособия позволяет, на наш взгляд, дать представление обо всех основных аспектах организации работы отделов рекламы и связей с общественностью. Мы знакомим читателя с базовыми представлениями о рекламе и связях с общественностью (глава 1, 3); с особенностью позиционирования отдела по СО (глава 4); с требованиями к структуре отдела по рекламе (глава 2) и по СО (глава 5); с особенностями стратегического и оперативного планирования деятельности (глава 6); с организацией системы сбора информации на предприятии (глава 7); со спецификой внутрикорпоративных коммуникаций (глава 8); с различными аспектами работы отдела по СО в конфликтных и кризисных ситуациях (глава 9); с основными подходами к корпоративной социальной ответственности (глава 10) и с оценкой результатов работы отдела по СО (глава 11).

При этом мы пытаемся при возможности как можно шире цитировать точки зрения авторитетных специалистов, что превращает наше пособие в некое подобие хрестоматии. Полагаем, что некоторое «утяжеление» изложения при этом будет компенсироваться повышением наглядности и достоверности излагаемого материала (ведь далеко не каждый студент способен заставить себя дополнительно штудировать предлагаемые источники информации). Хочется надеяться, что учебное пособие станет хорошим подспорьем для студентов, обучающихся по направлению 031600 «Реклама и связи с общественностью» при изучении таких дисциплин, как «Организация работы отделов рекламы и связей с общественностью», «Основы интегрированных коммуникаций», а также будет полезно рекламистам и PR-специалистам всех отраслей экономики страны.

1. БАЗОВЫЕ АСПЕКТЫ РЕКЛАМЫ КАК ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Реклама является неотъемлемой частью современного общества. Экономическая сфера не может существовать без рекламы, так как она обеспечивает развитие и процветание бизнеса. Субъекты политической сферы обращаются к рекламе, чтобы донести до общественности основные позиции своих программ и получить поддержку избирателей. В социальной сфере реклама помогает обратить внимание общества на острые проблемы и обозначить пути их решения.

1.1. Реклама: определение, функции и классификации

В науке используются различные подходы к определению рекламы – экономический, психологический, информационный, социологический и социокультурный. Например, в рамках последнего реклама рассматривается «не только как механизм экономического регулирования, но и как одна из общественных систем, обеспечивающая общество определенной картиной мира, ценностными ориентациями, связанная с традициями данной культуры и ее историей»¹.

Практикующие специалисты в области массовых коммуникаций опираются на определение, обозначенное в Федеральном законе Российской Федерации от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ «О рекламе». Согласно данному документу, «реклама – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке; объект рекламирования – товар, средство его индивидуализации, изготовитель или продавец товара, результаты интеллектуальной деятельности либо мероприятие (в том числе спортивное соревнование, концерт, конкурс, фестиваль, основанные на риске игры, пари), на привлечение внимания к которым направлена реклама»².

¹ Костина А.В., Макаревич Э.Ф., Карпухин О.И. Основы рекламы: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – С. 16.

² Федеральный закон Российской Федерации от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ «О рекламе». – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2006/03/15/reklama-dok.html>

Американские исследователи У. Уэллс, Дж. Бернет и С. Мориарти считают, что рекламу можно рассматривать с позиции ролей, которые она играет в обществе. Первая – маркетинговая, так как реклама является одним из важнейших элементов маркетинговых коммуникаций.

Вторая – коммуникационная. Реклама, как отмечают авторы работы «Реклама: принципы и практика», является одной из форм массовой коммуникации, «она передает различные типы информации, направленной на достижение понимания между продавцами и покупателями; не только информирует о продукции, но и одновременно транслирует ее в некий образ, который становится неотделимым в сознании покупателя от фактических сведений о свойствах рекламируемого товара»¹.

Еще одна роль рекламы – экономическая. Теория могущества рынка позволяет рассматривать рекламу как средство убеждения, которое увеличивает дифференциацию продуктов и уменьшает готовность потребителя пользоваться аналогичными товарами фирм-конкурентов, другими словами, реклама уменьшает эластичность спроса по цене. Сторонники теории экономической информации предполагают, что эластичность цен способствует осведомленности потребителей о качестве близких заменителей данной марки. «Основное допущение этой рекламной-информационной модели состоит в том, что реклама информирует об альтернативах и повышает ценовую эластичность так, что небольшое изменение цены ведет к значительному изменению спроса»².

Четвертая роль рекламы – социальная, которая состоит в том, что она:

- «информирует нас о новой или улучшенной продукции;
- учит пользоваться новинками;
- помогает сравнивать изделия и их особенности, давая покупателю возможность принимать решение о покупке, будучи уже информированным;
- является зеркалом тенденций в моде, дизайне и вносит вклад в наши эстетические представления»³.

Роли, выделенные американскими исследователями, напрямую связаны с теми функциями, которые выполняет реклама в обществе. Для их рассмотрения обратимся к позиции А.В. Костиной, Э.Ф. Макаревича и О.И. Карпухина. Российские ученые считают, что реклама тяготеет к нескольким сферам:

- «прежде всего экономической, так как реклама является, в первую очередь, экономическим средством продвижения товара;
- социальной, где реклама выполняет функции социализации, маркировки социокультурного пространства, а также выступает как средство коммуникации;
- идеологической, так как реклама внедряет в общество определенные стереотипы представлений и стандарты поведения и формирует человека с потребительской идеологией;

¹ Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2003. – С. 38.

² Там же. – С. 39.

³ Там же. – С. 39.

- психологической (в том числе, защитной и адаптационной), проявляющейся в способности рекламы снимать психоэмоциональные перегрузки;
- эстетической, где проявляются художественные аспекты рекламы»¹.

Исследователь Е.В. Ромат выделяет функции рекламы, используемой в экономической сфере:

- «информирование (формирование осведомленности и знания о новом товаре, конкретном событии, о фирме и т.п.);
- увещевание (постепенное, последовательное формирование предпочтения, соответствующего восприятию потребителем образа фирмы и ее товаров; убеждение покупателя совершить покупку; поощрение факта покупки и т.д.);
- напоминание (поддержание осведомленности, удержание в памяти потребителей информации о товаре в промежутках между покупками, напоминание, где можно купить данный товар) и другие задачи;
- удержание покупателей, лояльных к рекламируемой марке;
- создание «собственного лица» фирмы, которое отличалось бы от образов конкурентов («отстройка от конкурентов»)².

Таким образом, функции рекламы разнообразны, так как она позволяет решать в обществе широкий спектр задач.

От функций рекламы перейдем к рассмотрению ее классификаций.

В зависимости от предмета отражения рекламу принято разделять на:

- коммерческую;
- политическую;
- социальную.

Коммерческая (торговая реклама) способствует «позиционированию товаров и услуг, формированию и стимулированию спроса на товар или услуги, а также созданию благоприятного имиджа торговой марки или фирмы»³.

Примером коммерческой рекламы является сообщение, размещенное на сайте <http://chelfin.ru/> (<http://chelfin.ru/text/newscomp/493088.html>)

Новые офисы «Пойдем!» в Челябинске и Троицке

Бюро кредитных решений «Пойдём!» продолжает расширять присутствие на Южном Урале. Так, в феврале открылись два новых офиса «Пойдём!» в Челябинске по адресу ул. Доватора, 33, и ул. 40 лет Победы, 28, и один – в Троицке, по адресу ул. Гагарина, 58.

Жителям Челябинской области уже хорошо известно Бюро «Пойдём!». Офисы банка есть во многих городах области: в Аше, Верхнем Уфалее, Златоусте, Кыштыме, Копейске, Миассе, Сатке, Трехгорном, Озерске, Чебаркуле, Южноуральске. Троицк стал четырнадцатым городом в Челябинской области, где открылось Бюро «Пойдём!» – удобство кредитных программ банка смогут оценить еще несколько тысяч южноуральцев. Бюро «Пойдем!»

¹ Костина А.В., Макаревич Э.Ф., Карпухин О.И. Указ. соч. – С. 17–18.

² Ромат Е.В. Реклама. – СПб.: Питер, 2002. – С. 147.

³ Реклама и связи с общественностью: учеб. пособие / Отв. ред. А.Д. Кривоносов, М.А. Шишкина. – СПб.: С-Петербург. гос. ун-т, 2004. – С. 16.

стремится быть ближе к клиентам, и открытие новых офисов в Челябинске и Троицке тому подтверждение. Сегодня в столице Южного Урала открыто уже восемь офисов банка, а сеть отделений в городах области достигла 29 точек.

Бюро «Пойдем!» – не обычный банк, хотя и обладает всеми атрибутами банка: банковской лицензией, участием в системе страхования вкладов, резервами в соответствии с нормами Центрального Банка России. Но в ОАО КБ «Пойдем» стремятся сделать финансовые продукты простыми и понятными, а главное – индивидуальными и доступными.

Новые офисы банка в Челябинске и Троицке будут предлагать уже привычные многим клиентам финансовые решения: кредиты после беседы, вклады, платежи, обмен валюты. А новый формат обслуживания замечен уже с порога: вместо офисных светильников – стильные абажуры, на стенах – фирменная роспись, мягкие диванчики и всегда горячий чай, кофе, чтобы ожидание не утомляло. На входе клиентов банка встречает симпатичная рыжая кошка – символ домашнего уюта. Но самое важное в отношениях с клиентами – это честность, открытость и прозрачность. И Бюро «Пойдем!» свято придерживается этих принципов. Ни в одном другом банке у операционистов нет двойных мониторов: один экран обращен лицом к сотруднику банка, другой – к клиенту. Клиент видит, как идет кредитное интервью и какую информацию вводит финансовый консультант. Абсолютное доверие и открытость – это действительно уникальный случай в сфере банковских услуг.

В Бюро «Пойдем!» кредит можно получить всего по двум документам и сразу после беседы со специалистом, которая длится не более часа. Для оформления кредита не требуется ни справка о доходах, ни поручители, ни залог. Также в Бюро «Пойдем!» отсутствуют все комиссии за полное погашение кредита. Все просто и легко!

Для бережливых граждан в банке имеется уникальная линейка вкладов, в которой найдется удобный депозит на любой вкус. Кроме того, клиенты банка имеют возможность оплатить коммунальные услуги по системе «Город» через кассы банка, а также сотовую связь.

Бюро «Пойдем!» работает семь дней в неделю, с 9:00 до 20:00. С «Пойдем!» вы приобретете настоящего финансового помощника, который выручит в любую минуту. Приходите, будем знакомиться!

На правах рекламы.

Политическая реклама используется для продвижения политических идей, партий и персон.

Темами социальной рекламы могут быть:

- «декларация благих целей, ценностей, идеалов;
- призывы к созиданию, позитивному, социально одобряемому поведению;
- борьба с ассоциативным поведением;
- противодействие угрозам, предупреждение негативных последствий и катастроф;

- социальная психотерапия (противодействие массовым негативным состояниям и чувствам — страху, переживанию низкого личного, группового, государственного статуса, неуверенности в будущем и т.п.)»¹.

По характеру воздействия реклама делится на:

- мягкую;
- жесткую.

Мягкая реклама «не только сообщает о товаре, но и формирует вокруг него благоприятную атмосферу; рассчитана на долгосрочную перспективу»².

Жесткая реклама «очень близка по своему духу к мерам стимулирования сбыта и часто их сопровождает; имеет краткосрочные цели: воздействовать на объект таким образом, чтобы привлечь его к сиюминутной покупке с помощью кричащих, рассчитанных на внешний эффект объявлений»³.

В зависимости от рынка, на котором работает компания, бывает:

- реклама, функционирующая на рынке b-to-b;
- реклама, функционирующая на рынке b-to-c.

Первая группа направлена на сферу бизнеса (производителей и торговых посредников), вторая — на индивидуального потребителя. Приведем фрагмент рекламного сообщения на рынке b-to-b, которое было размещено в журнале «Автомобиль и сервис» (февраль, 2011):

«Силовой» бизнес на подъеме.

Большинство предпринимателей не без оснований считает январь гиблым временем — перманентный праздник не способствует деловой активности. Наперекор этому правилу в компании «Диас-Трансмиинс» в прошедшем месяце работа шла полным ходом...

Компания «Диас-Трансмиинс» — недавно созданное структурное подразделение группы компаний «Диас». Входящие в группу предприятия («Диас-Турбо», «Турбоинжиниринг», «Диас-Сервис» и др.) давно и успешно осваивают разные направления деятельности, связанные с послепродажным обслуживанием автотранспорта. Основные среди них — поставка на вторичный рынок оригинальных турбокомпрессоров, производство и продажа недорогих аналогов импортных турбин и турбокомплектов для отечественных автомобилей, сервис турбоагрегатов и автотехники, в том числе ремонт турбированных двигателей и автоматических трансмиссий. Вновь созданное подразделение призвано организовать регулярную поставку и сбыт бывших в употреблении автомобильных силовых агрегатов — двигателей, навесного оборудования и узлов трансмиссий.

Зарубежные партнеры работают по предварительной заявке «Диас-Трансмиинс» и тщательно отбирают заказанные позиции. Естественно, резервируются агрегаты, исправность которых не вызывает сомнений.

¹ Савельева О.О. Введение в социальную рекламу. — М.: РИП-холдинг, 2006. — С. 29

² Ромат Е.В. Указ. соч. — С. 154.

³ Мокшанцев, Р.И. Психология рекламы: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. — С.13.

Окончательно их техническое состояние проверяют командированные сотрудники «Диас-Трансмиинс», которые участвуют в комплектовании и отправке контейнера, вмещающего в среднем 50–70 силовых агрегатов. Сейчас на московский склад компании ежемесячно поступает один контейнер. Большинство силовых агрегатов включает двигатель с навесным оборудованием, трансмиссию и даже детали подвески. В таком виде они наиболее предпочтительны для оптовиков. Компания работает и с розничными покупателями. При желании клиенты могут приобрести отдельно двигатель, с навеской или без нее. Все моторы имеют комплект документов, которые требуются по законодательству: договор купли-продажи, копия ГТД и разрешение на использование агрегата. На проверку работоспособности мотора дается семь дней, считая с момента продажи конечному потребителю, что подтверждается документом о продаже. Помимо моторов на складе «Диас-Трансмиинс» можно найти навесное оборудование к ним (ТНВД, турбокомпрессоры, генераторы, насосы гидроусилителя, компрессоры кондиционера и т.д.), а также агрегаты трансмиссии — коробки и раздатки. Все это можно купить довольно дешево. Очередное пополнение склада ожидается в середине февраля. Спешите воспользоваться выгодным предложением!

Справка

Офис и склад «Диас-Трансмиинс» по продаже силовых агрегатов:

Москва, ул. Котляковская, д.4

Тел: (901) 516-87-86, (916) 689-44-11

e-mail: dias-akpp@mail.ru

www.eurotransgroup.com

Реклама на рынке b-to-c направлена на конечного покупателя, который покупает товар для себя. В данной рекламе могут быть использованы как рациональные, так и эмоциональные аргументы, способные привлечь клиента. В качестве примера приведем фрагмент рекламного сообщения, размещенного на сайте <http://autochel.ru/> (март, 2012):

«Приехал на старом авто – уехал на новой Lada!

Как проще всего продать автомобиль? Разместить объявление, подождать неделю-другую, пока отзовутся на предложение. Вот вам и сделка с отложенной выгодой. Или сгонять машину на авторынок, заплатить за «демонстрационную площадку», пообщаться с местными бизнесменами и продать побыстрее да подороже. Так делают многие, кто продает машины, и к ним приходят многие другие, кто подбирает новые варианты. Но знаете ли вы, что кроме подобных ярмарочных отношений, есть цивилизованные схемы купли-продажи без лишних трудностей?

Trade-in – отличный вариант для тех, кто хочет убить двух зайцев сразу: одновременно продать свою машину и купить новую. Компания «Автовек» готова предложить эту удобную и выгодную схему обновления вашего автопарка.

Все работает просто и прозрачно: выбираете в автосалоне новую Lada, а в качестве частичной оплаты сдаете старый автомобиль. При этом вы тратите минимум времени и сил, поскольку не нужно вкладываться в поиск покупателей, на встречи с ними, их раздумья, неоднократные проверки технического состояния автомобиля – обмен пройдет безболезненно. И даже приятно. А все потому, что не придется биться за каждую копейку с вашей цены.

На автомобильных, как и на других рынках, действуют одни законы, а значит, ярмарочных торгов не избежать. И закончиться схватка продавца и покупателя может не в вашу пользу. В автосалоне «Автовек» это исключено: ваш автомобиль примут по адекватной цене, без необоснованного занижения.

«У многих сложился стереотип, что официальные дилеры принимают подержанные автомобили по заниженной цене, – говорит коммерческий директор компании «Автовек-Челябинск» Константин Киселев. – «Автовек» доказывает обратное. Клиент не только сдает автомобиль по выгодной цене, но и экономит свое время на поиске покупателя. А взамен получает новый автомобиль Lada с расширенной гарантией «Автовек»: 5 лет, или 75 000 км пробега».

Если вам некогда заниматься поиском покупателей, доверить продажу своего автомобиля компании, «Автовек» – ваш вариант. Сдаете машину на комиссию и в скором времени получаете деньги без лишних хлопот. Все они, включая бумажную волокиту, снятие с учета в ГИБДД и прочие суетливые моменты, берет на себя автосалон. Единственное, что отличает эту схему от Trade-in – скорость сделки. Если при обмене вы тут же «возвращаете» себе стоимость старой машины в облике новой, то при комиссионной продаже придется набраться терпения. Но совсем немного – автомобили у опытного продавца не задерживаются. Отметим, что все машины, взятые на комиссию, проходят предпродажную подготовку и техническую проверку, как и в случае с обменом.

В автосалоне «Автовек» вы можете не только приобрести новый автомобиль, обменять старую машину или отдать ее на комиссию, но и получить все необходимые услуги, сопутствующие купле-продаже транспорта. Оформить автокредит, страховку, приобрести дополнительное оборудование и аксессуары, установить их на ваш автомобиль – компания «Автовек» имеет для этого все возможности!

Автосалон «Автовек»

г. Челябинск, ул. Черкасская, 15 (торговый комплекс «КС»)

тел.: 247-70-70

Chel.a-vek.ru».

Исследователь А.В. Катернюк считает, что исходя из целей продвижения, определяемых стадиями жизненного цикла товара и степенью готовности основной массы потребителей к покупке, целесообразно выделять следующие виды рекламы:

- «информативная направлена на то, чтобы донести до потребителей информацию о товаре, услуге, предприятии и их характеристиках, достоинствах, нововведениях;

- увещательная: наиболее агрессивный вид рекламы, основной задачей которой является стремление убедить покупателя приобрести именно данный продукт;

- сравнительная – разновидность увещательной рекламы, основанной на сравнении рекламируемого товара с товарами конкурентов;

- напоминающая реклама, целью которой является напоминание потенциальным потребителям о существовании определенного продукта на рынке и о его характеристиках;

- подкрепляющая – разновидность напоминающей рекламы, призванная поддержать потребителей, уже купивших товар; убедить их в правильности сделанного выбора в надежде на повторные покупки этого товара с их стороны»¹.

В зависимости от канала распространения реклама делится на:

- рекламу в прессе;
- телевизионную рекламу;
- радиорекламу;
- наружную рекламу;
- интернет-рекламу и т.п.

Последняя классификация требует более детального рассмотрения, которое мы осуществим в следующем параграфе.

1.2. Виды рекламы

Реклама в прессе используется как на рынке b-to-b, так и на рынке b-to-c. Специалисты, занимающиеся продвижением, учитывают следующие характеристики печатного СМИ, рассматривая его в качестве рекламоносителя:

- «специализация периодического издания (тематическая направленность издания);

- особенности читательской аудитории (на какую целевую аудиторию рассчитано издание);

- тираж – общее число напечатанных экземпляров;

- регион распространения (географическое распределение издания);

- периодичность издания;

- объем реализации издания – данные розничных продаж и подписки, в также число врученных бесплатных экземпляров;

- рейтинг издания – общее число подписчиков, а также просматривавших и читавших издание за определенный период»².

¹ Катернюк А.В. Современные рекламные технологии: коммерческая реклама: Учебное пособие. – Ростов н/Д.: «Феникс», 2001. – С. 51.

² Мудров А.Н. Основы рекламы: учебник. – М.: Экономистъ, 2005. – С. 48.

Модульная реклама – один из видов печатной рекламы. Традиционный модуль содержит рекламный текст и иллюстрацию и представляет собой горизонтальный или вертикальный прямоугольник. Редакционное рекламное объявление – это «сообщение рекламодателя, имитирующее газетные или журнальные публикации; в отличие от традиционного объявления, редакционное может не иметь явных рекламных признаков: торговой марки товара или компании, реквизитов, прямых обращений о покупке»¹. Для дополнительного стимулирования целевой аудитории компании-рекламодатели размещают в печатных СМИ купонные объявления, которые можно легко оторвать или отрезать. Многостраничная модульная реклама применяется для повышения эффективности коммуникации. Один из вариантов многостраничной рекламы – это размещение нескольких объявлений, которые следуют друг за другом на разных страницах по одной стороне (обычно по правой).

Рассмотрим разновидности макетов рекламных объявлений, которые могут быть размещены в журнале или газете:

- «мондриан: логический, хорошо организованный и легко воспринимаемый; все пространство рекламного объявления разделено прямыми вертикальными и горизонтальными линиями, каждая из секций четко предназначена либо для иллюстрации, либо для текста, либо для заголовка;
- сетка: изображения расположены в клетках или ячейках четко разделенного пространства рекламного объявления; как правило, рекламисты, используя макет «сетка», работают в пределах от четырех до восьми клеток равного размера;
- окно: рекламное изображение чаще всего занимает 2/3, а иногда и более всего пространства рекламного объявления;
- перенасыщенная текстом реклама: в этом типе рекламного объявления иллюстрация может полностью отсутствовать;
- рамка или рамочный макет: текст расположен в центре, дается в одну колонку и окружен, как рамкой, серией иллюстраций рекламируемых товаров;
- цирк или организованный беспорядок: с помощью этого макета обычно рекламируют одновременно серию недорогих товаров, изображения разбросаны по всему пространству рекламного объявления;
- текстовая реклама: не имеет иллюстраций, заголовков, подзаголовков и основной текст построен на использовании разных по размеру шрифтов;
- макет «реклама в обрез»: все пространство рекламного объявления залито краской одного цвета обычно темных тонов без полей, оно и является фоном для изображения либо самого рекламируемого товара, либо ситуации, в которой этот предмет явно угадывается;
- полоса: иллюстрация расположена вертикально и занимает половину страницы, во второй половине приводится довольно скупой текст;
- макет «аскиальное расположение»: иллюстрация дается вертикально по центру страницы, текст двумя столбцами по бокам от изображения;

¹ Назайкин А.Н. Рекламная деятельность газет и журналов: Практическое пособие. – М.: РИП-холдинг, 2002. – С. 45.

- макет «комикс»: состоит из серии рисунков с текстом, рассказывающим занимательную историю о чем-либо или ком-либо;
- макет «алфавит»: текст в рекламном объявлении расположен таким образом, что своими очертаниями и формой напоминает какую-либо букву алфавита;
- макет «силуэт»: на белом фоне рекламного объявления дается очень крупное, во весь лист, изображение одного предмета, небольшой по объему текст может находиться в любом месте по отношению к изображению;
- макет «мультиреклама»: вся страница текста занята мелкими изображениями товаров с краткими текстовыми характеристиками или без них»¹.

Телевизионная реклама позволяет сочетать звуковое и зрительное воздействие, демонстрировать товар или услугу в действии. Однако высокая стоимость изготовления и трансляции телевизионной рекламы не позволяет многим компаниям использовать ее в рамках собственного продвижения. Самым распространенным видом телевизионной рекламы является ролик.

Исследователи В.А. Евстафьев и В.Н. Ясонов выделяют следующие жанры телевизионной рекламы:

1. «Прямая продажа – это ролик, в котором демонстрируется товар в сопровождении дикторского текста или о достоинствах товара говорит персонаж ролика.
2. Обращение от лица фирмы делает человек, каким-то образом связанный с производителем товара, что дает потребителю ощущение неких гарантий, которые берет на себя компания.
3. Рекомендации специалистов (или знаменитостей), которые подсознательно воспринимаются компетентными или имеют статус у телезрителя.
4. Интервью с покупателем подходит для рекламы предметов гигиены, бытовой техники, продуктов питания.
5. Демонстрация товара и прямое сравнение нередко используется в рекламе косметических и моющих средств, а также некоторых продуктов питания.
6. Драматизация предполагает, что сюжет рекламного ролика развивается по такой формуле: заданные обстоятельства + решение = обретение счастья.
7. Музыкальная реклама обычно представляет собой совокупность джигла (рекламной песенки), прославляющего достоинства рекламируемого продукта, и видеоряда, состоящего из быстро меняющихся сцен, показывающих, какое удовольствие испытывают люди, пользующиеся этим продуктом.
8. Рекламные ролики с использованием анимации»².

Радиореклама не теряет своей актуальности по ряду причин, среди которых быстрота изготовления и выхода в эфир, возможность повторения рекламной информации несколько раз в день и др. Выделяют следующие виды радиорекламы:

¹ Иванова К.А. Копирайтинг: секреты составления рекламных и PR-текстов. – СПб.: Питер, 2005. – С. 91–102.

² Евстафьев В.А., Ясонов В.Н. Что, где и как рекламировать. Практические советы. – СПб.: Питер, 2005. – С. 49–51.

- «радиоролик – игровой постановочный сюжет, в динамичном темпе и занимательной, часто шутливой форме, имеющий музыкальное оформление, представляющий предмет рекламы;

- радиорепортаж с места события – выставки, презентации, открытия магазина или салона, включающий как объективизированное мнение журналиста, так и субъективные реакции потребителей;

- радиожурнал – сюжет информационно-рекламного характера, содержащий достаточно подробное рассмотрение определенного товара или услуги;

- радиообъявление – краткая информация, которая зачитывается диктором и не имеет дополнительных средств выразительности, кроме интонационной выразительности;

- рекламная песенка-шлягер;

- радиоконкурс, где в качестве приза выступает один из атрибутов предмета рекламы – диск предстоящего концерта группы, получающей рекламную поддержку, один из товаров широкого потребления, представляемый магазином – спонсором передачи;

- радиоигра, косвенно или напрямую связанная с объектом рекламы;

- рекламный призыв – слоган;

- интервью или беседа, где с помощью неосведомленного собеседника дается подробная характеристика товара или услуги»¹.

Наружная реклама обладает достоинствами и недостатками. К плюсам данного вида рекламы относится следующее: «в течение суток ее видит большая аудитория, она ненавязчива, хорошо запоминается; главные недостатки – зона действия рекламного объявления ограничена зоной его видимости, а влияние очень кратковременно, невозможно измерить количественный и качественный состав аудитории»². Например, рекламная фирма «Армада» (г Челябинск) предлагает следующие виды наружной рекламы, которыми могут воспользоваться рекламодатели:

- щиты 3х6 (биллборды) – отдельно стоящие рекламные металлоконструкции с рекламным полем 3х6 м;

- призматроны 3х6(призматриплекс, триплекс, призмадин) – частный случай щитов, оборудованных системой смены изображений;

- пилоны – световые наземные короба;

- хореки – световые короба на собственной опоре в виде столба;

- остановочные павильоны;

- брандмауеры – большие плакаты на стенах зданий и др.

Интернет-реклама в последние годы пользуется огромной популярностью у рекламодателей, так как позволяет значительно повысить эффективность процесса продвижения компании или товара/услуги. Интернет-реклама – это «распространение рекламного сообщения через Интернет при помощи

¹ Костина А.В., Макаревич Э.Ф., Карпухин О.И. Указ. соч. – С. 61.

² Евстафьев В.А., Ясонов В.Н. Указ. соч. – С. 150.

специализированных программно-аппаратных средств, обеспечивающих ключевые характеристики данного типа рекламирования:

- таргетированность (наличие механизма выделения из всех посетителей тех из них, которые относятся к целевой аудитории);
- управляемость (возможность настраивать параметры таргетинга в течение рекламной кампании);
- точность подсчета количества рекламных контактов (в отличие от традиционной рекламы, интернет-реклама может обходиться без услуг исследовательских агентств, определяющих рейтинг рекламного носителя)»¹.

Формы представления рекламной информации в Интернете зависят от целей, которые ставит перед собой рекламодатель, целевой аудитории и бюджета. Одной из таких форм является медийная (баннерная) реклама, которая может быть представлена в виде:

- текста (HTML-кода);
- статичного изображения (в формате GIF и JPG);
- статичного изображения с элементами HTML-кода;
- динамичного изображения (в формате GIF и Flash);
- динамичного изображения с интерактивными элементами (в формате Flash)»².

Особой разновидностью рекламы в Интернете является e-mail-реклама, преимущества которой, как отмечают А.Г. Тюриков и Д.Е. Шляпин, состоят в следующем:

- «электронная почта есть практически у всех пользователей Сети;
- e-mail представляет собой push-технология вещания, работает напрямую и достигает конкретного пользователя;
- дает возможность персонализированного обращения;
- благодаря четкому тематическому делению списков рассылок и дискуссионных листов можно воздействовать именно на интересующую целевую аудиторию;
- интересное, с точки зрения получателя, сообщение может быть распространено среди коллег и знакомых;
- многие западные эксперты сходятся во мнении, что отклик на правильно размещенную рекламу в e-mail выше, чем отклик баннеров;
- сейчас, когда большинство пользователей имеют программы почтовых клиентов, поддерживающие формат HTML-писем, для рекламодателя стало возможным размещение не только текстовой, но и графической рекламы, а также учет ее эффективности (можно отследить количество переходов на сайт рекламодателя по ссылке в письме)»³.

¹ Интернет-технологии в связях с общественностью: учеб. пособие / И.А. Быков, Д.А. Мажоров, П.А. Слуцкий, О.Г. Филатова; отв. ред. И.А. Быков, О.Г. Филатова. – СПб.: Роза мира, 2010. – С. 160–161.

² Там же. – С. 171.

³ Тюриков А.Г., Шляпин Д.Е. Интернет-реклама: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – С. 58–59.

Приведем пример e-mail-рекламы:

Наталья, так уж повелось, что многие вещи мужчины и женщины воспринимают по-разному. О чем думают мужчины и чего хотят женщины? Только на www.tehnosila.ru/p/ два взгляда на жизнь, а также на привычные нам товары, технику и электронику. Узнайте, чья логика сильнее: примите участие в голосовании и поделитесь с друзьями хорошим настроением на страницах социальных сетей.

Только до 12.03.12 магазины сети «ТЕХНОСИЛА» предлагают лучшие подарки к празднику по привлекательным ценам, а также возможность получить ПРИЗ за понимание! Участвуйте в акции! Получите на кассе скретч-карту за покупку одного товара на сумму не менее 3000 руб. и по одному чеку и используйте свой счастливый шанс выиграть один из 100 000 призов! Подробности и условия акции на www.tehnosila.ru и в магазинах «ТЕХНОСИЛА».

Таким образом, реклама является эффективным средством продвижения идей, компаний/организаций, персон, товаров и услуг. Разнообразие видов рекламы позволяет рекламодателю выбрать оптимальное сочетание каналов коммуникации, используемых в рамках воздействия на целевую аудиторию.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под рекламой последователи социокультурного подхода?
2. Что такое объект рекламирования?
3. В чем заключается социальная роль рекламы?
4. Каковы функции рекламы, функционирующей в бизнес-пространстве?
5. Почему жесткая реклама рассчитана на достижение краткосрочных целей?
6. Назовите основную задачу увещательной рекламы.
7. Перечислите основные темы социальной рекламы.
8. Что такое радиообъявление?
9. Какой формат наружной рекламы является самым распространенным в России?
10. Каким образом может быть представлена баннерная реклама в Интернете?

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛА РЕКЛАМЫ

Если компания заинтересована в постоянном продвижении создаваемых/продаваемых ею товаров и услуг, она включает в организационную структуру отдел рекламы, который является автономным подразделением компании.

2.1. Отдел рекламы: функции и структура

Отдел рекламы – это структурное подразделение компании, которое организует процесс разработки, изготовления, тиражирования и распространения рекламной информации об организации.

Отдел рекламы выполняет следующие функции:

- аналитическая;
- проектная;
- информационная.

Обозначенные функции могут быть детализированы в следующих задачах:

- организация и проведение маркетинговых исследований, результаты которых являются основой для эффективной проектной деятельности;
- разработка программ, кампаний и акций в области рекламы;
- подготовка проектной и сопутствующей документации;
- создание и распространение рекламной продукции, направленной на информирование о компании и ее продуктах/услугах и др.

Существует два основных подхода к определению места отдела рекламы в организационной структуре компании. Первый предполагает, что отдел рекламы является подразделением маркетинговой службы. Это логично объясняется тем, что реклама выступает всего лишь одним из элементов маркетинговых коммуникаций, поэтому не может претендовать на автономность. Второй подход состоит в том, что в компании существует самостоятельная рекламная служба. Она либо функционирует параллельно с отделом маркетинга, либо является единственным подразделением, выполняющим исследовательские, аналитические и коммуникационные функции.

Структура отдела рекламы зависит от ряда факторов, к числу которых относится:

- «тип организации (предприятия), в котором создается подразделение;
- вид стратегии, которой придерживается предприятие;
- уровень существующего проектируемого разделения труда в подразделении (службе);
- наличие и развитость технологических и функциональных связей со смежными подразделениями предприятия;
- существующие нормы управляемости и контролируемости;

- степень централизации и децентрализации в принятии решений»¹.

Оптимальная структура отдела рекламы может быть следующей:

- начальник;
- специалист по рекламе;
- копирайтер;
- дизайнер;
- менеджер BTL-проектов;
- менеджер по мерчендайзингу.

Начальник отдела рекламы относится к категории руководителей, он направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. На данную должность могут претендовать специалисты, имеющие высшее профессиональное образование, дополнительную подготовку в области менеджмента и опыт работы в рекламной сфере не менее 3 лет. Поэтому начальник отдела рекламы должен знать:

- основы экономики и менеджмента;
- виды маркетинговых коммуникаций;
- передовой зарубежный и отечественный опыт осуществления рекламной деятельности;
- принципы организации рекламной деятельности;
- правовые и этические основы рекламной коммуникации;
- рекламные стратегии;
- основные этапы рекламных кампаний;
- графические программы, используемые в работе отдела рекламы;
- порядок разработки договоров на проведение рекламных кампаний и предоставление рекламных услуг;
- основы делового общения, принципы ведения переговоров и др.

В.Л. Музыкант считает, что в функционал руководителя отдела рекламы входит:

1. «Разработка рекламной стратегии.
2. Выбор способов продвижения продуктов. Разработка планов продвижения, включая цели, задачи, бюджет и прогноз экономической эффективности предлагаемых мероприятий по продвижению.
3. Планирование и проведение рекламных кампаний (цели, задачи, бюджет, прогноз отдачи).
4. Организация участия в выставках, брифингах, спонсорских мероприятиях, презентациях.
5. Разработка мероприятий по продвижению собственной торговой марки.
6. Разработка упаковки для продуктов: концепция, контакт с дизайнерами, бюджет, выбор производителя, контроль за исполнением.
7. Разработка совместных маркетинговых мероприятий с дилерами (подготовка экономического обоснования мероприятий, бюджет, организация

¹ Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – С. 192

процесса).

8. Подготовка рекламных материалов, обзоров, бюллетеней, статей.

9. Работа со СМИ, рекламными агентствами.

10. Оценка эффективности рекламных мероприятий и других способов продвижения.

11. Организация создания веб-сайта компании: разработка концепции, бюджет, выбор исполнителя проекта, контроль исполнения.

12. Оценка бюджета рекламных и других мероприятий по продвижению продукции.

13. Отчетность начальнику отдела маркетинга»¹.

Например, вакансия руководителя отдела рекламы компании «КОМПЭЛ» (лидер отечественного рынка, осуществляющий поставки широчайшей номенклатуры электронных компонентов для целей промышленного производства), размещенная на сайте <http://hh.ru/>, содержит описание следующих функций:

- осуществление руководства отделом;
- координация деятельности работы сотрудников отдела рекламы;
- осуществление контроля за своевременным и качественным выполнением задач, поставленных перед отделом рекламы;
- проведение ряда мероприятий по оптимизации работы сотрудников отдела рекламы;
- оценка эффективности проводимых рекламных мероприятий.
- курирование таких направлений как:
 - ✓ подготовка, согласование и размещение рекламных материалов в СМИ (медиапланирование, бюджетирование);
 - ✓ организация и проведение мероприятий (выставки, конференции, семинары);
 - ✓ реклама в Интернете;
 - ✓ подготовка полиграфической и сувенирной продукции;
 - ✓ курирование профильного издания и приложений;
 - ✓ контроль соблюдения корпоративных технологий.

Если начальник отдела рекламы осуществляет стратегическое планирование деятельности отдела рекламы, то специалист по рекламе занимается тактическим планированием и реализацией разработанных проектов. Рассмотрим обязанности последнего на примере вакансии специалиста по рекламе (ОАО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат», <http://hh.ru/>):

- разработка, подготовка и заказ рекламных материалов;
- разработка и заказ сувенирной продукции;
- постановка четких технических заданий дизайнерам и производителям рекламных материалов;
- навыки проведения тендеров среди подрядчиков;

¹ Музыкант В.Л. Реклама в действии: история, аудитория, приемы. – М.: Эксмо, 2006. – С.229–231.

- ведение проектов по поддержке корпоративного сайта и его SEO-продвижения (постановка ТЗ IT-специалистам по необходимым изменениям-дизайн страниц, их верстка, подготовка текстов и фото- материалов для размещения на сайте, SEO-контроль достижения результатов в поисковых системах в соответствии с выбранным списком ключевых запросов);

- разработка и проведение BTL- акций, event- мероприятий;
- анализ влияния проекта на показатели продаж;
- проведение маркетинговых исследований;
- эффективное взаимодействие с менеджерами других отделов
- ведение документооборота (заключение договоров, отслеживание платежей, первичная документация, отчетность).

Если рекламная деятельность компании масштабна, в структуре отдела рекламы чаще всего работают несколько менеджеров. Их функции могут быть разделены по следующим принципам: каждый занимается определенными видами рекламы (например, один курирует рекламу в газетах и журналах, другой – интернет-рекламу) или каждый отвечает за какой-либо регион (если компания работает на федеральном или международном уровне). Достаточно часто существует иерархия менеджеров. Самый опытный из них может иметь должность старшего менеджера.

Крупные компании могут позволить себе иметь в штате такого сотрудника, как копирайтер, который занимается написанием рекламных и PR-текстов. Он должен уметь работать самостоятельно и в команде, обладать нестандартным мышлением и быть грамотным.

Современные копирайтеры разрабатывают тексты не только для традиционных видов рекламы, но и занимаются подготовкой материалов, которые могут быть размещены в Интернете, поэтому им важно знать специфику написания и распространения интернет-текста.

В функционал дизайнера может входить следующее:

- создание элементов фирменного стиля компании (логотип, фирменный блок и пр.);
- разработка различных видов полиграфической продукции, (буклеты, плакаты, открытки и т.д.),
- создание дизайна POS-материалов для торговых точек;
- подготовка макетов к печати;
- дизайн и верстка баннеров, сайтов, приложений.

Для компаний, ориентированных на конечного потребителя, менеджер BTL-проектов – это незаменимый специалист, который позволяет оптимизировать организацию и проведение различных промоакций. Его основные функции:

- разработка адресной программы акций;
- маршрутизация проектов;
- распределение промоутеров по точкам;
- контроль качества работы промоутеров;
- сбор и систематизация отчетности промоутеров и супервайзеров.

Менеджер по мерчендайзингу входит в структуру отдела рекламы, который занимается продвижением продуктового бренда. Исследователь В.В. Снегирева формулирует следующие требования к профессиональной компетенции мерчендайзера:

- «понимание естественно-психологических основ поведения потребителей;
- понимание природы формирования покупательских решений;
- знание способов достижения целей управления процессом реализации и повышения его эффективности, владение искусством управления спросом;
- знание основных потребительских свойств товаров;
- владение навыками администрирования, предпринимательства; умение владеть ситуацией на рынке, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы в наиболее выгодные товарные позиции;
- умение использовать современную информационные информационные технологии, средства коммуникации и связи, необходимые в управленческом процессе;
- способность к анализу и интерпретации полученной информации, способность принимать решения в ситуациях с высокой степенью динамичности и неопределенности;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, динамику спроса на различную продукцию и услуги»¹.

Менеджер по мерчендайзингу (в зависимости от уровня, к которому принадлежит его должность) может осуществлять общее руководство действия по продвижению товаров определенной категории; заниматься планированием мероприятий по продвижению товаров, разрабатывать планыграммы и пр.

Отдел рекламы находится в постоянном взаимодействии с другими структурными подразделениями компании. Одним из них является юридическая служба, в которую рекламисты обращаются на этапе переговоров с контрагентами для того, чтобы юристы предприятия внимательно изучили договоры рекламопроизводителей и рекламораспространителей и в случае необходимо внесли в них корректировки, оформив их в виде протокола разногласий. Директор компании подписывает договор только после того, как на нем стоит виза руководителя юридической службы.

Таким образом, отдел рекламы является крайне важным структурным подразделением для любой компании, так как решает актуальные задачи для коммерческой организации – информирует потребителей о товаре/услуге и мотивирует к покупке. Структура отдела рекламы зависит от многих факторов, которые определяют и количество, и специализацию сотрудников данного подразделения.

2.2. Основные направления деятельности отдела рекламы

¹ Снегирева В.В. Книга мерчендайзера. – СПб.: Питер, 2006. – С. 26.

Рекламные отделы ежедневно осуществляют рекламную деятельность, которая, по-нашему мнению, может быть разделена на два направления:

- текущая рекламная деятельность;
- организация рекламных кампаний.

Текущая рекламная деятельность реализуется на постоянной основе и является частью политики продвижения компании.

Текущая рекламная деятельность, на наш взгляд, включает следующее:

1. Разработку годовой программы рекламной активности.
2. Работу с контрагентами.
3. Подготовку отчетов.

Остановимся на каждом направлении подробнее.

Разработка годовой программы рекламной активности чаще всего осуществляется в октябре-ноябре. Это позволяет до конца года заключить договоры с организациями, которые будут предоставлять компании рекламно-информационные услуги.

В рамках первого направления выбирается стратегия рекламной активности, которой будут подчинены все технологии и инструменты, используемые специалистами по маркетинговым коммуникациям. Традиционными стратегиями являются:

- опережение;
- уникальное торговое предложение;
- создание имиджа торговой марки;
- позиционирование;
- резонанс;
- эмоциональность.

Например, можно выделить следующие подходы к позиционированию:

1. «Позиционирование товара как появившегося первым на рынке.
2. Позиционирование товара как лучшего на рынке.
3. Позиционирование товара как самого дешевого на рынке.
4. Позиционирование товара как самого дорогого на рынке.
5. Позиционирование, ориентированное на определенную категорию покупателей, выделяемую, например, по признакам возраста, пола и т.п.
6. Позиционирование, основанное на специфической выгоде или отличительном свойстве товара.
7. Позиционирование, основанное на специфическом способе использования товара.
8. Позиционирование, основанное на пространственном расположении товара по отношению к целевой группе по критерию «близость/удаленность».
9. Создание особой «миссии» товара, использование его статусного и культурно-символического потенциала.

10. Парадоксальное позиционирование: обыгрывание неожиданных, непопулярных свойств»¹.

Программа рекламной активности также включает описание ключевых каналов коммуникации, которые планирует использовать компания в процессе продвижения. Например, для рынка b2b будут в большей степени актуальны такие каналы, как специализированные печатные СМИ и Интернет.

Радиореклама особенно эффективна в те часы, когда большая часть населения едет на работу и возвращается с нее. Многообразие радиостанций, ориентированных на узкие целевые аудитории, позволяет более эффективно воздействовать на аудиторию. Интернет-реклама может быть использована как инструмент продвижения, если компания ориентирована на потребителей, которые находятся в разных частях страны или мира. Также данный вид рекламы успешно применяется в процессе продвижения компаний, целевой аудиторией которых выступает молодежь.

Печатная реклама, преимуществом которой является возможность ее многократного использования, – эффективный инструмент продвижения. Например, компании, работающие на рынке b2b, используют такие рекламно-имиджевые материалы, как буклет, проспект, каталог, листовка и др.

Когда определены оптимальные каналы коммуникации с потребителями, отдел рекламы переходит к выбору контрагентов – компаний, которые будут предоставлять рекламно-информационные услуги. Контрагентов можно разделить на следующие группы:

- рекламные агентства полного цикла;
- ATL-агентства;
- BTL-агентства;
- типографии;
- радиостанции;
- газеты и журналы;
- компании, занимающиеся выставочной деятельностью и пр.

С каждым контрагентом компания заключает договор, согласно которому ей предоставляется определенный вид рекламных услуг.

Рассмотрим подробнее специфику работы отдела рекламы с рекламным агентством.

Исследователь Е.В. Ромат выделяет несколько причин, по которым даже крупные компании с сильными отделами рекламы обращаются к услугам агентств:

1. «Рекламное агентство ежедневно сталкивается с широким спектром маркетинговых ситуаций, что позволяет ему приобрести более глубокое понимание интересов аудитории, навыки и компетентность. В свою очередь, это определяет более высокое качество рекламы и соответствующий уровень ее эффективности.

¹ Малкова Ю.В. Конструирование рекламных сюжетов. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2007. – С.107–110.

2. Агентство является независимой организацией, что позволяет взглянуть на проблемы рекламодателя со стороны, т.е. более объективно. Таким образом, снижается воздействие таких отрицательных субъективных факторов, как излишняя зависимость рекламы от вкусов отдельных руководителей, неверные установки относительно ожидаемой реакции потребителей и т.п.

3. Рекламное агентство, как правило, имеет налаженные взаимоотношения со средствами массовой информации, стабильно и заблаговременно закупаая у них время и место для размещения рекламы. Сотрудничество с рекламным агентством позволяет рекламодателю оперативно решать свои проблемы, помогая ему сэкономить средства и время.

4. Обращение к рекламным агентствам позволяет обеспечить системный подход к рекламе, что значительно повышает ее эффективность»¹.

Рекламные отделы компаний, выбирая агентства, опираются на следующие критерии:

1. «Репутация агентства в рекламно мире и отзывы других клиентов о его работе. Стабильность работы агентства на рынке.
2. Характер и многообразие услуг, предлагаемых агентством.
3. Организация работы в агентстве и его структура.
4. Творческий потенциал агентства, проявляющийся в решении всех вопросов.
5. Уровень профессионализма кадрового состава агентства: от менеджеров до высшего руководства.
6. Умение наладить взаимоотношения с клиентом и учитывать его интересы при выполнении заказов (на примере других клиентов).
7. Честность, искренность и открытость сотрудников в работе с клиентом.
8. Качество выполнения заказов.
9. Точность исполнения контрактных обязательств.
10. Глубина знания бизнеса клиента.
11. Долговременные и устойчивые связи с подрядчиками в областях, необходимых для выполнения контрактов.
12. Возможности агентства в стратегическом планировании и исследовании рынка»².

Учитывая обозначенные выше критерии, сотрудники рекламного отдела выбирают оптимальное рекламное агентство. Затем работа выстраивается по следующей схеме:

- заключение договора;
- заполнение брифа;
- разработка и утверждение рекламного продукта;
- подписание акта выполненных работ.

Договор готовится рекламным агентством и подписывается в двух экземплярах – один для заказчика, другой для исполнителя. Договор дает гарантию рекламодателю (в лице рекламного отдела) на получение качественных

¹ Ромат Е.В. Указ. соч. – С. 451.

² Мудров А.Н. Указ. соч. – С. 151.

услуг, а рекламопроизводителю и рекламораспространителю, что услуга будет оплачена в срок и в полном объеме.

Бриф – это документ, который чаще всего представляет собой таблицу, в которой заказчик определяет ключевые характеристики будущей рекламной кампании и представляет подробную информацию о рекламодателе, конкурентной среде и предыдущей рекламной активности. Бриф может включать следующие блоки:

1. Информация о рекламодателе (название организации, краткая история, описание основных продуктов/услуг и пр.).

2. Конкуренты (основные конкуренты, преимущества конкурентов, рекламная и PR-активность конкурентов и др.).

3. Предыдущая рекламная деятельность.

а. Основные требования к рекламной кампании: цель (или цели), целевая аудитория, сроки реализации, бюджет, ожидаемый результат (качественные и количественные критерии).

4. Дата заполнения документа, печати и подписи заказчика и исполнителя.

К рекламным продуктам относятся:

- рекламные кампании;
- медиапланы;
- элементы фирменного стиля;
- рекламные модули для печатных СМИ;
- макеты буклетов, проспектов, брошюр, листовок и пр.;
- радио- и телевизионные ролики;
- макеты наружной рекламы;
- механика промоакции и пр.

Готовый рекламный продукт разрабатывается в сроки, обозначенные в договоре, и утверждается у рекламодателя. Например, на макете листовки ставится подпись генерального директора фирмы-заказчика, печать организации и дата подписания документа.

После того как услуга предоставлена – в газете размещен модуль, проведена промоакция, изготовлен статичный модуль для интернет-рекламы – заказчик подписывает акт выполненных работ, подтверждая этим, что не имеет никаких претензий к качеству предоставленных услуг.

Подготовка отчета – одна из важнейших функций отдела рекламы. Отчет можно рассматривать и как анализ эффективности рекламной коммуникации компании, и как доказательство активной и продуктивной деятельности отдела рекламы. Отчет может включать:

- копии страниц печатных СМИ, в которых размещались рекламные сообщения;
- фотографии наружной рекламы;
- эфирные справки (для телевизионной и радиорекламы);
- листовки, буклеты, проспекты, визитные карточки и пр.;
- таблица «Затраты на рекламу» и пр.

Текущая деятельность чаще всего разделена на определенные этапы. Наиболее оптимальный период – три месяца. Каждый этап завершается подготовкой отчета, который позволяет оценить, насколько эффективной была рекламная коммуникация организации.

Вторым элементом рекламной деятельности является проведение рекламных кампаний, которые способствуют привлечению внимания потребителей к определенной торговой марке или компании в целом.

Как отмечает В.Л. Музыкант, перед реализацией кампании отдел рекламы должен ответить на следующие вопросы:

«Кто наша целевая аудитория:

- что это за люди?
- как их можно сегментировать?
- что им известно о товаре?
- каково их мнение о наших конкурентах?
- что мы ожидаем от нашего сегмента?

Что мы скажем нашему сегменту о товаре:

- какую цель мы преследуем?
- что мы предлагаем?
- что мы хотим изменить – поведение или восприятие?

Как оформить наше предложение:

- как строить стратегию?
- как узнать о возможной реакции нашего сегмента?

Как составить медиаплан:

- где найти самые эффективные и относительно недорогие каналы СМИ, чтобы разместить обращение?

- когда размещать обращение в печатных и электронных СМИ
- каковы выгоды от реализации медиапланирования?
- нужно ли учитывать уже имеющиеся планы по продвижению товара?
- каков марочный портфель компании:
- какие товары у наших конкурентов?
- каковы сезонные колебания?

Результат:

- что мы ожидаем от рекламной кампании?
- чем измерять удачу/неудачу рекламной кампании?
- необходимы ли исследования, база данных?
- какие можно внести коррективы при неудаче рекламной кампании?

Бюджет:

- по какому принципу верстать рекламный бюджет?
- какую сумму мы инвестируем?
- как контролировать расходы?

График:

- кто и за что отвечает?

- какие суммы расходуются на различных этапах жизненного цикла товара?»¹.

Рекламные кампании всегда ограничены во времени и чаще всего состоят из четырех основных этапов.

Первый – аналитический. В рамках этого этапа проводятся различные исследования, позволяющие определить, кто является потребителем определенной торговой марки, из каких источников покупатели получают информацию о товаре или услуге, как воспринимается фирменный герой компании и т.п. Приведем в качестве примера описание аналитического этапа рекламной кампании, направленной на продвижение новой модели бренда Infiniti – Infiniti G35 на российском рынке:

«Автомобильный рынок России бурно развивается. Общий прирост продаж составляет порядка 60% по отношению к 2006 году. Такая ситуация обуславливает рост затрат на рекламу, в частности в сегменте «Люкс», где рост рекламных затрат в 2 раза выше, чем по рынку в целом (около 60 % и 30% соответственно).

Потребители товаров класса «люкс» – это достаточно узкий сегмент. Именно поэтому работа с данной целевой аудиторией подразумевает тщательно выверенные коммуникации и селективный подход. Такой подход актуален для устоявшихся на рынке брендов, и особенно важен для новых игроков.

Впервые бренд Infiniti начал официальные продажи в Европе в 2006 году на территории России. До этого бренд Infiniti был представлен только в Азии и Америке (США). Официальный выход в других странах Европы будет осуществлен весной 2008 года.

Сильная конкуренция и значительная рекламная активность всех автомобильных марок в России задают высокую планку входа на рынок. Поэтому именно четкая дифференциация и позиционирование бренда Infiniti, ломающее стандарты и стереотипы восприятия автомобилей класса «люкс» помогли обеспечить компании успех.

Infiniti – самый молодой игрок в сегменте класса «Люкс». Его основные конкуренты – Lexus, Audi, BMW, Mercedes давно и достаточно успешно присутствуют на российском рынке.

Борьба за покупателя в сегменте «люкс» началась в 2000 году, когда BMW вырвался вперед по объему продаж, обогнав Mercedes за счет местного производства. В 2003-2004 гг. Lexus обогнал BMW и Mercedes за счет агрессивной ценовой политики, активной рекламной поддержки и четко выстроенного и выверенного имиджа внедорожника RX 300.

Базируясь на имидже сильного продукта, в 2005 г. Lexus укрепил свои позиции за счет моделей GS и IS. Однако доля рынка других конкурентов, включая Range Rover, Porsche Cayenne, Volvo также выросла за счет продаж новых моделей, соперничающих друг с другом по комфорту, мощности, опциям и роскоши интерьеров. В такой конкурентной среде происходит борьба не только за долю рынка, но и за правильное восприятие в сознании потребителя.

¹ Музыкант В.Л. Формирование бренда средствами PR и рекламы. – М.: Экономистъ, 2006. – С. 157–158.

Несмотря на свой возраст по состоянию на август 2007 года, марка Infiniti была уже на 5 месте (42%) по спонтанному знанию среди автомобилей (стоимостью выше \$40 000). Знание бренда Infiniti с подсказкой составило 100% от общего числа респондентов. При этом, имидж марки Infiniti воспринимался как «молодой», «полный энергии» и подтверждающий «высокий статус владельца» (эмоциональные характеристики), а также «динамичный», с ярким дизайном» (функциональные характеристики). (Исследование Magram Market Research, 2007).

Уникальное позиционирование бренда Infiniti было сформировано на территории «New Luxury». Это позволило бренду ярко выделиться на фоне основных конкурентов (Audi, BMW, Lexus, Mercedes) и стать привлекательным для целевой аудитории»¹.

На основе полученных на аналитическом этапе данных на второй фазе осуществляется стратегическое и тактическое планирование. Рассмотрим данный этап на примере кампании по выводу на рынок бренда «Связной Банк». Основную идею проекта авторы сформулировали следующим образом: «трансформирующие идеи всегда идут от бизнеса, создавая новые правила или модели потребления; мы верим в то, что Связной Банк может претендовать на эту роль; Связной Банк трансформирует отношение людей к банкам: банк – это удобный сервис, а не «храм денег», поэтому ключевая идея кампании – «ТРАНСФОРМАЦИЯ. Меняя философию банкинга» (эта идея отражается во всем – от продуктов и отделений до рекламы банка)»². Как отмечают авторы проекта, основная идея возникла в ходе анализа отношения россиян к банкам.

«С одной стороны, населения России не питает симпатии к банкам:

62% населения считают банковские продукты непонятными.

40% негативно относится к банковской рекламе.

64% считают банки организациями, не заслуживающими доверия.

65% уверены, что все банки говорят и поступают одинаково.

С другой стороны, к 2011 году у клиентов стали формироваться новые приоритеты при выборе банка. Люди хотят чувствовать себя «во всеоружии» в любой финансовой ситуации. Помимо выгодных условий при открытии продуктов также важны: возможность дистанционной работы с банком (70%); большое количество банкоматов и отделений (65%), удобный интернет-банк (47%).

Связной Банк отличается от других банков и ТРАНСФОРМИРУЕТ отношение клиентов к финансовым продуктам»³.

Третий этап – реализация рекламной кампании – требует от специалистов по продвижению умения быстро реагировать на изменения среды и корректировать план действий. Приведем пример реализации нестандартной рекламной кампании, направленной на продвижение обновленной модели автомобиля Opel

¹ Infiniti. Опережает время. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article68806.htm>

² Кампания по выводу бренда Связной Банк. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article106618.htm>

³ Кампания по выводу бренда Связной Банк. Указ. соч.

Corsa (ключевой месседж: Opel Corsa – современный автомобиль для прогрессивной молодежи), которая включала:

«1. Интернет: запуск 6 вирусных роликов со шведским хипстером в главной роли, поющим песню на шведском языке.

Площадки: Youtube.ru, Rutube.ru, Sostav.ru, Vimeo. ru, Yapfiles.ru, Music.yandex.ru, Fishki.net, yaPlakal. com, Leprosorium.dirty.ru, AdMe.ru. Общее количество просмотров роликов на данных аффинитивных площадках составило 1 455 704, что превысило ожидаемый результат на 40%.

Сайты-опросники Est-cho.net и Yonetsa.net. Он-лайн игра Opelgame.ru

Интернет-баннеры, анонсирующие выход нового Opel Corsa Like.

Размещение: Afisha.ru, Nightparty.ru, Afisha Eda, Timeout.ru, Lookatme.ru, The-village.ru, Tvrain.ru, Theoryandpractice.ru, Facebook.com, Rutube.ru.

2. BTL-activation.

«Нарисуй мир Корсы»: участникам предлагалось нарисовать «Мир Корсы», затем работы размещались на сайте YesOfCorsa.ru. Любой участник мог зайти на сайт, ввести свой номер телефона, получить свою работу и затем расшарить их в социальных сетях. После появления более 1000 работ на сайте YesOfCorsa.ru, на каждый рисунок была добавлена ссылка для перехода на сайт с роликами. Таким образом, 30% зашедших переходили на сайт с роликами.

Флайкардс: Москва, Санкт-Петербург (рестораны, театры, ТЦ, БЦ, салоны красоты, кинотеатры, фитнес центры, клубы, гостиницы). Рисунки 5 победителей промо-конкурса были напечатаны на открытках. На обороте - комплектация только что запущенной новой Opel Corsa Like.

3. СМИ.

В это же время была запущена масштабная кампания в СМИ. Реклама Opel Corsa была размещена на следующих ресурсах: пресса (Afisha, Billboard, 5 Koleso, Avtomobili, Quattroroute , F5, Za rulem, Autorevu, Klakson); рекламные ролики OPEL CORSA на ТВ (Pervy, Rossiya, STS, Ren-TV, TV-3, Rossiya-2, 2X2, 5 channel, 7TV, Zvezda, NTV, TNT, TVC), рекламный ролик про хипстера Yes ofCorsa на телеканале 2x2.

4. Интеграция слогана Yes ofCorsa в сериалы. Был придуман уникальный маркетинговый ход. Слоган «Yes ofCorsa» был интегрирован в 7 серий сериала «Modern Family». Вместо положительного ответа «Yes of course» герои сериала отвечали «Yes ofCorsa». Общее использование слогана составило 14 раз.

5. Dealer activation Активности в дилерских центрах.

Были созданы специальные наклейки «Хочешь тест-драйв?», которые размещались на тестовых автомобилях Opel Corsa. Кроме того, на заднем сидении автомобиля находились два хардпостера в виде хипстеров.

6. Event на дизайн-заводе «Флакон» Цели и задачи мероприятия:

Торжественное награждение победителей промо-конкурса в актуальном для ЦА формате. Мероприятие включало в себя тест-драйвы автомобиля Opel Corsa, галерею рисунков «Нарисуй мир Корсы», зону развлечений (теннис, настольный

футбол, новус), конкурсы, зону граффити, концерт, соревнования на рампе, вело тест-драйв, а также дополнительные зоны отдыха и бар»¹.

На четвертом этапе осуществляется оценка эффективности (в первую очередь по количественным критериям). Например, на данном этапе может быть проведена оценка узнаваемости рекламы – это «во-первых, проверка плана использования средств рекламы (было ли рекламное объявление увидено или услышано людьми, которым оно предназначалось), а во-вторых, – проверка способности объявления привлекать внимание целевой аудитории»². Соответственно, можно измерить простое узнавание, замаскированное узнавание (в процессе демонстрации рекламы название торговой марки убирают и просят респондента вспомнить, какой товар продвигается), а также частоту узнавания рекламы (у респондента спрашивают, сколько раз он видел рекламное объявление).

Таким образом, рекламная деятельность, состоящая из двух направлений, будет успешна в том случае, если специалисты, отвечающие за рекламную коммуникацию, грамотно сочетают данные направления.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите функции отдела рекламы.
2. Какие сотрудники входят в оптимальную структуру отдела рекламы?
3. Что должен знать начальник отдела рекламы?
4. Перечислите основные требования к профессиональной компетенции мерчендайзера.
5. Из каких элементов состоит текущая рекламная деятельность?
6. Перечислите основные стратегии рекламной активности?
7. Какие подходы к позиционированию Вы знаете?
8. Какие критерии учитывают сотрудники рекламного отдела при выборе контрагента – рекламного агентства?
9. Из каких блоков состоит бриф на разработку рекламной кампании?
10. Что такое оценка узнаваемости рекламы?

3. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Связи с общественностью (русскоязычный аналог понятия «паблик рилейшнз» или PR) как профессия – сравнительно новое для России понятие.

¹Opel: Yes of Corsa! – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article106059.htm>

² Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. – СПб.: «Издательство «Питер», 2000 – С. 604.

«Большинство исследователей сходятся во мнении, что PR-коммуникация в России зародилась в конце 80-х годов, а как самостоятельная форма деловой активности кристаллизуется во второй половине 1990 – начале 1991 года»¹, – пишет М.А. Шишкина, основатель одной из ведущих отечественных научных школ PR. По большому счету, не намного старше отечественного и зарубежный PR. Из истории становления PR мы знаем, что свое современное значение термин «паблик рилейшнз» получил только в начале XX столетия, когда «отец американского PR» Айви Ли в 1907 году опубликовал свою Декларацию принципов: «никаких секретов, никакой связи с рекламой, обязательность предоставления правдивой информации, учет интересов общественности»². Этот своеобразный прорыв обозначил поворот от паблисити к паблик рилейшнз в том виде, в котором мы сейчас его понимаем: «PR отделяются от рекламы, и, главное, формулируется их основополагающий принцип – необходимость учитывать интересы общественности»³. При этом полезно помнить, что PR, как неосознанный, не выделенный в отдельную профессию вид человеческой деятельности, существовал всегда. Вот лишь один пример из истории. Более 3000 лет назад фараон Эхнатон в своей борьбе за власть против родовой знати и жречества провел аграрные реформы, при этом талантливо привлек на свою сторону мелких и средних землевладельцев с помощью масштабной PR-кампании. Технология этой кампании подробно описана Томасом Манном в его романе «Иосиф и его братья»⁴. Используя общий мистический настрой народа, глубокие религиозные традиции (заложенные его противниками – жрецами), фараон сформулировал и огласил свои вещие сны, ставшие предметом всеобщего обсуждения нации. В этих снах семь тощих колосьев побивали семь тучных колосьев, а семь тощих коров, выйдя из Нила, пожирали семь тучных. Главный «имиджмейкер» фараона, легендарный библейский персонаж Иосиф, растолковал пророческие сны нужным образом: страну ждут годы изобилия (тучные) и годы голода (тощие). Для того чтобы достойно пережить напасть, следует подготовиться к ней и создать общие государственные запасы. Для этого, естественно, в стране нужны реформы: введение продналога, создание централизованных хранилищ зерна и другой провизии, постепенная национализация земель. В итоге реформы состоялись, фараон получил в свои руки мощный рычаг управления, а с ним неограниченную власть над своими подданными и усиление влияния на сопредельные народы. А жители страны перенесли реформы безболезненно, так как были достойно подготовлены к ним, поверили в исполнителей, а в итоге получили благие плоды реформаторства.

¹ Шишкина М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления. – СПб.: Паллада-медиа, СЗРЦ «РУСИЧ», 2002. – С. 260–261.

² Цит. по Буари Ф.А. Паблик рилейшнз или стратегия доверия. – М.: Имидж-Контакт; ИНФРА-М, 2001. – С. 170.

³ Там же.

⁴ Манн Т. Иосиф и его братья: в 2 т. / пер. с нем. С. Апта. – М.: Правда, 1991. – Т.1 – 720 с.; Т.2. – 720 с.

Таким образом, мы видим, что PR-сопровождение всегда было необходимо любой идее, организации, предприятию от момента формирования их стратегии до воплощения мероприятий в жизнь.

В качестве исторической параллели интересно рассмотреть PR-сопровождение масштабной кампании приватизации в нашей стране. Как отмечает Евгений Пашенцев, «информационным обеспечением российской приватизации по инициативе правительственных чиновников занимались американцы из Soyer Miller Group и Burson Marsteller. Результат известен как для самой идеи, так и для репутации ее вдохновителей, в частности, А.Б. Чубайса. Дело не в низком профессионализме указанных компаний, а в том, что за большой «куш» из российского кармана они посвятили себя заведомо несостоятельной по характеру, фактическим целям и методам программе»¹. Вероника Моисеева, генеральный директор агентства «Имиджленд Edelman PR» тоже считает, что «наиболее известный пример плохого PR – это PR приватизации...Мне кажется, ошибкой было говорить людям то, что приватизация сделает их богаче. Правильнее было бы сказать, что она сделает наше хозяйство более эффективным. Все помнят, как Чубайс обещал "Волгу" за ваучер. Люди не получили "Волгу", максимум – бутылку водки. И это напрочь подорвало веру в реформы в целом»².

Тем не менее, связи с общественностью (PR) в их современном состоянии теоретики PR считают сложившимся социальным институтом. Возможности институциональной трактовки феномена public relations глубоко изучены в трудах М.А. Шишкиной. «Под институтом паблик рилейшнз, – пишет М.А. Шишкина, – мы будем понимать функционирующую в социуме устойчивую, нормативно закреплённую совокупность ролей и статусов, предназначенную для решения общественно необходимой задачи – обеспечения эффективных публичных коммуникаций социальных субъектов, направленного на оптимизацию их отношений с целевой общественностью...Основная цель данного института – обслуживание общественной потребности, связанной с обеспечением эффективного партнерского публичного дискурса для всего множества социальных субъектов, представленных в социуме, и для каждого из них в отдельности, если они желают увеличить свой публицитный капитал легальными, конвенциональными и легитимными средствами»³.

К числу характерных признаков, свидетельствующих об институционализации связей с общественностью в современном обществе принято относить: наличие профессии и ее конкретных представителей; наличие системы подготовки и обучения будущих профессионалов; возникновение специализированной отрасли науки для профессиональной рефлексии и осмысления опыта; появление профессиональных объединений, Кодексов этического регулирования профессионального поведения и соответствующего законодательства;

¹ Пашенцев Е.Н. Паблик рилейшнз: от бизнеса до политики. – М.: Финпресс, 2000. – С.121.

² Цит. по Сваровский Ф. Вредные связи с общественностью // Ведомости. – 2001. – 12 марта.

³ Шишкина М.А. Указ. соч. – С.130.

возникновение профессиональных изданий; сертификацию специалистов; возникновение профессиональных конкурсов мастерства¹.

Даже поверхностный анализ современного состояния деятельности в сфере отечественного PR позволяет нам сделать вывод о том, что процесс институционализации этой деятельности пока нельзя считать завершенным. В то же время, профессиональное сообщество осознает, насколько важным является окончательная институализация связей с общественностью для адаптации этой сравнительно новой для России профессии. Теперь, уяснив, какие глубокие корни имеет PR и каковы его перспективы, перейдем к основным понятиям и возможностям современной деятельности, именуемой связями с общественностью.

3.1. Связи с общественностью (PR): основные понятия

Сегодня, в условиях демократии и рыночной экономики, достижение конкурентного преимущества и общий успех предприятия/организации в любой сфере деятельности напрямую зависят от отношений, которые складываются с целевыми группами общественности. Именно на формирование системы двусторонних доброжелательных отношений и направлена деятельность по связям с общественностью (PR). Как пишет Л.Н. Федотова, «Паблик рилейшнз – (PR, связи с общественностью) – это специфическая профессиональная деятельность, направленная на установление взаимопонимания и доброжелательных отношений между общественными субъектами, в качестве которых выступают отдельные личности, группы людей, общество в целом, а также различные организации и производственные структуры. Применяемые в PR-деятельности средства включают в себя обмен информацией, распространение разъяснительных материалов, изучение общественного мнения»².

Начать следует с базовых определений сущности нашей профессиональной деятельности. Для того чтобы нам с вами всегда понимать друг друга, надо говорить на одном языке. Сэм Блэк, автор одной из первых книг по PR, переведенных на русский язык, предлагает такую формулировку: «Public Relations – это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности»³. В сотнях формулировок других авторов PR трактуется и как одна из функций менеджмента, и как управленческая деятельность, и как сознательная организация коммуникаций.

Самое емкое понятие PR дает в своих работах М.А.Шишкина: «Паблик рилейшнз – это управленческая коммуникативная рыночная деятельность (совокупность социальных практик), направленная на формирование эффективной системы публичных дискурсов социального субъекта,

¹ Кривоносов А.Д. Опыт анализа истории европейского PR // Петербургская школа PR: от теории к практике. Вып.1. – СПб.: Роза мира, 2003. – С. 48.

² Федотова Л.Н. Паблик рилейшнз и общественное мнение: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2003. – С. 7.

³ Блэк С. Паблик Рилейшнз. Что это такое? – М.: Новости: Модино пресс, 1990.– С. 17.

обеспечивающей оптимизацию его взаимодействия со значимыми сегментами социальной среды (с его общественностью)»¹.

Исходя из сказанного, мы можно сформулировать две основных цели PR-деятельности (деятельности по связям с общественностью):

- 1) формирование эффективной двусторонней системы коммуникаций социального субъекта с его общественностью;
- 2) увеличение публичитного капитала.

Понятие «публичитный капитал» вводит в научный оборот М.А.Шишкина, определяя его как «особый вид капитала, которым обладает рыночный субъект, функционирующий в пространстве публичных коммуникаций... Сущность его связана с самовозрастанием стоимости за счет использования потребительской стоимости, заключенной в собственности. Субъект собственности на публичитный капитал за счет его рыночного использования способен осуществить увеличение своей экономической власти»².

Именно способность «самовозрастания стоимости», как писал еще Карл Маркс, отличает капитал от простой суммы средств. Для специалистов по связям с общественностью этот тезис означает, в частности, необходимость постоянной и системной работы. Ведь публичитный капитал, потребительская стоимость которого на данный момент не используется, уменьшается, размывается, теряет заданные параметры. Это, в свою очередь, снижает возможности базисного субъекта PR в сфере осуществления его профессиональных интересов.

Напомним, что потребительскую стоимость публичитного капитала составляют такие нематериальные субстанции, как репутация, позитивное общественное мнение, престиж и привлекательный имидж в глазах общественности, эффективный и выгодный публичный дискурс, и, в целом, позитивное паблисити. Таким образом, мы можем с помощью достаточно лаконичной формулировки данной цели (*увеличение публичитного капитала*) показать широкую палитру возможностей связей с общественностью.

Интересно отметить, что компоненты публичитного капитала в формулировке М.А. Шишкиной перечислены по степени убывания их значимости. Так, самым простым (но, в то же время, и самым неустойчивым) является создание паблисити (паблисити – известность, популярность³). Для создания эффективного и выгодного публичного дискурса («комплексного коммуникативного события, происходящего... в процессе коммуникативного действия в определенном временном, пространственном и проч. контексте»⁴) PR-специалисту требуется уже более системная работа. Еще более сложным видом деятельности для PR-специалиста является формирование имиджа предприятия (под имиджем будем понимать искусственно создаваемое о чем-либо представление). Самым

¹ Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 103.

² Там же. – С. 88.

³ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 241.

⁴ Степанов В.Н. К дефиниции категории «PR-дискурс» // Петербургская школа PR и рекламы: от теории к практике. Вып 4. – СПб.: Роза мира, 2006. – С. 143.

устойчивым среди всех компонентов публичного капитала является репутация (создавшееся общее мнение о качествах, достоинствах или недостатках чего-либо¹). Авторский коллектив современной «Энциклопедии публич рилейшнз» (в составе которого работали такие авторитетные специалисты, как Жак Сегела, Жан-Пьер Бодуан, Филипп Буари, Алексей Глазырин, Алексей Ситников, Марина Шишкина) определяет репутацию как совокупность основных представлений о компании, определяющих ее позиции на рынке². В энциклопедии со ссылкой на известных западных экспертов приведена схема так называемого «репутационного круга», где характеристики располагаются по часовой стрелке по мере уменьшения значимости (рис. 1).



Рис. 1. Модель «репутационного круга»³

Деятельность по связям с общественностью предполагает наличие субъекта и объекта. Для наглядности попробуем представить деятельность по связям с общественностью в виде схемы (рис. 2), составленной на основе понятийного аппарата, предложенного М.А. Шишкиной.

Стратегический
(определяет целеполагание)
Базисный субъект

¹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Указ. соч. – С. 297.

² Энциклопедия публич рилейшнз. – М.: ИМИДЖ-Контакт, 2009. – С. 218.

³ Там же. – С. 219.

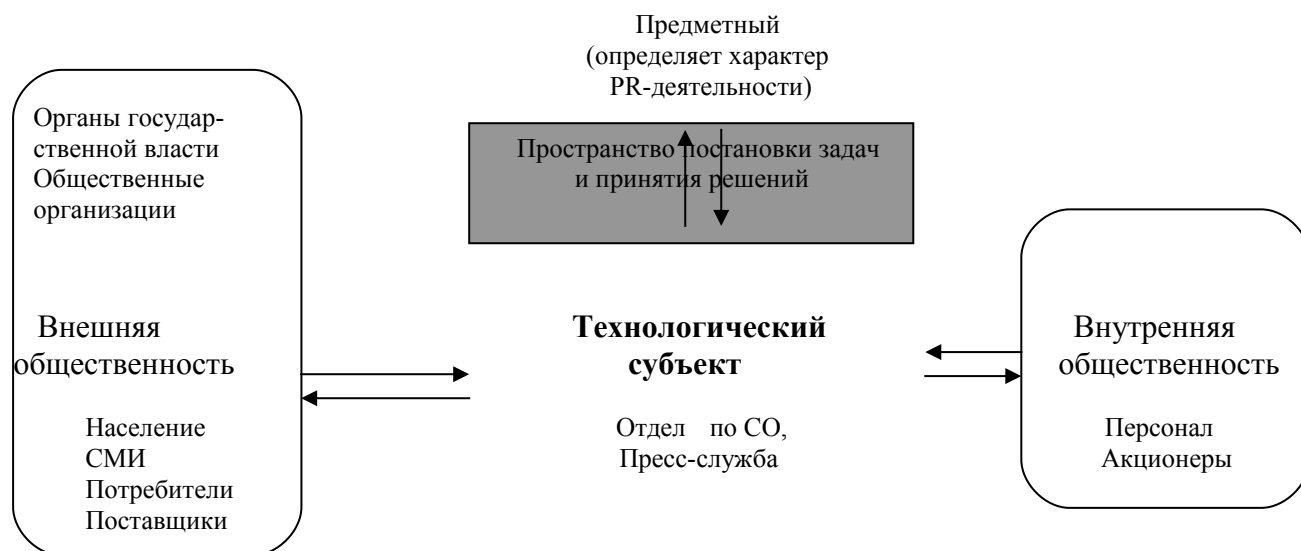


Рис. 2. Схема функционирования связей с общественностью

На схеме мы видим, что субъект PR осуществляет коммуникации как с внешней, так и с внутренней общественностью. Под коммуникациями (социальной коммуникацией) будем понимать обмен публичной (то есть затрагивающей общественные интересы) информацией между субъектом PR и сегментами целевой общественности¹. Коммуникации на нашей схеме обозначены стрелками (чтобы подчеркнуть их двусторонний характер, присущий зрелым моделям связей с общественностью).

Под общественностью в паблик рилейшнз понимают совокупность индивидов и социальных общностей, которые функционируют в публичной сфере и которыми движут некие общие интересы и ценности, имеющие публичный статус². Как отмечает Ф. Буари (патриарх европейского PR, основатель одного из первых PR-агентств во Франции): «паблик рилейшнз основываются на фундаментальном понятии человека как существа общественного... Именно принцип человека общественного должен быть положен в основу деятельности паблик рилейшнз, стилистики ее кампаний»³. Общественность, в свою очередь, делится на сегменты, называемые целевой общественностью или целевыми группами. Целевая общественность (группа) – элемент широкой общественности, интересы и ценности которой связаны с определенным аспектом деятельности организации, имеющим публичный статус.

Следует отметить, что PR, как вид деятельности, возможен только в условиях демократической системы управления и рыночного общества; в тоталитарных условиях PR превращается в пропаганду (однонаправленное продвижение информации). Поэтому целевая PR-общественность также существует только в

¹ Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 74.

² Там же, с. 72.

³ Буари Ф.А. Указ. соч. – С. 40.

рыночной среде, где у гражданина есть свобода выбора, и на выбор этот можно так или иначе влиять. Теперь, определившись с понятийным аппаратом связей с общественностью, перейдем к основным направлениям осуществления этой деятельности.

3.2. PR-сопровождение деятельности предприятий

Деятельность по связям с общественностью (СО, или PR-деятельность) является одним из неотъемлемых компонентов управления любой организацией (предприятием). В то же время связи с общественностью настолько специфичны, настолько отличаются от основной деятельности подавляющего числа предприятий и организаций (за исключением разве что сугубо коммуникационных), что уместно говорить о PR-сопровождении деятельности организации/предприятия.

Под PR-сопровождением деятельности предприятия мы будем понимать управление коммуникациями с его целевыми аудиториями, направленное на реализацию основных задач PR-деятельности. Основное назначение PR-сопровождения – формирование эффективной двусторонней системы коммуникаций предприятия с его общественностью.

К целям PR-сопровождения можно отнести увеличение публичитного капитала, а также содействие в реализации достижения основных (экономических, политических, социальных) целей деятельности предприятия.

PR-сопровождение деятельности предприятия (организации) осуществляется одновременно по целому ряду направлений¹. Ниже представим их в виде таблицы.

Таблица 1

Ключевые направления PR-сопровождения деятельности предприятия
(организации)

№	Направления PR-деятельности
1	Гармонизация отношений с общественностью, в том числе с отдельными

¹ Пелленен Л.В. Предпосылки возникновения, виды деятельности и тенденции развития связей с общественностью в сфере промышленности // Тенденции развития связей с общественностью и рекламы на Урале : сборник тезисов конференции. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – С. 13–16.

	целевыми группами
2	Создание благоприятного образа личности руководителей
3	Внутрикорпоративный PR во всем многообразии своих задач
4	PR-сопровождение эффективной реализации задач основной деятельности предприятия (организации)

Вполне логично предположить, что задачи PR-сопровождения для различных сфер человеческой деятельности будут иметь как сходство, так и некоторое различие, связанное со спецификой данных сфер. Ниже более подробно остановимся на специфике связей с общественностью в двух отдельно взятых областях деятельности: государственной сфере и сфере бизнеса.

PR-сопровождение деятельности в государственной сфере

Государственный PR принято считать одним из звеньев PR в политической сфере. Он тесно связан с реализацией основных функций политики, является частью системы политического руководства. Помимо государственного PR, к политическому PR относят электоральный (избирательный) PR; собственно политический PR (информационная поддержка и продвижение идей политической партии, движения вне электорального процесса)¹. Цель политического PR – обеспечивать публичные функции действующих институтов власти: законодательной, исполнительной, судебной. Современная система политического PR включает в себя целый ряд технологий, направленных, например, на поддержание и реализацию государственных проектов, системы лоббирования, формирования персонального политического имиджа, имиджа территории (региона).

Особую значимость государственный PR приобретает в демократическом обществе. М. А. Шишкина, рассматривая демократию как обязательное условие существования связей с общественностью, пишет: «демократия есть форма государства, основанного на признании народа источником власти, его права участвовать и решении государственных дел в сочетании с широким кругом гражданских прав и свобод... Сосредоточим внимание на двух родовых компонентах термина, дословно означающих согласие между «демосом» – народом и «кратосом» – властью. Каждая из этих сторон и должна установить баланс внутри цивилизованного PR. Народ регулирует связи с общественностью благодаря единственно возможному инструменту, называемому общественным мнением, и чем сильнее и влиятельнее оно, тем больше PR является согласительной силой. Власть же не только создает необходимые регулятивные механизмы в виде законов, правил и сводов, но и выступает как бы камертоном общественного диалога...»².

Государство заинтересовано в организации эффективных двусторонних коммуникаций с гражданами. Различные части государственного механизма

¹ Кривонос А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2010. – С. 71.

² Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 350.

(органы власти и управления) получают власть в обмен на предоставление общественных услуг. К ним можно отнести, например, правосудие, общественный порядок, здравоохранение и образование, национальную оборону, охрану окружающей среды, транспорт¹.

Общество – это живой социальный организм, совокупность индивидов, их общностей и социальных институтов. Государственная власть призвана обеспечить функционирование общества, создать наиболее благоприятные условия для протекания социальных процессов.

С.М. Катлип пишет, что «конкретные цели PR могут меняться в зависимости от профиля организации, но в целом обоснование деятельности правительственных PR покоится на двух фундаментальных принципах:

1) правительство в демократической стране должно отчитываться перед своими гражданами о своей работе;

2) для эффективного государственного управления требуются активное участие и поддержка общественности.

Даже наиболее упорные критики "государственной пропаганды" признают, что первый принцип более чем справедлив². Цели PR-деятельности в сфере государственного управления С.М. Катлип формулирует следующим образом:

1. Информирование избирателей о деятельности правительственного органа.

2. Гарантия активного участия населения в правительственных программах (например, голосование, переработка отходов), а также согласие на принятие регулятивных норм (например, связанных с обязательным использованием ремней безопасности или с принятием мер против курильщиков).

3. Обеспечение общественной поддержки избранным стратегиям и принятым программам (например, иностранной помощи, социальным программам)³.

Связи с общественностью являются неотъемлемым компонентом системы государственного управления. О. Н. Савинова пишет, что «функции государства с неизбежностью включают функции управления связями с общественностью ("паблик рилейшнз"), порождают специальные государственные и муниципальные структуры, призванные оптимизировать эти связи, соотносить их с управленческими целями органов власти. Иными 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»⁴. Говоря о необходимости применения PR-сопровождения в работе органов государственной власти и управления, А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров ссылаются на необходимость

¹ Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров: учебник. – М.: ЭКМОС, 2003. – С. 266.

² Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейшнз. Теория и практика, 8-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – С. 531.

³ Там же.

⁴ Цит. по Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб-практич. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С. 615.

обеспечения легитимности власти. «Легитимность власти – это признание и одобрение обществом или большей его частью обоснованности и необходимости власти в целом и конкретных представителей, авторитета власти и ее права управлять. Легитимность власти базируется на высокой степени согласия между управляющими и управляемыми социальными субъектами; на желании граждан, чтобы ими управляли именно те и именно так, как это определено нормативно. ... Легитимность выгодна, поскольку власть может позволить себе не растрачивать средства на то, чтобы добиться выполнения своих указаний. Более того, в определенных ситуациях факт легитимности может стать для нее единственным ресурсом, когда другие уже исчерпаны (например, для проведения непопулярных мер в условиях экономического кризиса)»¹.

Целевой группой общественности в государственном PR служит все население страны. Как пишет М.А.Шишкина, «если бизнес-ПР в первую очередь нацелен на состоятельные слои, то сфера госуправления обязана соблюдать принципы социальной защиты и справедливости», то есть ориентироваться на всех граждан, так как «функционирование государственного управления возможно только в условиях активного и заинтересованного поведения граждан, вызванного доверием к власти»². В этой широте своей целевой аудитории – и преимущества, и проблемы работы госаппарата. К преимуществам относятся широкий охват интересов, широкая социальная база, а к недостаткам – невысокая сфокусированность на жизненных интересах каждого отдельного гражданина и сложности обеспечения баланса конкурирующих интересов различных частей общества. Не случайно распространенной проблемой работы госаппарата во всех странах является апатия граждан, недостаток доверия и сопротивление проведению решений госаппарата в жизнь³. И. В. Алешина пишет: «Актуальная задача госаппарата любой страны – обеспечение вовлеченности граждан в решении проблем общества: обеспечение экономической стабильности, снижение преступности, безработицы, рост уровня жизни населения. Успешная подготовка и реализация решений госаппарата зависит от уровня общественной поддержки его инициатив»⁴.

Направления и соответствующие им виды PR-сопровождения деятельности в сфере государственного управления попытаемся представить в виде таблицы.

Таблица 2

Направления и соответствующие им виды PR-сопровождения деятельности государственной организации (предприятия)

№	Направления PR-	Виды PR- деятельности
---	-----------------	-----------------------

¹ Там же.

² Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 282.

³ Там же.

⁴ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 267.

	<i>деятельности</i>	
1	Гармонизация отношений с общественностью, в том числе с отдельными целевыми группами	Взаимодействие со СМИ (media relations), работа по связям с общественными организациями, бизнес-ассоциациями и политическими партиями (public affairs), управление корпоративным имиджем (corporate affairs), деятельность по предупреждению, преодолению и уменьшению ущерба от кризиса (issues management, crisis management, spin-деятельность)
2	Создание благоприятного образа личности руководителей государственных структур	Работа над персональным имиджем (image making)
3	Внутрикорпоративный PR во всем многообразии своих задач	Формирование корпоративной идентичности, командного духа, создание хороших отношений с персоналом, участие в мотивации труда, создание и поддержание инструментов внутренней коммуникации, в том числе каналов прямой и обратной связи с трудящимися
4	PR-сопровождение эффективной реализации задач государственного управления	Информационные кампании, PR-кампании по стимулированию гражданской активности и вовлечению граждан в реализацию государственных программ

Объединив все представленные точки зрения, мы можем сформулировать задачи PR-деятельности в сфере государственного управления.

1. Информирование граждан о деятельности государственных структур.
2. Обеспечение активного участия граждан в государственных программах (например, голосования), равно как и поддержка регулирующих программ (например, повышения рождаемости, поддержки ветеранов и молодежи, развития массовых видов спорта, борьбе с курением и т.д.).
3. Стимулирование поддержки гражданами политиков и их программ (к примеру, социальной помощи).
4. Создание благоприятного имиджа государственных структур.
5. Информирование госаппарата о состоянии общественного мнения (обратная связь).
6. Побуждение бизнеса и общественных организаций участвовать в подготовке и реализации государственных программ.
7. Информационная поддержка эффективного взаимодействия ветвей государственной власти в интересах общества¹.

PR-сопровождение деятельности в сфере бизнеса

Теперь обратимся к характеристике PR в сфере бизнеса. Под PR в сфере экономики (бизнес-PR) понимаются специальные коммуникативные практики, осуществляемые экономическими субъектами по формированию своего

¹ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 267.

паблицитного капитала¹. К субъектам в этой сфере принято относить корпорации, фирмы, организации любого производственного профиля, финансовые институты, а также PR-структуры, специализирующиеся на предложении и продаже данной услуги. Задачами бизнес-PR специалисты считают: формирование и продвижение на рынках корпоративного имиджа, а также имиджей отдельных бизнес-подразделений, товаров, марок и состоявшихся брендов; позиционирование фирмы, ее отдельных подразделений, товаров и марок; оперативное реагирование на непредвиденные изменения рыночной ситуации как позитивного, так и негативного свойства (в форс-мажорных экономических ситуациях конкретный материальный смысл приобретают такие категории, как имидж и репутация); планирование спонсорских акций, социальной активности деятельности корпорации, организации, фирмы; компенсацию стратегических и тактических преимуществ конкурентов².

Деятельность субъектов бизнес-PR влияет в целом на экономическую и социальную политику государства: на цели, задачи, функции, компетенцию управленческих органов, выработку, принятие и реализацию социально-экономических решений. Бизнес-PR оказывает влияние на экономическое сознание и поведение людей, их трудовые, предпринимательские, потребительские мотивации, а также позволяет преодолевать возникающие представления о потенциальных угрозах и кризисах, способствует производственной и финансовой открытости компаний³.

Используя рассмотренный выше подход, представим в виде таблицы направления и соответствующие им виды PR-сопровождения деятельности предприятия в сфере бизнеса (табл. 3).

Следуя логике дифференциации различных направлений и видов PR-деятельности, мы можем выделить основные целевые группы, то есть социально-профессиональные сегменты общественности, на работу с которыми направлена деятельность PR-специалистов в сфере бизнеса.

Таблица 3

Направления и соответствующие им виды PR-сопровождения деятельности предприятия в сфере бизнеса

№	<i>Направления PR-сопровождения деятельности</i>	<i>Виды PR-сопровождения деятельности</i>
---	--	---

¹ Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Указ соч. – С. 72.

² Там же, с.72–73.

³ Там же, с.73.

1	Гармонизация отношений с общественностью, в том числе с отдельными целевыми группами	Взаимодействие со СМИ (media relations), работа по связям с государственными и общественными организациями (public affairs), лоббирование, демонстрация социальной ответственности. К данному направлению также может быть отнесена работа по управлению корпоративным имиджем (corporate affairs), деятельность по предупреждению, преодолению и уменьшению ущерба от кризиса (issues management, crisis management, spin-деятельность), так как конечная цель всех этих действий состоит в улучшении общественного мнения о предприятии.
2	Создание благоприятного образа руководителя	Работа над персональным имиджем (image making)
3	Внутрикорпоративный PR во всем многообразии своих задач	Формирование корпоративной идентичности, командного духа, создание хороших отношений с персоналом, участие в мотивации труда, создание и поддержание инструментов внутренней коммуникации, в том числе каналов прямой и обратной связи с трудящимися
4	PR-сопровождение эффективного сбыта продукции и повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции	Участие в маркетинговых и рекламных программах, брэндинг, гармонизация отношений с потребителями товаров и услуг (consumer relations). К факторам повышения конкурентоспособности бизнеса предприятия полагаем уместным отнести также налаживание устойчивых отношений с партнерами, с поставщиками, с инвесторами (investor relations)

К числу основных целевых аудиторий в сфере бизнеса можно отнести следующие сегменты общественности: СМИ; органы государственной власти и управления; общественные организации; международную и местную общественность; деловое сообщество, партнеров, инвесторов; потребителей; персонал. При этом выбор приоритетных целевых групп, на наш взгляд, зависит от масштабов предприятия, от сферы его деятельности и от остроты и значимости проблем, возникающих в связи с его функционированием. Так, для предприятия малого бизнеса приоритетными целевыми группами будут потребители и персонал. Для индустриальных гигантов, выходящих на мировой рынок, большое значение приобретает мнение международного бизнес-сообщества, органов власти, СМИ.

Следует отметить, что в международной PR-практике ограничение числа целевых аудиторий считается устаревшим, непродуктивным подходом. Такое мнение было высказано в рамках образовательного семинара «PR-консалтинг в посткризисный период: репутация, бренд, управление рисками», который прошел 26-27 марта 2010 года в Санкт-Петербурге. Ведущие семинара: Жан-Пьер Бодуан (профессор Сорбонны, генеральный директор французской консалтинговой группы «I et E», член экспертного Совета IERP) и Татьяна Лебедева (доктор филологических наук, профессор МГУ, директор программ IERP, автор 15 монографий по международной коммуникации и PR, научный руководитель проекта «Энциклопедия паблик рилейшнз»). Авторитетные европейские

специалисты высказались за максимальное расширение числа целевых аудиторий (принцип: «вписываем всех»). Это вызвано постоянным ростом влияния общественности на положение и финансовое состояние промышленных компаний в развитых странах. Мощным фактором, побуждающим промышленные гиганты прислушиваться к мнению любых групп общественности, является рост информационных возможностей населения (Интернет, мобильная связь).

Авторами (со ссылкой на Донована Хокера) предложена шкала влияния целевых аудиторий¹ (рис. 3):

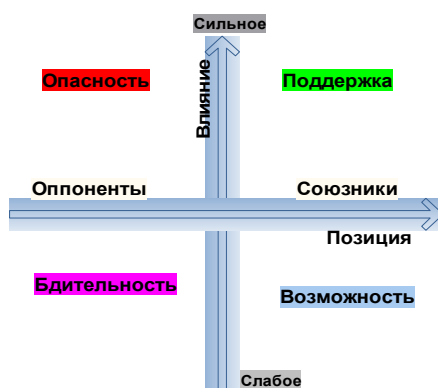


Рис. 3. Шкала влияния целевых аудиторий

Принципы использования данной шкалы:

- размещать на шкале максимальное количество аудиторий, которые могут оказать влияние на деятельность компании в тех или иных условиях;
- постоянно отслеживать степень влияния и позицию всех аудиторий;
- постоянно воздействовать на аудитории (перемещать их по схеме в сторону повышения возможностей и снижения опасности).

Что касается современного состояния данного вопроса в России, то ведущие семинара отметили следующие характерные черты: если в центре европейского подхода – общественность, то в центре коммуникационных мироощущений наших крупных компаний – они сами. Наши столпы индустрии ведут себя так, как будто они являются центром мироздания. Говоря о современных тенденциях, Ж.П. Бодуан и Т.Ю. Лебедева отмечают, что в Европе такой подход пережили в 80-х годах прошлого столетия. Теперь у промышленных гигантов преобладающей является потребность в гармонии отношений. Французские специалисты полагают, что с выходом отечественных предприятий на IPO и приходом в Россию мировых брендов отечественный PR последует в этом отношении за европейским.

Сопоставление направлений и соответствующих им видов PR-сопровождения деятельности предприятия в сфере бизнеса (см. табл. 3) и в сфере государственного управления (см. табл. 2) показывает, что первые три направления практически идентичны. Как государственный PR, так и PR в сфере бизнеса в равной степени сосредоточены на гармонизации отношений с

¹ Лебедева Т. Ю. Выборы как искусство моделирования. – М.: Изд-во МГУ, 2007. – С. 59.

ключевыми сегментами общественности, на формировании благоприятного имиджа организации и ее руководителей, на предотвращении (или удачном преодолении) кризисов, на формировании корпоративной культуры и поддержке внутрикорпоративных коммуникаций.

Различается для государственного PR и для PR в сфере бизнеса только последнее направление деятельности, связанное с PR-сопровождением эффективной реализации задач основной деятельности организации (таблица 1).

Для предприятия в сфере бизнеса – это PR-сопровождение эффективного сбыта продукции и повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции. В условиях рыночной экономики конкурентоспособность является главным показателем, характеризующим состояние и перспективы хозяйствующего субъекта (предприятия, региона, страны). Здесь кроется огромное поле деятельности для PR-специалистов, которые заняты разработкой, созданием, поддержкой товарных брендов – то есть «образов» товаров, создающих у потребителя ощущение сопричастности концепции бренда¹. Специалисты считают, что удачный бренд повышает эмоциональное, психологическое, социальное, культурное и идеологическое удовлетворение потребителя². Это, в свою очередь, значительно повышает конкурентные преимущества производителя конкретного бренда. Конкурентоспособное предприятие имеет значительно больше возможностей для привлечения инвестиций. Инвестиционное сообщество живет в своей информационной среде – финансовые аналитики располагают инструментарием оценки инвестиционной привлекательности и построения прогнозных математических моделей эффективности инвестиций. Однако исследования во всем мире показывают рост значения нефинансовой информации в принятии инвестиционных решений. Это один из факторов, обуславливающих рост значения коммуникаций (репутационного менеджмента, investor relations, financial relations) в процессе повышения инвестиционной привлекательности предприятий. Инвесторы покупают акции компании в том случае, если она успешно работает. Ясно, что слабая компания не может длительное время строить успешные коммуникации и удачно продавать свои акции. Однако, хорошо продуманная и реализованная программа финансовых коммуникаций способна повысить инвестиционную привлекательность предприятия. По мнению А.Н. Чумикова, паблик рилейшнз как средство повышения инвестиционной привлекательности компании объединяет два направления коммуникационной деятельности, направленной на привлечение инвестиций: Investor Relations на фондовом рынке и Financial Relations в реальном секторе экономики. «В классическом варианте «паблик рилейшнз» в инвестиционной сфере (Investor Relations) понимается как комплекс информационно-коммуникативных действий, призванных обеспечить существующим акциям компании определенную рыночную стоимость

¹ Пелленен Л.В. Роль PR в повышении конкурентоспособности промышленного предприятия // Наука ЮУрГУ. Секции естественно-научных и гуманитарных наук: в 3 т. : материалы 63-й научной конференции. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. – Т. 3. – С. 79.

² Макашева З.М, Макашев М.О. Брендинг: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2011. – С. 7.

(привлекательность)»¹. В случае финансовых вложений в действующие или будущие предприятия и проекты «чаще используется другой термин – Financial Relations, то есть отношения по поводу действительной либо предполагаемой эффективности вложенных/запрашиваемых средств»². В некоторых случаях эти финансовые вложения также увязываются с покупкой-продажей акций, однако получение прибыли здесь предполагается за счет реализации товаров или услуг на базе деятельности (развития) предприятий или проектов. Для определения того, какие из мероприятий необходимы предприятию для повышения инвестиционной привлекательности, целесообразно проведение анализа существующей ситуации (диагностика состояния предприятия). Этот анализ позволяет: определить сильные стороны деятельности компании; определить риски и слабые стороны в текущем состоянии компании, в том числе с точки зрения инвестора; разработать рекомендации для развития конкурентоспособности, повышения эффективности деятельности и повышения инвестиционной привлекательности. Очевидно, что PR способен влиять на следующие показатели инвестиционной привлекательности: открытость предприятия и его чистая корпоративная история; известность предприятия, его позитивный имидж; репутация; рыночная популярность. Исходя из этого, можно определить задачи PR в инвестиционной деятельности предприятия: выработка информационной стратегии, обеспечивающей открытость и публичность предприятия; рост известности, рыночной популярности и деловой репутации; налаживания надежных коммуникаций со значимыми сегментами среды, в данном случае с субъектами инвестиционного процесса; поддержание благоприятного имиджа предприятия; организация мероприятий и подготовка информационных материалов финансового характера, презентаций для инвесторов, аналитиков и представителей финансовой прессы.

Итак, совершенно очевидно, что связи с общественностью в сфере бизнеса имеют серьезные отличия от аналогичной деятельности, направленной на PR-сопровождение деятельности органов власти и государственного управления. В то время как PR в сфере бизнеса сосредоточен на содействии процессу сбыта продукции, повышении конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия, PR в сфере государственного управления делает акцент на PR-сопровождении эффективной реализации задач государственного управления, таких как:

1. Создание, поддержание и обеспечение благосостояния граждан, их прав и свобод, удовлетворение социальных потребностей и интересов.
2. Обеспечение общественного порядка и безопасности. Решение данной задачи направлено на защиту правопорядка, самого государства и граждан от угрожающей опасности: это, например, борьба с эпидемиями, наводнениями, беспорядками, нарушением правил дорожного движения, правил

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика. – М.: Дело, 2006. – С. 341.

² Там же.

противопожарной безопасности, контроль за промышленной деятельностью, способной причинить вред людям и окружающей природной среде.

3. Государственное регулирование процессов, происходящих в области социальной, экономической и культурной жизни, и государственная поддержка некоторых предприятий и организаций. В данном случае речь идет об особой государственной поддержке некоторых отраслей экономики, отдельных производств, развития предпринимательства, народных промыслов, об особых мерах внимания и заботы в отношении тех регионов страны, в которых сложилась сложная ситуация, а также о некоторых муниципальных образованиях; сюда относится поддержка конкретных областей науки, культуры и экономики, создание новых культурных учреждений (театров, библиотек). Типичными инструментами такого вида государственного управления являются план, субсидии, дотации.

4. Создание и обеспечение эффективной работы механизма налогообложения.

5. Создание кадрового потенциала управления (государственной службы).

Очевидно, что выполнение такого широкого круга государственных задач в демократическом обществе практически неосуществимо в отрыве от общественности. Участие граждан в управлении, зависимость государственных структур от настроений и отношения к их деятельности населения вызывают к жизни целый спектр форм и методов работы с общественностью.

Спецификой работы госструктур является то, что они призваны отражать интересы страны в целом, всех граждан или значительной их части. Если бизнес изначально ведется в интересах собственников и ориентируется на нужды потребителей, то государство не может преследовать интересы узкой группы¹. По мнению И.В. Алешиной, PR-сопровождение деятельности госструктур должна строиться, исходя из двух принципов:

1. Демократическое государство должно отчитываться о своей деятельности перед своими гражданами.

2. Эффективное государственное администрирование требует активного участия и поддержки граждан².

Таким образом, для реализации ключевых задач государственного управления необходимы такие виды PR-деятельности, как информационные кампании, PR-кампании по стимулированию гражданской активности и вовлечению граждан в реализацию государственных программ.

Все вышесказанное позволяет нам сформулировать основные выводы данного раздела.

PR-сопровождение деятельности предприятия – это управление коммуникациями с его целевыми аудиториями, направленное на реализацию основных задач PR-деятельности. Основное назначение PR-сопровождения – формирование эффективной двусторонней системы коммуникаций предприятия с его общественностью. К целям PR-сопровождения можно отнести

¹ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 267.

² Там же, с. 267–268.

увеличение публичного капитала и содействие в реализации основных (экономических, политических, социальных) целей деятельности предприятия/организации.

Основными направлениями PR-сопровождения деятельности предприятия можно считать гармонизацию отношений с общественностью (в том числе с отдельными целевыми группами), создание благоприятного образа личности руководителей, внутрикорпоративный PR во всем многообразии своих задач, PR-сопровождение эффективной реализации задач основной деятельности предприятия (организации). В рамках данных направлений реализуются такие виды PR-деятельности, как взаимодействие со СМИ и другими сегментами общественности, формирование благоприятного имиджа организации и ее руководителей, предотвращение (преодоление) кризисов, формирование корпоративной культуры и поддержка внутрикорпоративных коммуникаций.

Задачи PR-сопровождения для различных сфер человеческой деятельности будут иметь как сходство, так и некоторое различие, связанное со спецификой данных сфер. Сопоставление направлений и соответствующих им видов PR-сопровождения деятельности предприятия в сфере бизнеса и в сфере государственного управления показывает, что многие направления практически идентичны. Как государственный PR, так и PR в сфере бизнеса в равной степени сосредоточены на гармонизации отношений с ключевыми сегментами общественности, на формировании благоприятного имиджа организации и ее руководителей, на предотвращении (или удачном преодолении) кризисов, на формировании корпоративной культуры и поддержке внутрикорпоративных коммуникаций.

Различается для государственного PR и для PR в сфере бизнеса только последнее направление деятельности, связанное с PR-сопровождением эффективной реализации задач основной деятельности организации.

Для предприятия в сфере бизнеса – это PR-сопровождение эффективного сбыта продукции и повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции, а также инвестиционной привлекательности предприятия.

PR в сфере государственного управления делает акцент на PR-сопровождении эффективной реализации задач государственного управления. Приоритетными задачами можно считать обеспечение прав и свобод граждан; удовлетворение социальных потребностей и интересов граждан; обеспечение общественного порядка и безопасности; государственное регулирование процессов, происходящих в области социальной, экономической и культурной жизни. Для реализации этих ключевых задач государственного управления явно необходимы такие виды PR-деятельности, как информационные кампании, PR-кампании по стимулированию гражданской активности и вовлечению граждан в реализацию государственных программ.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основополагающий принцип PR в соответствии с Декларацией принципов Айви Ли.
2. Сформулируйте основные цели PR-деятельности.
3. Кто ввел в научный оборот понятие «паблицитный капитал»?
4. Назовите компоненты, которые формируют нематериальную стоимость паблицитного капитала.
5. Что отличает имидж от репутации в практике PR-специалиста?
6. Перечислите характеристики репутационного круга.
7. Что понимают под общественностью в паблик рилейшнз?

4. ОТДЕЛ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Любое предприятие, работающее в условиях демократии и рыночной экономики, рано или поздно встанет перед необходимостью обособить в структуре своего управления деятельность по связям с общественностью, разграничив её со смежными видами деятельности, такими, как управление персоналом, маркетинг, реклама и т.д.

Другое дело, что осознание необходимости организации постоянной PR-деятельности приходит к руководителям и владельцам предприятий не сразу. Об этом свидетельствуют и анализ истории, и современная практика. Так, характеризуя первые шаги PR в американской промышленности, М.А.Шишкина

пишет: «...в промышленности существовало и прямо противоположное отношение к связям с общественностью. Несмотря на широкое использование рекламы для продвижения товаров, дельцы большого бизнеса принципиально не были заинтересованы в функциях PR. Более того, мнение о том, что, чем меньше общественность знает о делах организации, тем эффективней, прибыльней и даже социально полезнее её деятельность, являлось широко распространенным. В период наступления на права работников и высокой степени дифференциации доходов такая точка зрения имела основания. По справедливому замечанию И.П. Яковлева, централизованные, жесткие, закрытые элитарные системы (организации) асимметричны, склонны к учету только собственных интересов и защищают их силой. В символической форме отражение позиций «баронов-грабителей» нашло выражение в высказываниях У. Вандербилда («Черт с ней, с этой общественностью») и П. Моргана («Я ничего не должен общественности»)¹. Вся дальнейшая история PR показывает, насколько несостоятельной оказалась данная позиция. Аналогичная проблема описана М.А. Шишкиной применительно к российской практике.

PR-сопровождение может осуществляться в различных организационных формах:

- 1) создание самостоятельного структурного подразделения в системе управления предприятия (собственного отдела по СО);
- 2) привлечение стороннего PR-агентства (так называемый аутсорсинг);
- 3) различное сочетание двух вышеупомянутых форм работы, то есть комбинированная форма организации деятельности. О такой комбинированной форме работы рассказывает в своей статье «Промышленные гиганты под прицелом СМИ» Екатерина Коляда, вице-президент по СО холдинга «Металлоинвест»².

Каждая из двух первых форм имеет свои преимущества и недостатки. Обобщая высказывания И.В. Алешиной³, С. Блека⁴, В.Королько⁵ к преимуществам собственного отдела можно отнести следующие соображения:

- 1) собственные сотрудники воспринимают себя частью организации и поэтому больше заинтересованы в успехе (т.к. являются частью управленческой команды и влияют на принимаемые решения);
- 2) сотрудники «изнутри» знакомы со всеми аспектами деятельности предприятия, поэтому воспринимаются внешними аудиториями (в том числе СМИ) как более компетентный и заслуживающий доверия источник информации;
- 3) сотрудникам собственного отдела проще установить рабочие и дружеские контакты внутри организации (как для своевременного получения информации, так и для организации внутрикорпоративных коммуникаций).

¹ Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 222.

² Коляда Е. Промышленные гиганты под прицелом СМИ. – Режим доступа: <http://soob.ru/n/2002/4/practice/32>.

³ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 386–395.

⁴ Блэк, С. Указ. соч. – С. 31.

⁵ Королько В. Основы публичных отношений: учебник. – М.: Рефл-бук, 2002. – С. 113–117.

4) собственный отдел обходится, как правило, дешевле привлеченных специалистов (хотя бы за счет условно-постоянных расходов, совмещения разных видов деятельности и т.п.).

К достоинствам привлеченных агентств принято относить:

- 1) независимость суждений;
- 2) широкий кругозор и опыт (засчет большого количества клиентов);
- 3) креативность, смелость, оригинальность предлагаемых решений;
- 4) стратегический подход к решению проблем.

Понятно, что предлагаемый перечень достоинств тех или иных форм PR-сопровождения в данном случае очень условен. Собственные сотрудники могут быть независимыми, креативными людьми с широким кругозором и стратегическим мышлением, в то время, как приглашенные «варяги» могут оказаться демагогами, плагиаторами и рвачами. Ниже мы остановимся на том, как должен быть позиционирован отдел по СО в управленческой структуре предприятия для того, чтобы его сотрудники могли сочетать преимущества обеих организационных форм работы.

Отделом по связям с общественностью (СО) мы назовем самостоятельное структурное подразделение в составе предприятия, осуществляющее PR-сопровождение его деятельности.

Цели деятельности отдела по СО:

- 1) содействие достижению уставных целей предприятия/организации;
- 2) организация системы двусторонних коммуникаций с общественностью;
- 3) формирование и приращение публичитного капитала организации.

Следует иметь в виду, что эта специфическая форма в реальной жизни может иметь любое другое название, вариантов тут масса: от управления или департамента по связям с общественностью (ЛУКОЙЛ, ММК) до менеджера по PR. Как пишут А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров: «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»¹. Основной характеристикой является присущий деятельности отдела тип связей с общественностью. Как считают А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров: отделы по СО «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)»².

Исходя из этого, **назначение (социальную роль) отдела по СО** М.А.Шишкина определяет так:

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика. – М.: Дело, 2003. – С. 423.

² Там же.

- «построение ... диалога базисного субъекта PR с целевой общественностью путем объективного информирования о деятельности фирмы, организации, конкретного лица, анализа и изучения общественного мнения, личных контактов и т.д.;
- разрешение спорных, конфликтных ситуаций между субъектом PR и общественностью через диалог, поиск согласия или компромисса, согласование противоречивых мнений и интересов;
- помощь гражданам в получении достоверной экономической, политической, социальной и иной информации;
- продвижение новых, прогрессивных, социально-важных идей, технологий, товаров, услуг и т.п., способствующих снижению социальной напряженности и росту общественного согласия;
- установление и поддержание баланса интересов между различными общественными группами, государственными, политическими и бизнес структурами при ориентации на интересы базисного субъекта»¹.

4.1. Место отдела по СО в структуре организации

В зависимости от объема предоставленных полномочий и уровня задач подразделение, реализующее PR-сопровождение деятельности предприятия, может именоваться департаментом, отделом, службой. Но суть не в названии, а в статусе создаваемого отдела.

Ключевым требованием к статусу данного подразделения является его место в иерархии организации: это должна быть самостоятельная структурная единица с прямым подчинением первому лицу (например, генеральному директору) предприятия. Подтверждением данного тезиса служат мнения отечественных теоретиков и практиков. «Эффективность PR-деятельности напрямую зависит от статуса ее руководителя в организации», – говорит в своей работе М.А. Шишкина². «Для того, чтобы действовать максимально успешно, корпоративная пиар-структура в лице ее руководителя должна иметь прямой выход на руководство корпорации»³, – пишет основатель управления общественных связей нефтяной корпорации «ЛУКОЙЛ» А.Б. Василенко. В.А. Моисеев подкрепляет изложенную выше точку зрения примерами из мировой практики: «... занимающийся PR-менеджментом работник фирмы должен быть на должности вице-президента, заместителя директора. Во главе этой системы в «Дженерал моторс» стоит вице-президент по корпоративным связям. Он курирует такие направления: рекламу и публик рилейшнз; издательские услуги; общественное взаимопонимание; видеокоммуникации. К задачам вице-президента относится и формирование микса коммуникаций. Такой высокий статус руководителя PR-

¹ Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 356.

² Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 233.

³ Василенко А.Б. ПИАР крупных российских корпораций. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – С. 45.

деятельности в крупнейшей корпорации говорит о её, этой деятельности, важности»¹.

И.В. Алешина также подтверждает необходимость прямой подотчетности отдела по СО топ-менеджменту. «Функция PR может иметь самостоятельное значение в организации и быть представлена в таком качестве на высшем уровне управления. В этом случае функция равноудалена и независима от остальных (финансов, маркетинга, человеческих ресурсов, правовой, пресс-службы, информационных систем, операций, исследований и разработок) и может реализовываться в полном объеме»². Точку зрения большинства специалистов разделяет также и Валентин Королько: «по содержанию своей деятельности и кругу решаемых задач функциональная подсистема паблик рилейшнз (отдел ПР) должна подчиняться непосредственно высшему руководству организации. Однако нередки случаи, когда она подчиняется одному из функциональных подразделений, например, службе рекламы, маркетинга, юридической или по управлению персоналом. Такая подчиненность лишает подсистему паблик рилейшнз ее основной функции: популяризатора и интерпретатора социальной миссии, политики и программ деятельности организации, направленных на связь с общественностью... Конечно, автономность подсистемы паблик рилейшнз не может быть абсолютной. Наоборот, ее деятельность может и должна согласовываться с работой других функциональных подразделений, ставящих своей целью общее благополучие организации. Но при этом подразделение паблик рилейшнз не должно отклоняться от своей специфической роли – поддерживать у общественности доверие к организации как целостному организму, следить за тем, чтобы руководство в любой сфере деятельности постоянно принимало в расчет общественные интересы»³.

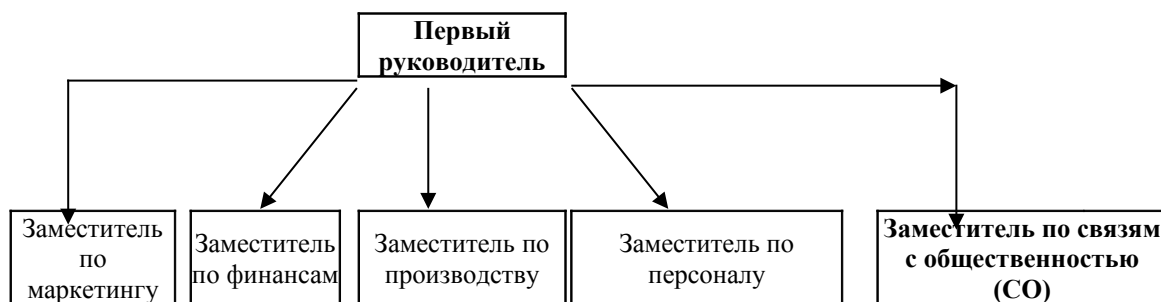


Рис. 4. Место отдела по СО в типичной структуре управления предприятия

Официальное закрепление статуса и полномочий осуществляется с помощью ряда документов. Под статусом мы понимаем формальное положение в структуре

¹ Моисеев В.А. Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации. Теория и практика. – Киев: Дакор, 2002. – С. 258.

² Алешина И.В. Указ. соч. – С. 395.

³ Королько В. Указ. соч. – С. 117–118.

организации, а под полномочиями – фактические возможности. Статус отдела по СО должен быть официально закреплён соответствующими документами¹:

- 1) распорядительными (Указ, либо распоряжении, либо приказ);
- 2) организационно-правовыми (Положение, штатное расписание, должностные инструкции).

Распорядительный документ даёт право на осуществление профессиональной деятельности, обозначает место в структуре организации и вводит в силу (утверждает) Положение.

Положение как регламентирующий документ описывает: структуру; цели; задачи (обязанности); права (полномочия) сотрудников; порядок взаимодействия с другими подразделениями; определяет ответственность за результат.

Штатное расписание представляет собой организационно-правовой документ, устанавливающий количественный и качественный состав сотрудников в составе подразделений организации, а также размеры их минимальной фиксированной месячной оплаты труда (оклада) в соответствии с занимаемыми должностями². Структура штатного расписания почти в точности повторяет структуру той самой организации, для нужд которой данное расписание разработано. По сути, это перечень должностей сотрудников организации по подразделениям с указанием размеров соответствующих данным должностям окладов.

Должностная инструкция – организационно-правовой документ, устанавливающий для сотрудника (категории сотрудников) конкретные трудовые обязанности в соответствии с занимаемой должностью. Типовая должностная инструкция включает в себя следующие разделы: общие положения; обязанности сотрудника (категории сотрудников); квалификационные требования к сотруднику (категории сотрудников); заключительные положения. Должностная инструкция определяет область компетенции (ответственности) данного сотрудника; подчиненность сотрудника; подчиненных сотрудника (отдельные должностные лица или подразделения). Раздел «Заключительные положения» в зависимости от специфики характеризуемой должности может включать в себя: сведения об ответственности сотрудника за невыполнение (неполное или недолжное выполнение) своих обязанностей; сведения об особых обязанностях сотрудника (обязанностях на особый период деятельности организации); основные нормативные документы, которыми сотрудник должен руководствоваться при выполнении своих должностных обязанностей; порядок замещения сотрудника на период его временного отсутствия³.

Должностные инструкции так же, как и штатное расписание, разрабатываются совместно со службой по управлению персоналом данного предприятия. Как правило, эти документы являются сугубо внутренними (не

¹ Рогожин Ю.М. Документационное обеспечение управления : практическое пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – С. 47.

² Там же. – С. 62.

³ Рогожин Ю.М. Указ. соч. – С. 73–74.

разглашаются). Приказ (Указ) о создании отдела и Положение о его работе могут быть доступны для ознакомления представителям общественности.

4.2. Виды деятельности отдела по связям с общественностью

Виды деятельности отдела по связям с общественностью, с точки зрения Г.Л. Тульчинского, зависят от профиля и масштабов деятельности фирмы, особенностей региона, состояния рынка и т.п. Однако автор определяет определенный набор направлений «так или иначе, в той или иной степени, но выполняемый любой службой по PR:

1. Выработка общей PR-стратегии фирмы – как на перспективу, так и в конкретных ситуациях. Такие рекомендации разрабатываются как для высшего руководства фирмы, так и для других служб и подразделений.

2. Участие в подготовке публичных мероприятий и заявлений, включая подготовку текстов выступлений, речей, докладов.

3. Информационное продвижение (publicity) фирмы в целом и ее продукции, услуг, включая планирование и проведение конкретных кампаний и акций.

4. Поддержка и развитие отношений с органами власти (местными и федеральными, в случае необходимости – зарубежными), включая выработку рекомендаций, обеспечение необходимых контактов, продвижение и защиту интересов фирмы, ее позиции в органах исполнительной и законодательной власти, участие в избирательных кампаниях.

5. Связи с потребителями, клиентами и партнерами, в том числе – обеспечение эффективной обратной связи, позитивного восприятия фирмы и ее деятельности.

6. Формирование и продвижение позитивного привлекательного имиджа фирмы (институциональная корпоративная реклама) – разработка и реализация программ, проектов, событий, направленных на завоевание расположения ключевых (приоритетных) групп общественности.

7. Донорская деятельность фирмы – ее участие в благотворительности, патронаже, спонсорской поддержке социально-значимых проектов и программ, учреждение или участие в создании специальных фондов, премий, стипендий.

8. Связи с местным населением (развитие коммунальных отношений) – поддержка добрых отношений с местным населением, включая благоустройство, защиту окружающей среды, обеспечение безопасности, разъяснение перспектив развития фирмы и т.д.

9. Представительская деятельность – организация приема гостей, проведение экскурсий по предприятию, подготовка и проведение торжественных мероприятия и праздников.

10. Внутрифирменный PR, включая разъяснительную работу с персоналом фирмы относительно итогов и перспектив ее деятельности, проведение корпоративных акций, организация специальных образовательных проектов, программ, мероприятий.

11. Координация всех направлений PR-деятельности фирмы и ее подразделений»¹.

Возможно и более мягкое организационное решение, когда отдельные вопросы PR вменяются в дополнительные функциональные обязанности работникам других служб, а их работу, связанную с отдельными аспектами PR-деятельности, координирует один ответственный работник отдела по СО.

4.3. Функции отдела по связям с общественностью

Как пишет Ю.М. Демин, под функцией (от латинского *funktio* – исполнение, осуществление) следует понимать не столько собственно деятельность, работу, сколько внешнее проявление свойств какого-либо объекта в сложившейся системе отношений². За основу возьмем систематизацию функций отдела по СО, предлагаемую Ю.М. Деминым, несколько видоизменив ее отдельные компоненты.

Итак, функции, как свойства отдела по СО в процессе осуществления повседневной деятельности, могут быть следующими.

1. Управленческая функция. Ю.М. Демин называет эту функцию маркетинговой, что логично для PR в сфере бизнеса, где приоритетным звеном управления становится маркетинг. Данная функция относится к числу основополагающих функций отдела по связям с общественностью. Остальные функции по отношению к ней можно считать инструментальными.

2. Исследовательская функция.

3. Аналитическая функция.

4. Творческая функция.

5. Организационная функция.

6. Коммуникативная функция.

7. Производственная функция³.

Ниже рассмотрим содержание каждой из функций более подробно.

1. Управленческая функция

Управленческая функция для отдела по СО является определяющей; она решает задачи высшего управленческого уровня предприятия/организации.

Содержание управленческой функции определяют вопросы, связанные со стратегическим планированием и формированием публицитного капитала предприятия. Именно наличие управленческой функции служит обоснованием принадлежности PR-специалистов к топ-менеджменту предприятия и подтверждает высокий статус отдела по СО, о котором говорилось выше.

¹ Тульчинский, Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. – СПб.: Алетейя, 2001. – С. 206.

² Демин Ю.М. Бизнес PR. – М.: Бератор-пресс, 2003. – С. 69.

³ Демин Ю.М. Указ. соч. – С. 71.

Задачи в рамках управленческой функции:

- 1) определение PR-стратегии (стратегического подхода к коммуникациям с общественностью);
- 2) выбор целевых аудиторий;
- 3) планирование взаимодействия с целевыми аудиториями;
- 4) консультирование руководства организации по вопросам взаимодействия с общественностью;
- 5) антикризисная деятельности и кризисное реагирование;
- 6) корректировка выбранной стратегии и принципов взаимодействия с общественностью по результатам обратной связи.

Далее следует перечисление содержания и задач в рамках остальных функций в порядке, соответствующем основному алгоритму PR-деятельности.

2. Исследовательская функция

Содержание: сбор и обобщение информации о внешней и внутренней среде организации.

Основные задачи в рамках исследовательской функции:

- 1) управление исследовательским процессом (процесс включает в себя постановку задачи, планирование и организацию исполнения, а также контроль и оценку результатов);
- 2) установление и поддержание деловых отношений с источниками информации: СМИ, информационными, рекламными, консалтинговыми агентствами, агентствами по связям с общественностью, издательствами, заинтересованными фирмами, государственными и общественными структурами, партиями и движениями, а также с людьми и организациями, располагающими требуемыми сведениями, иными источниками информации;
- 3) изучение исследуемой аудитории, учет ее настроений (изучение иного объекта исследования);
- 4) подготовка и представление исследовательского отчета¹.

3. Аналитическая функция

Содержание: осмысление полученной информации.

Основные задачи в рамках аналитической функции:

- 1) обработка аналитической информации (учет, систематизация, изучение и оценка);
- 2) выявление факторов и тенденций, способных повлиять на публичный капитал предприятия (возможности и угрозы внешней среды, преимущества и недостатки самого предприятия в коммуникационном аспекте);
- 3) хранение аналитической информации;
- 4) подготовка и представление аналитического отчета.

¹ Демин Ю.М. Указ. соч. – С. 72.

4. Творческая функция

Содержание: создание креативного продукта.

Основные задачи в рамках творческой функции:

- 1) разработка оригинальных творческих идей (общей концепции и отдельных сообщений, адресованных конкретным целевым аудиториям);
- 2) подготовка (написание, съемка, компиляция, редакция и корректура) PR-материалов (текстов, фотоиллюстраций, видео- и компьютерных графических материалов);
- 3) передача оригиналов в производство (для тиражирования и рассылки).

5. Организационная функция

Согласно представлениям современной экономической науки, «организация – составная часть управления, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижения взаимного соответствия функционирования ее частей»¹. Поэтому содержание организационной функции определим следующим образом: обеспечение функционирования отдела по СО.

Основные задачи в рамках организационной функции:

- 1) планирование работы отдела по СО (оперативное, тактическое планирование);
- 2) организация работы отдела по намеченному плану и в кризисных ситуациях (в том числе, документационное обеспечение, подбор и расстановка персонала, осуществление текущей деятельности);
- 3) организация и проведение отдельных PR-мероприятий;
- 4) контроль, учет и оценка эффективности деятельности отдела.

6. Коммуникационная функция

Содержание: обмен информацией с целевыми аудиториями.

Задачи, решаемые в рамках коммуникационной функции:

- 1) продвижение информационных сообщений (сообщений) к целевым группам внешней и внутренней общественности;
- 2) получение обратного сигнала от целевых аудиторий;
- 3) двусторонняя информационная связь с руководством (информирование руководства, а также получение задачи, учет мнения руководства);
- 4) коммуникационное взаимодействие (включая личные контакты, информационный и документационный обмен) со всеми необходимыми источниками информации (см. выше).

7. Производственная функция

¹ Райзберг, Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Указ. соч. – С. 234.

Содержание: создание вспомогательного продукта, инструментария.

Задачи, решаемые в рамках осуществления производственной функции:

- 1) управление производственным процессом (включает в себя постановку задачи, планирование и организацию исполнения, а также контроль и оценку результатов);
- 2) обеспечение производственного процесса;
- 3) установление и поддержание деловых отношений с изготовителями носителей PR-продукции: типографиями, студиями компьютерной графики, съемочными группами, студиями звукозаписи и т. п.;
- 4) отправка оригинальной и приемка тиражной PR-продукции.

Итак, рассмотрев функции отдела и решаемые в их рамках задачи, мы можем с высокой долей уверенности утверждать, что отдел по СО (при правильном позиционировании в структуре организации) вполне может выполнять свое социальное предназначение и достигать изложенных выше основных целей деятельности. Далее остановимся на внутренней структуре отдела.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите аргументы в пользу создания собственного отдела по СО на предприятии.
2. Назовите цели деятельности отдела по СО.
3. В чем заключается назначение (социальная роль) отдела по СО?
4. Какое место должен занимать отдел по СО в структуре предприятия?
5. Какие виды деятельности присущи отделу по СО?
6. Какие функции выполняет отдел по СО в составе предприятия?
7. Перечислите задачи, решаемые в рамках управленческой функции.
8. Какие виды работы выполняются в рамках производственной функции отдела по СО?

5. СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Структура отдела по СО – это совокупность его внутренних подразделений (отдельных сотрудников), деятельность каждого из которых сконцентрирована на самостоятельном направлении, а также совокупность организационно-информационных связей, возникающих между ними в процессе взаимодействия¹. Ниже приведен ряд основных требований к структуре отдела.

Структура отдела по СО должна способствовать выполнению основных целей и задач, стоящих перед базисным субъектом PR.

Структура может и должна видоизменяться в ответ на изменения в системе (новые целевые группы общественности, новые проблемы, новые задачи).

Структура должна быть документально закреплена, подписана руководителем кадровой службы (работы с персоналом) и утверждена приказом

¹ Демин Ю.М. Указ. соч. – С. 74.

за подписью первого лица предприятия или организации.

Принципы структурирования могут быть следующими:

- функциональный (согласно предложенным выше функциям);
- территориально-отраслевой (работа с регионами или отраслями);
- в соответствии с направлениями PR-деятельности;
- ситуационный (когда сотрудники объединяются в группы для ведения конкретных проектов)¹.

5.1. Факторы, влияющие на выбор структуры PR-отдела

Практика показывает, что структуры действующих сегодня отделов по СО достаточно разнообразны. Как же выбрать оптимальную для своего заказчика (базисного субъекта PR) структуру? Очевидно, что разнообразие структур отделов по СО при сохранении достаточно однотипного набора функций объясняется различиями в целевых группах общественности, на работу с которыми в своих краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планах нацелена данная служба, а также масштабом и ассортиментом проблем, стоящих перед организацией. Отбор обусловлен как стратегическими, так и ситуационными факторами. Стратегические – это нацеленные на дальнюю перспективу планы базисного субъекта PR (планируется ли выход на международные рынки, или только поддержка существующей системы отношений с работниками). Ситуационные – связанные с конкретной сегодняшней проблематикой в отношении в сфере СО (проблема повышения инвестиционной привлекательности, преодоление кризиса, победа на выборах и т.п.). По большому счету, ситуационные факторы – это проблемы, стоящие перед организацией и требующие коммуникационного разрешения; а также доминирующие в этой связи целевые группы (среда деятельности). Таким образом, можно констатировать, что факторы выбора оптимальной структуры отдела по СО делятся на три группы, связанные: с субъектом PR, со средой, с проблемой.

1. Факторы, связанные с субъектом PR

Объективные определяющие факторы:

1.1 Сфера деятельности субъекта (политика, бизнес, духовная сфера и т.п.). Например, политики и деятели шоу-бизнеса по статусу «обречены на публичность», а предприятие в оборонной отрасли промышленности может

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практич. пособие. – М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – С. 668.

практиковать информационную сдержанность и объединить ресс-службу с другими структурными подразделениями отдела по СО.

В то же время деятельность в сфере нефтегазовой, топливной, металлургической промышленности с высоким экспортным потенциалом сильно зависит от государственной политики, значит здесь необходимо предусмотреть отдельный структурный элемент для взаимодействия с органами власти (без чего можно обойтись в шоу-бизнесе).

1.2 Масштаб базисного субъекта, влияние его деятельности на социум.

1.3 Стратегические планы базисного субъекта (например, выход на международный рынок ценных бумаг требует от предприятия высокой степени транспарентности).

К субъективным определяющим факторам следует отнести:

1.4 Личные предпочтения стратегического базисного субъекта при выборе коммуникационной стратегии (от оборонительной позиции до полной открытости). Здесь решающую роль играет склонность либо несклонность руководителя организации к публичной деятельности. Хотелось отметить, что при правильном позиционировании PR-специалиста в организации удастся избежать преобладания субъективных факторов над объективными.

2. Факторы, связанные со средой организации

Средой PR-деятельности организации является общественность. Общественность (по отношению к данной организации) делится на специфические сегменты, социально-профессиональные группы, называемые целевыми группами. Взаимоотношение организации с целевыми группами И.В. Алешина представляет в виде схемы (рис. 5).



Рис. 5. Основные группы общественности, составляющие среду деятельности организации¹

¹ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 17.

Конечно, деление это несколько условно, так как люди могут входить одновременно в несколько групп (например: сотрудник, он же потребитель, он же представитель общественной организации и местного сообщества).

В идеале возможно осуществление коммуникаций со всеми группами, и создание в рамках отдела по СО отдельного подразделения для данного направления деятельности. Однако, как уже отмечалось выше, для каждого из субъектов PR имеют большую или меньшую ценность свои целевые группы либо их представители (так, например, СМИ в общем случае можно считать представителями широкой общественности).

Поэтому на практике идет отбор приоритетных направлений – как по целевым группам, так и по напряженности существующих с приоритетными группами проблем. Таким образом, искомые факторы:

- 2.1) номенклатура целевых групп, актуальных для данного субъекта PR;
- 2.2) ассортимент и напряженность проблем, возникающих у данных целевых групп в связи с деятельностью организации.

3. Факторы, связанные с проблемами, стоящими перед организацией

Согласно энциклопедическому толкованию, проблема есть теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, исследования. Проблема должна быть осознана руководством организации и может восприниматься как угроза организации, неиспользованная возможность, недостаточно эффективно используемый ресурс. Проблема организации может быть связана с любой сферой ее функционирования, а не только с публичными коммуникациями, репутацией и имиджевой политикой. Уровень понимания проблем и возможностей организации – это уровень стратегического менеджмента. Именно на этом уровне проблема осознается как значимая для организации и требующая решения в конкретный период времени. Проблема формулируется на языке менеджмента¹.

Таким образом, факторы выбора, связанные с проблемой:

- 3.1) степень осознания руководством остроты проблемы;
- 3.2) возможность разрешения данной проблемы коммуникационными методами (с помощью технологий и инструментов связей с общественностью).

Представляется очевидным, что все эти стратегические и ситуационные факторы должны формулироваться на уровне высшего руководства базисного субъекта PR и отвечать в первую очередь его интересам².

Таким образом, набор конкретных видов деятельности и соответственно оптимальная структура отдела по связям с общественностью определяются наложением «сетки требований» заказчика на все многообразное поле возможностей PR в организации коммуникаций с целевыми группами. Выше уже было сказано что структура отдела по СО видоизменяется в ответ на изменения в

¹ Шишкин Д.П., Гавра Д.П., Бровко С.Л. PR-кампания: методология и технология: учеб. пособие. – СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т., 2004. – С. 17.

² Василенко А.Б. Указ. соч. – С. 52.

системе (новые целевые группы общественности, новые проблемы, новые задачи).

5.2. Оптимальная структура отдела по СО

Мы убедились в том, что структура отдела по СО зависит от целого ряда факторов. Тем не менее, специалисты предлагают образцы, оптимальные для отдельных сфер деятельности.

А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров считают, что отдел по СО в органах власти и государственного управления должен включать в себя пресс-службу (*пресс-центр, информационный центр или даже одного сотрудника, ответственного за связь со средствами массовой информации*); информационно-аналитическую службу; подразделение по работе с заявлениями и жалобами граждан; телевизионный, радио, фото-отдел; редакцию собственного издания¹.

Такая структура отвечает основным задачам государственного PR, таким, как: информирование широкой общественности, выявление общественного мнения, организация обратной связи, вовлечение граждан в реализацию государственных программ.

Анализируя разницу между PR-подразделениями в госучреждении и в коммерческой организации, А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров отмечают некоторые характерные тенденции. Во-первых, тесная связь бизнес-PR с продвижением продукции, с рекламой, поскольку основной целью у коммерческой фирмы является, все-таки, получение прибыли. Поэтому в состав отдела по СО часто включают менеджера по рекламе². Другое дело, что это целесообразно только для небольших бизнес-организаций. Для крупных промышленных предприятий целесообразнее всего функции рекламы и PR-деятельности разделить.

Второе отличие заключается в том, что бизнес нуждается в государственной поддержке, и для осуществления лоббистской функции в состав отдела по СО часто включается должность менеджера по связям с государственными и общественными организациями³.

В отдельных случаях для осуществления внутрикорпоративного PR в штат отдела по СО вводят должности менеджера по персоналу, координатора обучения (координатора тренинговых программ)⁴.

Кроме того, крупные коммерческие организации могут позволить себе включить в состав отдела по связям с общественностью социологов и психологов,

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практич. пособие. – М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – С. 648.

² Там же, с. 659.

³ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практич. пособие. – М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – С. 660.

⁴ Там же.

что позволит обеспечить себя независимыми исследованиями общественного мнения.

Дополнительным отличием структуры отдела по СО в бизнесе можно считать обособление менеджеров, отвечающих за донорскую (спонсорскую) деятельность компании в рамках принятой корпоративной социальной ответственности.

Структуры PR-подразделения в коммерческих структурах, как и в государственных учреждениях, могут быть одно-, двухуровневыми и еще более разветвленными.

Ю.М. Демин предлагает следующую модель построения структуры:

- первый уровень (начальник отдела);
- второй уровень: Административная группа и Группа специальных проектов и внутренних связей с общественностью;
- третий уровень (подчинение Административной группе): Исследовательско-аналитическая группа, Творческая группа, Группа обеспечения и производства.

А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров предлагают в качестве обобщающего образца некую «идеальную» модель структуры отдела по связям с общественностью в сфере бизнеса. В составе такого отдела:

1. Сектор анализа, решающий следующие вопросы: заказ маркетинговых, социологических, политологических и прочих исследований, их анализ и синтез, разработка программ по формированию общественного мнения, организация тендеров и выбор специализированных агентств для возможной совместной работы.

2. Сектор коммуникаций, в чьем ведении создание корпоративных связей с общественностью, формирование имиджа фирмы среди широких слоев населения, коммуникации с лидерами, создающими общественное мнение, – официальными политиками, лоббистами, деятелями культуры, учеными.

3. Пресс-служба (сектор взаимодействия со СМИ) – организация пресс-конференций, подготовка пресс-релизов, статей, радио- и телепередач, брошюр, каталогов, бюллетеней, отчетов о коммерческой и общественной деятельности фирмы.

4. Сектор спецпроектов (организационный сектор) – организация презентаций фирмы и производимых ею товаров и услуг, семинаров, экскурсий на фирму, юбилеев и других торжеств.

5. Сектор внутрикорпоративной работы – оптимизация кадровой политики фирмы, создание системы внутрикорпоративной идентичности, поддержка программ по работе с молодыми сотрудниками, ветеранами, пенсионерами, участие в разработке и проведении акций социального, культурного, спортивно-оздоровительного характера¹.

Теперь немного о зарубежном подходе к построению структуры. Г.Г. Почепцов приводит в качестве примера ряд отделов по коммуникациям в некоторых крупных корпорациях.

«Фиат» – 200 человек. Глава внешних коммуникаций подчиняется

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью. Теория и практика: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – С. 437–438.

Председателю:

- отношения с институтами, включая правительства, Европейский Союз;
- пресс-служба, внутренняя и международная;
- корпоративные реклама и имидж;
- внутренние публикации;
- римский офис – представленность в столице;
- протокольные обязанности;
- культурная деятельность.

Хенкель – 42 человека, Директор по корпоративным коммуникациям подчиняется главному исполнительному лицу:

- департамент посещений,
- экономический департамент,
- отношения с прессой,
- реклама корпоративного имиджа,
- публикации/видео.

Отдельный департамент занят отношениями с инвесторами и подчиняется директору по финансовым вопросам, работая близко с корпоративными коммуникациями»¹.

Определенным образцом организации деятельности отделов по связям с общественностью можно считать представительства крупных зарубежных фирм и компаний, представленных на российском рынке, так как для них характерно отношение к связям с общественностью как к инструменту создания репутации фирмы, продвижения товаров и услуг. М.А. Шишкина считает: «особенность работы подобных PR-служб состоит в том, что они являются непосредственными проводниками общей корпоративной политики фирмы, которую разрабатывает head-офис. Иногда руководитель филиала и представительства «привозит» с собой из центрального офиса специалиста по связям с общественностью, не доверяя услугам местных специалистов или специализированных агентств. Борьба за чистоту выработанной информационной политики, с одной стороны, минимизирует затраты и оберегает от неожиданностей, с другой – не позволяет быстро реагировать на общественное мнение с учетом местной специфики, территориальных особенностей, конкретных вкусов и предпочтений аудитории»². На основе приведенной в работе М.А. Шишкиной структуры отдела по СО одной из крупнейших мультинациональных компаний («Кока-Кола») мы предлагаем следующую типичную структуру (рис. 6).

**Начальник
отдела по СО**

¹ Почепцов, Г.Г. Паблик рилейнз для профессионалов. – М.: «Рефл-бук», 2001. – С. 75.

² Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 311–312.

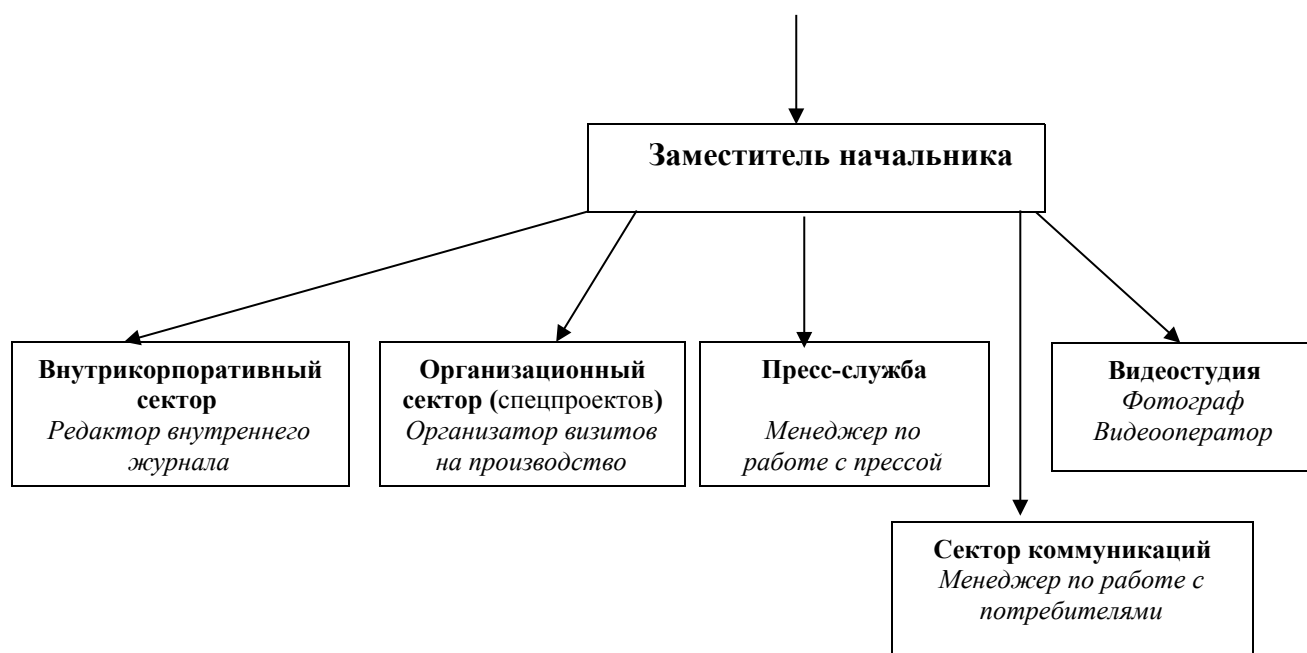


Рис. 6. Типичная структура отдела по связям с общественностью

Выше уже говорилось о том, что количественный и качественный состав отдела должен быть зафиксирован в документе, именуемом штатным расписанием. Качественные показатели штатного расписания – номенклатура должностей – определяются по каждому подразделению с учетом тех специфических знаний и навыков, которыми должны обладать сотрудники для выполнения своих производственных задач и функций, обозначенных в «Положении об отделе по СО». Количественные показатели штатного расписания – общая численность должностей – определяются по каждому подразделению и по отделу в целом с учетом уже утвержденной структуры отдела по СО и прогнозируемого объема (интенсивности) работы каждого из ее подразделений. Требования к каждому из сотрудников отдела по СО в соответствии с занимаемой должностью должны быть подробно освещены в соответствующих должностных инструкциях.

Ю.М. Демин пишет, что численный состав отдела по связям с общественностью характеризуется общим количеством работников данного подразделения, а также количественным соотношением их основных категорий – руководителей, менеджеров, специалистов и исполнителей. И при определении общего количества работников, и при выборе количественного соотношения их основных категорий следует придерживаться принципа целесообразности. Иначе говоря, работников – руководителей, менеджеров, специалистов, исполнителей – в отделе должно быть ровно столько, чтобы вся необходимая работа была выполнена ими качественно, полно и своевременно. Ю.М. Демин приводит примерный численный состав отдела по связям с общественностью, соответствующий варианту

структуры, представленной автором (в общей сложности более 30 сотрудников)¹. Конечно, такое количество людей и такой богатый ассортимент профессий вряд ли доступен обычной отечественной организации/предприятию. Кроме того, такие экзотические названия, как медиаплэннер, скедьюлер, текстрайтер² и аккаунт-менеджер (хоть они и употребляются профессионалами в повседневной практике), все же отчасти являются профессиональным сленгом. Гораздо уместнее, на наш взгляд, использовать названия официально установленных должностей. Тем более что Постановлением №59 от 28 июля 2003 года Министерство труда и социального развития РФ учредило новую для России профессию «связи с общественностью». В Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) были внесены характеристики четырех основных должностей нашего профиля: «Заместитель директора по связям с общественностью», «Начальник отдела по связям с общественностью», «Менеджер по связям с общественностью» и «Специалист по связям с общественностью». Примерные тексты должностных инструкций для вышеперечисленных сотрудников приведены, например, в работе Ю.М. Демина³.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое «структура отдела»?
2. Каковы требования к структуре отдела по СО?
3. Назовите возможные принципы структурирования отдела по СО (А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров).
4. С чем могут быть связаны факторы, влияющие на выбор структуры отдела по СО?
5. Перечислите факторы, связанные с субъектом PR.
6. Назовите факторы, связанные со средой организации.
7. Какие факторы связаны с проблемами, стоящими перед организацией?
8. Какие подразделения обычно включают в состав отдела по СО в органах власти и государственного управления?
9. Назовите отличия отдела по СО в бизнес-организации от аналогичного отдела в органах власти и государственного управления.
10. Опишите «идеальную» структуру отдела по связям с общественностью в сфере бизнеса (А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров).
11. Как выглядит типичная структура отдела по СО (М.А. Шишкина).
12. Как могут называться должности сотрудников отдела по СО?

¹ Демин Ю.М. Указ. соч. – С. 76–77.

² Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2003. – С. 361.

³ Демин Ю.М. Указ. соч. – С. 259–271.

6. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Как пишет Вячеслав Моисеев, «PR как функция управления должна быть непрерывной, планируемой и ориентироваться не только на сегодняшних партнеров, но и на будущих, и в этой нацеленности на перспективу – важнейшая особенность PR»¹. Сначала определимся с основными понятиями. И.М. Синяева характеризует планирование в условиях рыночных отношений «как процесс заблаговременного принятия и оценки взаимосвязанной совокупности решений в ситуации, когда предполагается, что желаемое вряд ли наступит, если не принять ряд конструктивных мер по его достижению»².

Как указывает «Современный экономический словарь» «планирование – одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения»³.

¹ Моисеев В.А. Указ. соч. – С. 102.

² Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: учебник. – М.: Юнити, 2000. – С. 113.

³ Райзберг, Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Указ. соч. – С. 249.

В работе отдела по связям с общественностью можно выделить два раздела планирования: стратегическое и оперативное планирование.

6.1. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование в PR есть составная часть общей управленческой деятельности субъекта PR (заказчика). А.Д. Кривоносов, О.Г. Филатова и М.А. Шишкина со ссылкой на Ф. Китчена выделяют три подхода к стратегическому планированию¹.

1. Линейный подход – форма методического направленного последовательного планирования, способствующего рациональной выработке решений, общая цель которых – достижение заранее намеченных целей. Эта модель функционирует в организации с формальной структурой и в предсказуемой среде.

2. Адаптивный подход – инструмент адаптации к меняющейся среде. Внешняя среда более динамична и менее поддается прогнозированию. Данная модель требует большей склонности от организации к переменам, чем при линейной стратегии.

3. Интерпретационный – подход, при котором формирование стратегии определяется организационной структурой компании и индивидуальной системой ценностей руководства. Для этого подхода также характерно стремление организации к управлению взаимоотношениями с внешней средой.

По мере развития и приобретения опыта в стратегическом управлении организации могут идти по пути усложнения уровней – от линейного к интерпретационному. С точки зрения PR адаптивная и интерпретационная стратегии и рассматриваются в качестве факторов, способствующих адаптации организации к изменению, давлению условий внешней среды, деловой и социальной систем; соответственно роль коммуникаций значительно возрастает и во многом становится определяющей².

Теперь мы подходим к разграничению двух схожих понятий: долгосрочного и стратегического планирования.

Зарубежные специалисты считают, что «стратегическое планирование в паблик рилейшенз включает принятие решений по программным целям и задачам, включая идентификацию ключевых общественных групп, установление политики или правил для выбора стратегии и определение собственно стратегии»³.

А.Н. Чумиков определяет стратегическое планирование, как «процесс определения того, какой организация или проект намерены быть в будущем, включающий в себя сбор, структурирование разноплановой информации и

¹ Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 350.

² Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 351.

³ Катлип, С.М. Указ соч. – С. 414.

исследование альтернативных вариантов»¹. Важно усвоить, что это непрерывный процесс, а не разовое мероприятие. Назначение стратегического планирования – достижение отдаленных, стратегических целей.

При этом важно отделять данное понятие от понятия «долгосрочное планирование». Последнее является всего лишь продолжением того, что выполняется в рамках организации или проекта в настоящее время. Как пишет А.Н. Чумиков, стратегическое планирование – это непрерывный процесс движения к качественным переменам, в то время, как долгосрочное планирование, в отличие от стратегического – это «количественное приращение» текущего плана, когда предполагаемое будущее похоже на настоящее, оно лишь продолжает во времени текущие направления деятельности, развивает их. При стратегическом планировании решения сегодняшнего дня принимаются с учетом будущего и предусматривают качественные изменения².

А.А. Томпсон и А. Д. Стрикленд в рамках маркетингового подхода уточняют, что «удачная стратегия максимально использует преимущества компании и нейтрализует недостатки»³. И.С. Доскова считает, что стратегическое планирование определяет общую концепцию PR-деятельности, основные ее направления, цели и задачи⁴.

Коллектив Санкт-Петербургских авторов дает представление о роли ситуационного анализа в стратегическом планировании: «стратегическое планирование деятельности по связям с общественностью должно исходить из решения проблем той или иной организации, выявленных с помощью ситуационного анализа, а программа PR-деятельности должна стать инструментом поддержки стратегических задач организации. Как правило, PR-программа включает в себя следующие элементы: анализ ситуации с выявлением заложенных в ней проблем и возможностей; постановку целей и задач; анализ и характеристику ключевых аудиторий; выработку стратегии и тактики; календарный и бюджетный планы; оценку эффективности»⁵.

Итак, с учетом всех точек зрения мы можем вывести некое общее понятие: стратегическое планирование есть планирование качественных перемен с учетом отдаленных последствий. Этот процесс содержит следующие ступени:

- оценку реально существующего текущего состояния проблемы и окружающей среды;
- формулирование миссии организации или проекта (как должного состояния);

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практ. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С. 171.

² Там же, с. 172.

³ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – С. 88.

⁴ Доскова И.С. Public relations: теория и практика. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – С. 60.

⁵ Азарова Л.В., Ачкасова В.А., Иванова К.А. и др. Ситуационный анализ в связях с общественностью: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2009. – С.18–19.

- описание видения (желаемого состояния будущего);
- анализ разрыва между настоящим и будущим;
- формулирование целей и задач, необходимых для преодоления разрыва¹.

Оценка текущего состояния организации является первым этапом стратегического планирования. А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров, отвечая на вопрос о необходимости этого этапа, справедливо замечают, что непонимание соотношения между текущим состоянием и планируемой переменной способно привести к неудаче в ее осуществлении, «поскольку "планка" перемены может оказаться значительно выше той, которую организация способна перепрыгнуть. Для понимания воздействия текущего состояния на процесс стратегического планирования необходимо:

- определить текущее состояние;
- оценить риск, который оно представляет для реализации идей стратегического планирования;
- сосредоточить свое внимание на сторонах текущего состояния, которые важны для процесса стратегического планирования, но в настоящий момент являются барьером к достижению нового качества»².

В зависимости от масштаба деятельности оценка может включать такие вопросы:

- Что представляет собой «критическая масса» людей, от которых главным образом зависит успех перемен?
- Что рассматривается в качестве ресурсов организации или проекта, как осознаются перспективы увеличения этих ресурсов?
- В какой степени люди воспринимают частью организации или идентифицируют себя с проектом?
- За счет чего люди добиваются успеха? Каковы приемлемые нормы поведения? Какие навыки и действия поощряются?
- Что считается главным приоритетом? А что – менее значимыми приоритетами?
- Как организация или проект реагируют на внешний мир?
- Как организация или проект вписываются во внешнюю среду?»³

Это лишь примерный перечень вопросов, в каждом конкретном случае их набор меняется.

По мнению И. П. Яковлева, внешняя среда обычно определяется как общая

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практ. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С.172–175.

² Там же, с.172.

³ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практ. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С. 173.

сумма условий и сил, которые влияют на стратегические действия бизнеса, но остаются вне его полного контроля. Среди компонентов среды – экономические, политические и социальные условия и их носители – потребители, сотрудники, население, журналисты и т. д.¹.

Каким образом производится оценка текущего состояния? Классик PR Сэм Блэк пишет, что созданию любой программы должно предшествовать изучение общественного мнения: «проведение обследований и опросов общественного мнения на национальном и местном уровнях, изучение средств массовой информации, изучение контингента их читателей, обследование поведения работников и клиентов, изучение отношений с инвесторами»². Этот перечень далеко не полон, сюда можно добавить и органы власти, и акционеров, и партии с общественными организациями, и многое другое.

А.Н. Чумиков уточняет, что «такие оценки могут опираться на итоги информационного и коммуникационного аудита, другие экспертные данные, статистику отрасли и организации. Разумеется, что обзор текущего состояния составляется при активном участии руководителей подразделений организации, экономистов, менеджеров по продажам; в то же время именно PR-специалист выступает здесь в роли дирижера, обеспечивающего слаженность игры исполнителей и преобразующего отдельные звуки в общую стройную мелодию»³.

Вообще, как справедливо отмечает С. Блэк, «исследования в области PR – это не какой-то отдельно стоящий предмет, они составляют основу успеха в деле поддержания связей с общественностью, поскольку с их помощью сопоставляют опыт прошлого и настоящего... Эта мысль лежит в основе следующего постулата: PR должны быть подготовленными, спланированными и непрерывными»⁴.

Приведем пример из практики акционерного общества «Мечел». В 1995 году, прежде чем планировать организацию работы службы по связям с общественностью (пресс-службы), мы провели специальное социологическое исследование среди трудящихся на тему: каким путем они получают и предпочитают получать информацию. Этот опрос провел отдел социально-трудовых исследований комбината, они подошли к делу как настоящие профессионалы. Исследование проводилось в два этапа, первым, пилотажным этапом, был телефонный опрос, в ходе которого по случайной выборке было опрошено 67 работников комбината. Далее последовала корректировка опросника и второй, основной, этап исследования – анкетный опрос, проведенный в июле-августе 1995 года. Выборочная совокупность опроса была определена в размере 700 человек, и включала в себя как основные, так и вспомогательные цехи промышленной группы. Исследование принесло следующие результаты. Отвечая

¹ Яковлев И.П. Стратегические коммуникации: учеб. пособие. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2006. – С. 19.

² Блэк С. Указ. соч. – С. 138.

³ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практ. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С. 173.

⁴ Блэк С. Указ. соч. – С. 142.

на вопрос «Из каких источников в настоящее время вы получаете информацию» 84% опрошенных указали телевидение, 55% – радио, 38% – газеты. В качестве наиболее предпочтительных источников информации телевидение указали 78% опрошенных, а радио и газеты соответственно 40% и 33%. При этом, информация, полученная посредством телевидения, пользуется наибольшим (27%) доверием трудящихся. Эта тенденция распространялась не на всех. Часть работников (руководители), люди с высшим образованием (молодежь до 30 лет) в информационном потоке предпочитала ориентироваться более на прессу. Причем, наибольшим доверием (в отношении деятельности ОАО «Мечел») у трудящихся пользовалась газета «Челябинский металлург» (12%) по сравнению с «Челябинским рабочим» (11%) и «Вечерним Челябинском» (6%)¹.

Исследование в целом большое и серьезное, оно подсказало нам много конкретных решений. В частности, оказалось, что подавляющее большинство опрошенных (90%) интересуется информация о деятельности «Мечела», причем, многие хотят иметь ее из первых уст. В связи с этим на комбинате возобновилась практика регулярных встреч генерального директора с трудящимися в подразделениях.

В соответствии с выводами социологов на «Мечеле» была разработана программа создания собственной пресс-службы. В соответствии с ожиданиями коллектива в составе пресс-службы была создана видеостудия для производства телевизионных сюжетов и усилена газета «Челябинский металлург».

Время выхода в эфир телевизионных сюжетов и способ подачи официальной информации в «Челябинском металлурге» тоже были выбраны в соответствии с ответами опрошенных. Все это позволило достаточно быстро встроить пресс-службу в социальную структуру комбината.

Следующим этапом стратегического планирования является формулирование миссии. Каждый из нас знает по себе: для того, чтобы действовать энергично и результативно надо поставить себе цель. Ведь еще Сенека учил, для корабля, не знающего, в какую гавань плывет, никогда не будет попутного ветра. Причем, цель должна быть такой масштабной, привлекательной и отдаленной, чтобы действительно мотивировать всю нашу громоздкую структуру к движению. Эта яркая и манящая звезда в нашем случае называется «миссией» или, по-русски, сверхзадачей. Можно для наглядности привести такое прозаическое сравнение. Есть древний восточный способ обращения с верховыми ослами. Чтобы убедить серого упряма двигаться сидящий на нем человек держит на длинном шесте привязанную морковку. Ослик бежит к морковке, морковка вместе с ним и шестом с той же скоростью двигается вперед. Она всегда недостижима, но, с помощью всадника, всегда указывает верный путь. Это, конечно, не совсем корректный пример – он лишь иллюстрирует, что настоящая сверхцель (миссия) всегда одновременно видна и недостижима.

¹ Аналитическая записка по результатам социологического исследования источников информации и отношения к ним работников АО «Мечел». – Челябинск: АО «Мечел», ОСТИ, 1995 г. – 12 с.

Итак, **миссия** субъекта (предприятий, организаций, партий и т.п.) – это социально-значимая идея, положенная в основу деятельности данного субъекта.

Известный российский PR-специалист Ефим Островский предлагает для замены иностранного слова «миссия» термин «**предназначение**», т.к. для того, чтобы достичь полноформатной коммуникации, следует обращаться к корневым понятиям.

Как «высшее предназначение» рассматривает миссию и Н.В. Тесакова. В своей работе она приводит со ссылкой на Михаила Гринфельда модель нейрологических уровней: от нижних логических (бытовое, конкретное мышление) до верхних (стратегическое, мировоззренческое мышление). При этом самый верхний уровень – это «духовное предназначение, «Я» как частица какой-то гораздо большей надсистемы».¹ В документ, который именуется «Миссия компании» по мнению М. Гринфельда должны входить три высших уровня: предназначение; идентификация; ценности².

А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров определяют миссию так: «Миссия – это краткое выражение функции, которую организация или проект призваны выполнить в обществе. Формулировка миссии описывает в то же время причину существования организации и проекта. Причиной могут быть предоставление каких-либо услуг, создание объектов, борьба с болезнью, охрана окружающей среды, осуществление социальной программы и т.д.»³, (то есть нечто, необходимое и полезное обществу).

И Алешина дает похожую формулировку: «миссия – социально-значимая роль в обществе»⁴.

И.П. Яковлев считает миссию «стратегическим интегратором системы», что подчеркивает особую важность данного элемента стратегического планирования. Он пишет: «Миссия в краткой форме выражает смысл существования системы и играет важнейшую роль в объединении людей, оказывая тем самым влияние на внутреннюю и на внешнюю среду. Миссия, стратегия, видение представляют вершину стратегических коммуникаций. В них отражаются философия или идеология социальной организации – смысл ее создания и функционирования»⁵.

Подходы к формулированию миссии очень разнообразны. «Руководители организаций и проектов склонны по-разному формулировать свою миссию, и такие формулировки варьируются от короткой фразы, используемой как девиз <Филипс *«Изменим жизнь к лучшему!»*, <ЗИЛ – везет всегда!» – прим. автора>, до целой страницы текста, подробно описывающей продукты и услуги»⁶.

¹ Тесакова Н. В. Миссия и Корпоративный кодекс. – М.: РИП-холдинг, 2003. – С. 63.

² Там же, с. 64.

³ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практ. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С. 174.

⁴ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 383.

⁵ Яковлев И.П. Указ. соч. – С. 37.

⁶ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практ. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С. 174.

Рассмотрим ряд рекомендаций авторитетных специалистов.

Удачная формулировка миссии по мнению А.Н. Чумикова отвечает 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?¹

Американские специалисты приводят следующий пример:

«Декларация миссии Нью-йоркской фондовой биржи. Содействие процессу увеличения капитала и управления активами путем создания высокорентабельного саморегулируемого рынка наивысшего качества для торговли финансовыми средствами; создание условий для доверия и понимания процесса торговли. Биржа должна служить форумом для обсуждения национальных и международных политических проблем»².

Н.В. Тесакова с учетом рассмотренной выше модели нейробиологических уровней М. Гринфелда предлагает такую структуру миссии:

- 1) описание предназначения компании;
- 2) ценности компании;
- 3) обещания разным группам партнеров и потребителей;
- 4) основные средства (ресурсы) достижения миссии³.

Несколько иной точки зрения на структуру миссии придерживается И.П. Яковлев. Он пишет, что применительно к организации миссия определяется как кратко сформулированная идея существования компании, разделяемая ее владельцами, руководством и персоналом, в общем виде определяющая вид деятельности, группы потребителей и рынки компании⁴.

Структура миссии по И.П. Яковлеву:

- 1) потребность клиента, которая удовлетворяется компанией (продукт или услуга и их основные характеристики);
- 2) сегмент рынка (клиентский, географический), на котором оперирует компания;
- 3) ключевая компетенция компании, то есть ее «умение», которое и позволяет в конечном итоге удовлетворить потребности клиента;
- 4) конкурентное преимущество перед другими компаниями;
- 5) ценности, разделяемые организацией.

И.П. Яковлев особо останавливается на том, что сегодня наибольшее внимание работе с миссией уделяют бизнес-структуры, а в их логике заметно преобладание экономических целей. В этой связи И.П. Яковлев делает интересное замечание: «При формулировании целей многие организации делают акцент на прибыли, т.е. подменяют цель средством. Но хотелось бы обратить внимание на то, что извлечение прибыли становится возможным только в том случае, если

¹ Там же.

² Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Указ. соч. – С. 417.

³ Тесакова Н. В. Указ соч. – С. 79.

⁴ Яковлев И.П. Указ. соч. – С. 40.

производимый фирмой продукт способен удовлетворять определенные потребности людей. Рассмотрев удовлетворяемые компанией потребности во взаимосвязи с общепринятыми ценностями и перспективами общественного развития, мы получаем представление о ее значении для поступательного развития общества, о той пользе, которую приносит обществу деятельность фирмы. Поэтому в цели должен быть сделан акцент на совпадении личной пользы для владельцев и пользы для сотрудников и общества (целевых групп общественности)»¹.

Данную точку зрения подтверждает и авторитетное мнение классика американского PR С.М. Катлипа. Он приводит пример компании Dow Chemical, председатель которой так сформулировал основные принципы социальной ответственности корпораций: «Усилия бизнеса, направленные на решение социальных проблем, должны быть интегрированы с долгосрочной целью увеличения прибыли. Решение социальных проблем, осуществленное должным образом, эффективно как в коммерческом, так и в общественном плане, поскольку эти цели вполне совместимы»².

Приведем высказывание о миссии крупных российских корпораций Александра Василенко (руководителя управления общественных связей нефтяной компании ЛУКОЙЛ). «Крупные корпорации – это больше, чем просто субъекты экономических отношений. Это еще и лицо конкретной нации – причем, не только за рубежом, но и внутри страны. Работа таких компаний, как ОАО «Газпром» или РАО ЕЭС России воспринимается в российском обществе как важнейшая составляющая экономического и социального развития страны. А значит, ее эффективность в общественном сознании неотделима от степени доверия к Правительству и Президенту»³. Исходя из этого, Василенко высоко оценивает и миссию корпоративного PR. «Одна из важнейших ... функций корпоративного пиара в современном российском обществе состоит в обеспечении устойчивости перехода страны к рыночной экономике. Деятельность крупнейших отечественных компаний, безусловно, прямо и тесно взаимосвязана с основными изменениями, произошедшими в течение последнего десятилетия в российском обществе и экономике. А это значит, что ее «идеологическое обеспечение» автоматически работает на укрепление уже наметившихся тенденций по развитию предпринимательства, повышению ответственности его субъектов перед законом, а также по увеличению открытости и гласности всех процессов, происходящих в российской экономике»⁴.

Как мы видим, миссия призвана придать высший смысл нашей деятельности. Как пишет Филипп Буари, придать смысл каждодневным действиям и усилиям – даже самым скромным. И далее он цитирует Сент Экзюпери. «Если тот, кто скромно пасет под звездами несколько барашков, осознает свою роль, то он

¹ Там же. – С. 41–42.

² Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Указ. соч. – С. 506.

³ Василенко А. Б. Указ соч. – С. 22.

⁴ Там же, с.25.

становится больше чем слугой, превращаясь в часового, а каждый часовой несет ответственность за всю империю»¹

Лучше Экзюпери сказать трудно. Добавим только, что для того, чтобы миссия действительно мотивировала людей, она должна отвечать ряду требований.

Условия эффективности миссии:

1) миссия должна способствовать разрешению значимых социальных проблем (реализации значимых возможностей).

2) миссия должна быть соразмерна возможностям организации (адекватна реальности);

3) миссия должна быть одобрена и принята членами организации (в этой связи логично и уместно применение так называемого «мозгового штурма», или метода фасилитации в трактовке А.Н. Чумикова² с привлечением всех ключевых персон, влияющих на дальнейшее воплощение данной идеи);

4) миссия должна быть широко известна (И.П. Яковлев пишет о миссии: «После ее принятия она должна присутствовать в системе информирования и образования, как впрочем и другие элементы стратегии. Все сотрудники и граждане страны должны четко представлять миссию своей организации и страны наряду с именем, гимном и всей остальной символикой»³);

5) миссия должна соответствовать действующим в обществе идеологическим установкам.

Как пишет Филипп Буари, «одобренная всеми заинтересованными лицами программа является мощным мотивирующим фактором, ставящим перед группой общую цель, к достижению которой нужно стремиться всем вместе. «Народ можно повести за собой, только если показать ему будущее. Вождь – это продавец надежды», утверждал Наполеон Бонапарт»⁴.

Итак, **формулировка миссии компании сводится к вычленению социально-значимой идеи, положенной в основу деятельности компании.**

Для подробного описания будущего в стратегическом планировании вводится понятие видения. Для характеристики данного понятия Ефим Островский предлагает термин «образ будущего», это гораздо понятнее для русскоговорящего человека. И. П. Яковлев со ссылкой на А.Н. Лапина определяет видение как «кратко сформулированное, разделяемое руководством и персоналом, обобщенное представление о состоянии организации по прошествии принятого в ней периода стратегического планирования»⁵.

Видение должно содержать ряд параметров. Параметры видения – это перспективы по различным аспектам деятельности организации. Например, в

¹ Цит. по Буари Ф. Указ. соч. – С. 104.

² Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.- практ. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С. 532.

³ Яковлев И.П. Указ. соч. – С. 42.

⁴ Буари Ф. Указ. соч. – С. 97.

⁵ Яковлев И.П. Указ. соч. – С. 38.

будущем организация видит себя социально-ответственной, финансово устойчивой, технологически продвинутой, экологически чистой и т.п.

А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров пишут: «видение, в частности, помогает осмыслить, каким может быть успех организации. Коллективу, который обладает хорошо понимаемым и хорошо передаваемым видением, не потребуется в работе множество правил и инструкций. Устанавливая общую картину будущего, видение способствует тому, что решение принимаются легче и естественнее. Видение образно называют полярной звездой стратегического планирования»¹

А.А. Томпсон и А.Д. Стрикленд также считают, что «стратегическое видение должно выражать сверхзадачу компании, чтобы работники ощущали себя не каменщиками, а строителями храма»².

Самой распространенной ошибкой при разработке видения, по мнению А.Н. Чумикова, является желание описать вероятное будущее, в то время как требуется создать и проанализировать ряд правдоподобных альтернатив будущего³. Видение не является планом и не дает точных инструкций: оно в общем описывает то, к чему стремятся проект или организация. Видение вместе с описанием норм и принципов помогает установить ориентиры, способные привести к качественно иному будущему. Подводя итог, можно сказать, что миссия определяет смысл существования организации или проекта, а видение – направления и приоритеты деятельности.

Совершенно очевидно, что между желаемым и текущим состоянием системы возникает разрыв. Разрыв – это промежуток между тем, что есть, и тем, что должно быть, это одна из категорий стратегического планирования. Собственно говоря, именно на преодоление разрыва и направлено стратегическое планирование.

«Давая оценку существующему разрыву, – пишут А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров, – желательно определить, преодолим ли вообще разрыв между будущим и настоящим. Если он окажется слишком большим для того, чтобы организация или участники проекта смогли преодолеть его со своими текущими ресурсами, им придется либо пересмотреть свое желаемое будущее, либо разбить его на несколько переходных этапов, либо растянуть на более длительный период времени. Затем следует разделить общий разрыв на разрывы по каждому из значимых для организации или проекта функциональных, отраслевых, территориальных и других направлений деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование...Получается, что каждый раздел планирования представляет собой группу потребностей, оказывающую влияние на преодоление разрыва между настоящим и будущим. В числе групп потребностей могут быть

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практ. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С. 174.

² Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Указ. соч. – С. 67.

³ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практ. пособие. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – С. 175.

такие, как информационные, коммуникационные, финансовые, маркетинговые, административные, технические и т.д. Возможна и другая логика формирования разделов. Так, поскольку мы ведем разговор о связях с общественностью, то и разделы плана могут образовываться по соответствующим слагаемым понятия «общественность»: сотрудники, партнеры, потребители, конкуренты и т.д. »¹.

Анализ разрыва помогает выделить проблемные разделы стратегического плана и перейти к постановке целей и задач.

Основные цели по существу формирует видение, то есть образ желаемого состояния будущего. Достижение параметров, описанных в видении, и есть содержание целей. Значит, каждая **цель** – это конкретная формулировка достижения одного из параметров видения. В формулировке А.Н. Чумикова «цели – это изложение стремлений, ведущих к преодолению разрыва по каждому из разделов планирования»².

Как пишет Анжела Мюррей: «цели – достижимые желания; задачи – средства достижения ваших целей»³.

Таким образом, задачи – это пошаговая конкретизация достижения целей в измеримых конечных параметрах. Задача в своей формулировке содержит действие (начать, увеличить, обеспечить) + предполагаемый результат в количественных единицах + установленный предельный срок + расходы (включая денежные, материальные и человеческие ресурсы). А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров приводят ряд примеров соотношения целей и задач. Так, если цель состоит в том, чтобы развить благотворительный имидж компании, то задачи могут быть сформулированы следующим образом:

- 1) провести в период с мая по сентябрь серию акций по распределению среди малоимущих слоев населения тысячи предметов, производимых компанией с расходами, не превышающих 150 тысяч долларов;
- 2) к 1 октября выделить 100 тысяч долларов для образования фонда стипендий, которыми будут ежегодно награждаться 10 лучших студентов ВУЗа «N» по представлению его руководства. Таким образом, «если цель формирует стремление, то задачи делают его измеримым и точно установленным»⁴.

6.2. Оперативное планирование

После того, как все цели сформулированы, целесообразно составить сводный план реализации стратегических целей организации. Планирование в рамках каждой отдельной цели осуществляется в следующей последовательности: определение целевых аудиторий, анализ текущего состояния, выбор методов

¹ Там же.

² Там же.

³ Мюррей А. РР. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – С. 14.

⁴ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практич. пособие. – М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – С. 176.

работы, планирование бюджета, создание PR-плана, анализ результатов планирования¹.

Основным организационным документом в данном случае является план работы. Оперативный план – это системный документ, охватывающий весь цикл работ. В содержании оперативного плана работы отражаются: перечень действий; сроки их выполнения; сведения об ответственных исполнителях; сведения о привлекаемых ресурсах; порядок осуществления контроля (кто и как осуществляет соответствующие меры); содержание основных мер обеспечения и взаимодействия; учет результатов проделанной работы. В выработке плана, как правило, участвуют все руководители внутренних подразделений отдела².

Принято считать, что оперативное планирование PR-деятельности охватывает период в один год (и менее) и представляет собой основной вид планомерного воздействия на общественное мнение и общественные отношения. В.М. Маслова считает, что годовой план PR настраивает персонал на позитивное восприятие деятельности организации, ее целей. Оперативный план является реальным полигоном для достижения стратегических целей. Каждая позиция оперативного плана может быть детально разработана в виде плана-графика для отдельного работника PR-отдела.

Итак, повторим, что в стратегическом планировании PR, рассчитанном на пять лет и более, формируются главные цели организации на перспективу, конкретные задачи, общая стратегия достижения поставленных целей. Оперативное планирование PR-деятельности, рассчитанное на один год или более короткие сроки, представляет собой основной вид планомерного воздействия на общественное мнение и общественные отношения³.

В контексте нашего пособия интересно проанализировать специфику стратегического PR-планирования, характерного для крупных российских предприятий и корпораций. С точки зрения практикующих PR-специалистов, чье мнение обобщает А.Б. Василенко (руководитель Управления общественных связей нефтяной компании «ЛУКОЙЛ»), этапы стратегического планирования выглядят так:

1. Изучение и прогнозирование изменяющихся факторов внешней среды.

Об этом мы уже говорили выше, но практикующий российский PR-специалист должен учитывать значительно больше факторов, чем предлагает Сэм Блэк. По мнению Василенко, «PR-щик должен быть готов принимать во внимание не только связи с общественностью в широком смысле, включая сюрпризы, которые в России часто преподносят руководство страны, Парламент и местные администрации, но и изменения рынка, появление нового продукта, качественные перемены в коммуникациях.

К стратегическому планированию в России относится и оценка перспектив работы в том или ином регионе с учетом позиции местной администрации.

¹ Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: учеб пособие. – М.: Вузовский учебник, 2007. – С. 37.

² Демин Ю.М. Указ. соч. – С. 78.

³ Маслова В.М. Указ. соч. – С. 38.

Скажем, победа или поражение некоего кандидата на пост Губернатора способна кардинальным образом изменить позиции конкретной корпорации в этом регионе. Сказанное в данном случае не означает, что компания должна бросать все свои ресурсы на то, чтобы провести на указанный пост «своего» политика или перекрыть пути недоброжелателю. Речь идет всего лишь о том, что корпорация в своем стратегическом планировании должна учитывать возможные сценарии развития событий. Этап принятия решений по данному вопросу наступит позднее»¹.

2. Анализ всех аспектов деятельности самой корпорации, выявление ее сильных и слабых сторон. А.Б. Василенко считает, что на этом этапе очень полезно тесно взаимодействовать с подразделениями, занимающимися экономическим анализом и прогнозом, а также производственной деятельностью. Как правило, они обладают полной информацией о предмете анализа. Другое дело, что полученные данные необходимо оценить с точки зрения PR и соответствующим образом доработать².

3. Точное определение и корректировка конкретных задач компании, ее миссии, видения, целей – всего, о чем было сказано в начале параграфа.

«Здесь российский корпоративный PR-щик сталкивается с рядом деликатных проблем, когда работает с некоторыми нуворишами, разбогатевшими в начале 90-х годов, во время так называемого флибустьерского периода, и в силу везучести или умения не потерявшими своих предприятий. Практика показывает, что не все удачливые бизнесмены имеют представления о своих долгосрочных целях (если не относить к таковым абстрактное «стать еще богаче»). От руководителей PR-структур в этом случае требуются терпение, деликатность и умение аккуратно и незаметно подталкивать такого бизнесмена к размышлениям о тех видах деятельности, которые ему прежде были не свойственны»³.

4. Определение возможных вариантов достижения поставленных целей.

Выбор наиболее подходящего варианта должен делаться в интересах всей компании в целом, даже если это идет в разрез с устоявшимися привычками и вопросами личной карьеры. Так, например, если стратегическая цель: сформировать образ устойчивого успешного предприятия у своего коллектива, возможны такие варианты: 1) платные публикации в газетах; 2) регулярные встречи руководства с коллективом; 3) регулярное размещение внутренней информации и промежуточных итогов на досках объявлений. Очевидно, что первый вариант привычней и дает возможность распоряжаться финансами, однако второй и третий – эффективнее.

Другой пример. Цель – сформировать у подрастающего поколения благоприятный образ металлургического комбината с тем, чтобы в дальнейшем рассчитывать на приток молодых кадров.

Варианты действий:

¹ Василенко А.Б. Указ. соч. – С. 53.

² Василенко А.Б. Указ. соч. – С. 55.

³ Там же.

- купить в магазине «Et cetera» дорогих канцтоваров на миллион рублей и раздать их первоклассникам;
- в рамках шефской помощи провести в школах уроки краеведения, посвященные истории и деятельности комбината;
- создать и распространить для детских садов и младших школьников раскраску с видами деятельности комбината;
- провести цикл экскурсий по комбинату и его музею.

Здесь, как и в первом случае, первый вариант выигрышнее для организаторов (ниже трудоемкость, выше интерес). Зато остальные три – эффективнее для достижения стратегической цели.

4. Заключительным моментом планирования является разработка конкретной программы (оперативных планов), в частности, в виде конкретных задач для отдельных подразделений и направлений бизнеса. Этот документ нужно официально утвердить у руководства компании с тем, чтобы предложенные решения стали обязательными для исполнения всей корпорацией¹. Так выглядит последовательность шагов в стратегическом планировании PR-структуры корпорации.

Итак, мы всесторонне рассмотрели процесс планирования – заблаговременного принятия и оценки определенной совокупности решений. Процесс планирования, в свою очередь, состоит из двух взаимосвязанных блоков: стратегического и оперативного планирования. Под стратегическим планированием, вслед за А.Н. Чумиковым и М.П. Бочаровым, будем понимать планирование качественных перемен в деятельности предприятия/организации с учетом отдаленных последствий. Этот процесс содержит следующие ступени: оценку реально существующего текущего состояния проблемы и окружающей среды; формулирование миссии организации или проекта (как должного состояния); описание видения (желаемого состояния будущего); анализ разрыва между настоящим и будущим; формулирование целей и задач, необходимых для преодоления разрыва.

Ключевые понятия стратегического планирования – миссия и видение. Миссия – это социально-значимая роль, которую организация призвана выполнить в обществе. Миссия, как правило, направлена на решение какой-либо реально существующей социальной проблемы. С помощью миссии организация может показать свой вклад в функционирование общества, и таким образом обосновать актуальность собственной деятельности. Иными словами, миссия – это формулирование ответов на вопросы: зачем данная организация нужна обществу и почему она претендует на ответное внимание со стороны своих целевых аудиторий. Видение, или «образ будущего» – это обобщенное представление о перспективах развития компании/организации. Видение служит характеристикой желаемого состояния организации, определяет направления и приоритеты деятельности. Самой распространенной ошибкой при разработке видения, по мнению А.Н. Чумикова, является желание описать вероятное будущее, в то время

¹ Василенко А.Б. Указ. соч. – С. 56.

как требуется создать и проанализировать ряд правдоподобных альтернатив будущего. Анализ разрыва между отдельными параметрами видения и текущим состоянием организации позволяет сформулировать стратегические цели, а также задачи, как пошаговую конкретизацию достижения стратегических целей. Основным организационным документом оперативного планирования является оперативный план (системный документ, охватывающий весь цикл работ). В его содержании отражаются: перечень действий; сроки их выполнения; сведения об ответственных исполнителях; сведения о привлекаемых ресурсах; порядок осуществления; содержание основных мер обеспечения и взаимодействия; учет результатов проделанной работы. Таким образом, в стратегическом планировании, рассчитанном на пять лет и более, формируются главные цели организации на перспективу, конкретные задачи, общая стратегия достижения поставленных целей. Оперативное планирование PR-деятельности, рассчитанное на один год или более короткие сроки, представляет собой основной вид планомерного воздействия на общественное мнение и общественные отношения

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой стратегическое планирование?
2. Перечислите ступени стратегического планирования.
3. Что такое «миссия»?
4. Назовите условия эффективности миссии.
5. Зачем формулируется видение?
6. Что является самой распространенной ошибкой при разработке видения?
7. Что из себя представляют цели и задачи стратегического планирования?
8. Что входит в содержание оперативного плана работы?

7. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Для того чтобы отдел по СО был в состоянии добиваться поставленных целей и соответствовать своему социальному назначению *<цели и назначение подробно изложены во второй части данного пособия>*, его сотрудники должны иметь достаточное количество актуальной информации о базисном субъекте PR.

Речь идет о создании системы получения информации, способной своевременно и устойчиво охватывать все аспекты деятельности предприятия/организации.

К основным требованиям к обеспечению устойчивости системы получения информации можно отнести:

- 1) регулярность поступления информации (т.е. постоянная доступность источников информации);
- 2) оперативность предоставления информации;
- 3) достоверность поступающей информации.

Если все вышеперечисленные требования соблюдаются, то в распоряжении отдела по СО постоянно находится широкая палитра информационных поводов. Задачей PR-специалистов является превращение данных информационных фрагментов в PR-информацию. Напомним, что основными характеристиками PR-информации являются:

- 1) инициированность и селективность (соответствие целям заказчика);
- 2) релевантность (соответствие интересам ключевых аудиторий);
- 3) оптимизация (интерпретация в интересах заказчика).

Иными словами, PR-специалист должен постоянно выбирать из многообразия предоставляемых ему информационных поводов наиболее выгодные для предприятия и обосновывать их актуальность.

Но для того, чтобы эта задача была выполнимой, у отдела по СО должна быть сформирована устойчивая система источников информации.

Принципы взаимодействия с источниками информации

Главные принципы действия системы поступления информации – это сотрудничество, взаимная выгода и паритет (равенство прав обеих сторон), баланс интересов.

Необходимо убедить поставщиков информации в том, что в обмен на предоставляемую информацию они получают своеобразное «информационное обслуживание»: продвижение информации и обратную связь (информирование о происходящем).

Стимулами для поставщиков информации могут стать:

- улучшение взаимоотношений с руководством и внешней общественностью;
- создание известности (паблисити);
- возможность решения своих проблем путем информирования заинтересованных сторон о состоянии вопроса (например, проблема хищений металла с предприятия; аварийное состояние оборудования, сооружений и т.п.);
- повышение производительности труда (моральное стимулирование сотрудников) и формирование корпоративной идентичности, улучшение морального климата в своем коллективе.

Общим стимулом для всех является улучшение имиджа предприятия (рост паблицитного капитала).

К каждому источнику информации нужен индивидуальный подход, но основные принципы и стимулы остаются неизменными.

Иными словами, люди постоянно должны ощущать пользу, получаемую от сотрудничества с отделом по связям с общественностью. С этой целью полезно обеспечивать для каждого источника информации «обратную связь»: мониторинг СМИ, копии статей, видео-, аудиозаписи, фотоматериалы. Все это служит наглядным подтверждением принципов сотрудничества и взаимной выгоды.

Источники информации на предприятии

Систему источников информации на предприятии можно представить в виде пяти основных компонентов.

1. Высшее руководство (топ-менеджмент).
2. Ведущие подразделения предприятия (производство, экономика и финансы, технологические, технические и научно-исследовательские службы, экология, маркетинг и реклама, служба безопасности, служба по работе с персоналом).
3. Общественные организации (профсоюзы, женсовет, совет ветеранов, совет молодых специалистов, советы мастеров и бригадиров и др.).
4. Учреждения социальной сферы (спорткомплекс, дворец культуры, поликлиника, детские оздоровительные лагеря, профилактории и т.п.).
5. Работники предприятия, объединенные специальными PR-программами: например, «рабкоры» (рабочие корреспонденты) внутрикорпоративных СМИ, распространители внутренней газеты в цехах и подразделениях

предприятия, участники специальных мероприятий («телефон доверия» и т.п.).

Как сделать этот поток информации устойчивым? Необходимо «встроиться» в существующую на предприятии систему информирования и документооборота.

Ниже перечислим ряд инструментов для получения информации из указанных выше источников.

1. Топ-менеджмент

- 1.1 Ежедневные личные встречи с первыми руководителями предприятия по установленному графику (помимо информации для отдела по СО решаются задачи обратной связи и консультирования руководителей по вопросам СО).
- 1.2 Возможность доступа к первым лицам в экстренных случаях (необходимость проверки информации, предотвращения кризисных ситуаций в сфере СО).
- 1.3 Участие в традиционных совещаниях, заседаниях, «планерках», «оперативках» и т.п.
- 1.4 Присутствие на заседаниях Советов директоров, Правления (либо оперативный доступ к документации об основных решениях, влияющих на формирование общественного мнения и репутации предприятия).
- 1.5 Присутствие на официальных мероприятиях, таких, как круглые столы, приемы делегаций, конференции и т.п.
- 1.6 Участие в подготовке и информационное сопровождение общественно-значимых акций, программ, мероприятий (оргкомитеты по подготовке юбилеев, праздников, презентаций (например, программа поддержки образовательных учреждений, в рамках которой запланировано вручение именных стипендий, встреча с золотыми медалистами, подарки первоклассникам и др.).

2. Ведущие подразделения предприятия по все аспектам деятельности

- 2.1 Закрепление места отдела по СО в системе документооборота с тем, чтобы обеспечить систематическое поступление всей текущей информации о деятельности предприятия (приказов, распоряжений, циркулярных и информационных писем, постановлений, справок об итогах производственной, финансовой и прочей деятельности).
- 2.2 Участие в совещаниях по наиболее значимым темам (актуальным для формирования публичного капитала): например, в научно-технических советах, совещаниях по подготовке кадровых резервов и т.п.
- 2.3 Присутствие на ежедневных информационных селекторных совещаниях по текущим вопросам, итогам деятельности.

3. Общественные организации

- 3.1 Участие в подготовке основных мероприятий, акций, а также их информационное сопровождение (например, подготовка ежегодной конференции по заключению коллективного договора).

3.2 Включение в документооборот общественных организаций (постановления, циркулярные письма, аналитические и информационные материалы и т.п.).

3.3 Участие в совещаниях, заседаниях, встречах (например, еженедельные оперативные совещания председателей цеховых комитетов профсоюза).

4. Учреждения социальной сферы

4.1 Участие в подготовке основных мероприятий, акций, а также их информационное сопровождение (например, подготовка ежегодной эстафеты работников комбината на приз газеты «Челябинский металлург»).

4.2 Включение в документооборот (постановления, информационные письма, аналитические материалы и т.п.).

4.3 Участие в совещаниях, заседаниях, встречах (например, еженедельные оперативные совещания председателей цеховых комитетов профсоюза).

5. Работники предприятия

5.1 Регулярные встречи и личные контакты.

5.2 Рубрики обратной связи во внутрикорпоративной газете.

5.3 Обратная связь на сайте предприятия.

5.4 Прием письменных обращений трудящихся.

В отношении сотрудников предприятия должен действовать принцип: «наша дверь всегда открыта для Вас и Ваших предложений!».

Хранение информации

Для полноценного выполнения аналитической функции (аналитической обработки материалов) очень важно наладить учет и систематизацию поступающей информации.

Наиболее целесообразно, на наш взгляд, систематизировать информацию по двум направлениям:

- 1) отдельные аспекты деятельности предприятия (производство, финансы, техническое перевооружение, экология, социальная сфера и т.д.);
- 2) наиболее актуальные проблемы (налоговые задолженности, неплатежи, несвоевременная выплата заработной платы, реструктуризация производства, влекущая за собой сокращения персонала, акционерные проблемы, судебные разбирательства и т.п.).

При этом не исключена возможность дублирования некоторых материалов, размещаемых параллельно по двум направлениям (например, финансы и налоги). Некоторое увеличение затрат при этом компенсируется возможностью оперативно получать доступ ко всему комплексу информации в экстренных случаях.

Также целесообразным представляется хранение наиболее важной информации на нескольких носителях: как в электронном виде, так и в виде

распечаток на бумаге. Документы в электронном виде могут храниться в виде базы данных на компьютере, а их бумажные аналоги должны быть систематизированы и подшиты в отдельные папки (по аспектам деятельности, либо по проблемам, как уже было сказано выше). Необходимость хранения информации на бумаге вызвана тем, что далеко не всегда специалист по СО может оперативно получить доступ к электронной информации (например, если документы существуют только в виде бумажных аналогов, или просто при отсутствии в нужный момент электричества – от этого тоже ведь никто не застрахован). Наличие собственного архива информации будет способствовать более качественному выполнению отделом по СО своих социальных функций.

Итак, система получения информации должна своевременно и устойчиво охватывать все аспекты деятельности организации/предприятия. Поэтому к числу источников информации следует отнести высшее руководство (топ-менеджмент); ведущие подразделения предприятия; общественные организации; учреждения социальной сферы, а также работников предприятия, объединенных специальными PR-программами. Главные принципы действия системы поступления информации – это сотрудничество, взаимная выгода и паритет (равенство прав обеих сторон), баланс интересов. Стимулами для поставщиков информации могут стать: улучшение взаимоотношений с руководством и внешней общественностью; создание известности (паблисити); возможность решения внутренних проблем путем информирования заинтересованных сторон о состоянии вопроса (например, проблема хищений металла с предприятия; аварийное состояние оборудования, сооружений и т.п.); повышение производительности труда (моральное стимулирование сотрудников) и формирование корпоративной идентичности, улучшение морального климата в своем коллективе. Общим стимулом для всех является улучшение имиджа предприятия, иными словами рост паблицитного капитала.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите требования к обеспечению устойчивости системы получения информации на предприятии.
2. Назовите характеристики PR-информации.
3. Опишите источники информации на предприятии.
4. В чем заключаются основные принципы работы с источниками информации?
5. Что может служить стимулом для источника информации?
6. Каким образом можно добиться регулярного поступления информации от общественных организаций на предприятии?
7. Как можно систематизировать поступающую в отдел по СО информацию?
8. В каком виде следует хранить информацию?

8. ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Отдел по связям с общественностью осуществляет коммуникации с различными целевыми группами. Напомним, что под целевыми группами мы вслед за М.А. Шишкиной и Д.П. Гаврой понимаем «элемент широкой общественности, интересы и ценности которой связаны с определенным аспектом деятельности организации, имеющим публичный статус»¹.

Внешней общественностью для предприятия/организации является та часть целевой общественности, которая не связана непосредственными, формальными (служебными, должностными) отношениями с основной его деятельностью.

К внутренней общественности относится персонал фирмы или корпорации, члены политической партии или общественной организации, сотрудники административного органа и т.п. Для этого сегмента целевой общественности нужны особые механизмы PR, связанные с формированием корпоративных ценностей и корпоративной культуры, созданием и укреплением внутрифирменной идентичности, оптимизации социально-психологического климата². Внутреннюю общественность нельзя считать однородной, она, в свою очередь, делится на отдельные подгруппы в зависимости от различных факторов (например, общность интересов и ценностей определенной группы людей, положение в иерархии организации, отношение к определенным проблемам).

Направление деятельности, связанное с организацией взаимодействия с внутренней общественностью, PR-специалисты как правило называют внутрикорпоративным PR, или англоязычными терминами HR (human relation), employee communications, internal relations³.

Под внутрикорпоративным PR мы понимаем организацию взаимодействия эффективной двусторонней коммуникации внутри организации: между руководством и работниками, между членами коллектива и их объединениями.

Внутренняя общественность является одним из важнейших сегментов целевой общественности для PR-специалиста. Как было сказано выше, к внутренней общественности относятся те, кто связан непосредственными

¹ Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 71.

² Там же. – С. 72.

³ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 236.

формальными отношениями с основной деятельностью предприятия. Это создает определенное своеобразие данной аудитории.

Специфические черты внутренней общественности.

1. Высокая информированность о внутренних делах.

Эти люди прекрасно ориентируются внутри организации, хорошо знают ситуацию изнутри (в рамках своей субгруппы), владеют текущей информацией (на уровне своей должности).

2. Пристальное постоянное внимание, интерес к делам организации/предприятия.

Для работников дела организации/предприятия входят в зону жизненно-важных интересов, ведь с ними связаны их личные надежды, планы и перспективы. Поэтому их взоры неотступно устремлены на родное предприятие, их волнует все, что с ним связано – в отличие от внешней общественности, внимание которой надо привлекать искусственно.

3. Решающая роль в функционировании предприятия.

Работники предприятия являются, в определенном смысле, его неотъемлемой частью, его технологической составляющей, его «трудовым ресурсом».

Это делает данную целевую группу вдвойне ценной: не только для поддержания имиджа (как и внешняя), но, главное, для осуществления базовых производственных задач (выпуска продукции, производства услуг), за счет чего и возникает прибавочная стоимость и прибыль предприятия.

И.В. Алешина называет внутреннюю общественность фактором конкурентоспособности организации, а конкурентоспособность, в свою очередь – основной показатель для оценки промышленного потенциала предприятия. «Мнения и поведение занятых в отношении организации в значительной степени определяют успех начинаний и стабильность организации, ее жизнеспособность», – считает И.В. Алешина¹.

Как пишет Игорь Даченков, руководитель PR-департамента центра коммуникативных технологий «ИМА-консалтинг»: «Известный афоризм «кадры решают все» пережил своего автора и продолжает оставаться актуальным. Безусловно, ни технологии, ни станки, ни компьютеры, ни прочие элементы организационно-технической инфраструктуры компании не являются основой для ее развития. Носителями любого ноу-хау служат люди, основа бизнеса – их знания и практические навыки»².

Целый ряд факторов, определяющих продуктивность предприятия, напрямую связан с внутренней общественностью. К таким факторам можно отнести:

- степень стабильности трудового коллектива;
- морально-психологическую атмосферу;
- внутреннюю информационную среду;

¹ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 236.

² Даченков И. Внутрикorporативный PR: роскошь или необходимость? // Советник. – №6. – 2002 г. – С. 25–26.

- эффективность модели внутрикорпоративных коммуникаций между отдельными подразделениями и сотрудниками компании;
- устойчивость мотивации персонала.

Отдел по связям с общественностью, организуя взаимодействие с внутренней общественностью на предприятии, в определенной степени способен повлиять на каждый из вышеперечисленных факторов. Таким образом, внутрикорпоративный PR можно считать необходимым элементом жизнедеятельности промышленного предприятия. Все вышесказанное определяет специфические задачи и принципы внутрикорпоративного PR, речь о которых пойдет ниже.

8.1. Основные цели, задачи и принципы внутрикорпоративного PR

К числу основных целей внутрикорпоративного PR можно отнести повышение доверия трудящихся, формирование корпоративной общности, поддержку и развитие корпоративной культуры, а также информационную поддержку управленческих решений. Рассмотрим каждую из целей подробнее.

1. Повышение доверия (лояльности) трудящихся¹.

Что дает: участие работников в реализации управленческих решений (по меньшей мере, отсутствие сопротивления и саботажа с их стороны).

Как реализуется: максимально открытым представлением информации о важных для работников аспектах деятельности предприятия (трудящиеся первыми должны узнавать как хорошие, так и плохие новости).

2. Формирование корпоративной общности².

Что дает: эффект синергии, т.е. резкого увеличения эффективности за счет слаженной работы коллектива.

Как реализуется: созданием у каждого работника чувства неотъемлемой принадлежности, причастности к делам компании, собственной нужности и ответственности за общий результат.

3. Поддержка и развитие корпоративной культуры³.

Что дает: самоидентификацию, чувство гордости за свое предприятие, нравственное совершенствование, духовный рост.

Как реализуется: системой мероприятий, направленных на формирование идеологического фундамента организации/предприятия. В его основе лежат корпоративная история, миссия или сверхзадача (т.е. социально-значимая роль организации в обществе) и корпоративная философия (система корпоративных ценностей, норм и правил поведения).

Вся текущая PR-деятельность должна подтверждать корпоративные базовые ценности. Для этого PR-специалисты постоянно выбирают в новостном потоке наглядные примеры, демонстрирующие приверженность организации своей корпоративной культуре, и доводят их до сведения внутренней общественности.

¹ Алешина И.В. Указ соч. – С. 242.

² Василенко А.Б. Указ. соч. – С. 166.

³ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 242.

«Культурные ценности необходимо постоянно транслировать...В компании должны быть свои герои, которыми можно гордиться и которые служат примером для подражания»¹, – пишет И. Алешина. К мероприятиям по поддержке корпоративной культуры можно отнести, в частности:

- создание и поддержку работы музея, отдельных экспозиций (поддержка корпоративной истории);
- формирование новых и поддержка старых традиций в коллективе;
- содействие становлению и укреплению профессиональных и других объединений трудящихся, где возможна передача опыта и самореализация работников;
- поощрение профессионализма и личностного роста (конкурсы мастерства);
- профессиональные праздники, юбилейные даты (как для отдельных подразделений предприятия, так и для передовиков производства), награждения.

4. Информационная поддержка управленческих решений.

Что дает: оптимальное соответствие (адекватность) принимаемых решений реальным условиям их осуществления.

Как реализуется: созданием системы двусторонней коммуникации между руководством и коллективом. Такая система включает два ключевых элемента: информирование трудящихся (продвижение информации о готовящихся и принимаемых решениях) и обратная связь (сбор и анализ информации от трудящихся, учет мнения коллектива на этапе подготовки решений для возможной корректировки решения либо усиления информирования).

Такая система позволяет управленцам на этапе разработки решений находить правильное соотношение между желаемым и возможным, между тем, что теоретически необходимо (с точки зрения управленческой теории) и практически осуществимо (с точки зрения трудящихся).

Таким образом, достижение данной цели помогает формированию баланса интересов и предотвращению кризисных ситуаций, особенно в моменты, когда руководству приходится идти на непопулярные меры (сокращения персонала, изменения графика работы, пересмотр льгот и т.п.).

Дополнительным преимуществом организации устойчивой системы обратной связи является вовлечение трудящихся в процесс принятия решений, что позволяет одновременно достигать первой, второй и третьей целей внутрикорпоративного PR.

И.В. Алешина пишет: «Очевидно, ушли те времена, когда менеджер мог сказать: верь нам, это для твоего собственного блага. Сегодня росту доверия способствуют:

- своевременные и более частые коммуникации;
- демонстрация доверия занятым путем распространения как хороших, так и плохих новостей;
- вовлечение занятых в процесс коммуникации, и собственно, решения проблем, запрашивая их идеи и мнения»².

¹ Там же.

² Алешина И.В. Указ. соч. – С. 239.

К числу направлений деятельности, с помощью которых отдел по СО достигает вышеперечисленных целей, на наш взгляд, следует отнести:

- формирование корпоративной идентичности, командного духа (на базе корпоративной культуры),
- улучшение морального климата в коллективе,
- создание доброжелательных отношений с персоналом,
- участие в мотивации труда,
- создание и поддержание инструментов внутренней коммуникации, в том числе каналов прямой и обратной связи с трудящимися.

Задачи внутрикорпоративного PR

Ю.М. Демин формулирует задачи, которые решает отдел по СО при выполнении внутрикорпоративной функции:

- 1) изучение настроений и мнений работников предприятия;
- 2) разработка рекомендаций для руководства предприятия;
- 3) разработка PR-материалов;
- 4) распространение PR-материалов (через внутреннее издание, внутреннюю информационную сеть и т. п.);
- 5) реализация (подготовка, планирование, организация и проведение) PR-мероприятий (встреч работников и руководства предприятия);
- 6) анализ результатов¹.

Принципы внутрикорпоративного PR

В основе всех видов деятельности при организации взаимодействия с внутренней общественностью должны лежать следующие основные принципы:

- 1) непрерывность, постоянство коммуникаций;
- 2) системность и последовательность в трансляции управленческих решений;
- 3) интерес к точке зрения и учет мнений трудящихся;
- 4) прямота;
- 5) индивидуальный подход к каждой из подгрупп внутренней общественности.

8.2. Требования к системе внутрикорпоративных коммуникаций

Для того чтобы система внутрикорпоративных коммуникаций была способна обеспечить выполнение основных целей и задач внутрикорпоративного PR, необходимо соблюдение ряда обязательных требований.

1. Наличие обратной связи.
2. Видимость и близость высшего руководства.

¹ Демин Ю.М. Указ. соч. – С. 73.

3. Приоритет внутренней информации перед внешней.
4. Ясность изложения (сообщение должно быть понятно широкому кругу занятых с учетом уровня их знаний).
5. Дружеский тон и персонификация обращений.
6. Искренность (коммуникация на основе правдивой информации и откровенности).

Содержание внутрикорпоративной коммуникации

Для того чтобы коммуникация вызывала интерес, информация должна касаться того, что действительно хотят знать работники предприятия (или быть как-то увязанной с данными темами).

К числу вопросов, представляющих интерес для трудящихся, можно отнести следующие:

- что и почему происходит в организации;
- что может или должно произойти;
- значение изменений или достижений для работников персонально;
- решения, принимаемые в организации и их причины¹.

Совершенно естественно, что каждый трудящийся хочет получить интерпретацию общей информации применительно к себе, к своим планам и перспективам. Человек все воспринимает через призму собственной личности. Но PR-специалист никогда не должен забывать, что именно силой этой человеческой личности – ее умом, талантом, энтузиазмом, мужеством, терпением, чувством долга – и создается тот самый «прибавочный продукт», который служит источником общего благосостояния. В данном случае справедливо выражение «человек – мера всему».

Одна из важнейших задач PR-специалиста при определении содержания коммуникации – найти такой подход, чтобы активизировать этот человеческий потенциал, воодушевить людей, сообщить им уверенность в ответном вознаграждении (как материальном, так и моральном) в ближней и отдаленной перспективе. В каждом информационном сообщении должен просматриваться этот персонифицированный подход (например, о реструктуризации производства уместно говорить с точки зрения трудоустройства людей; об инновациях – с точки зрения создания новых рабочих мест и т.п.).

Освещая любой аспект деятельности, PR-специалист должен показать:

- что происходит на предприятии, с предприятием, вокруг предприятия;
- перспективы развития;
- как происходящее отразится на подразделении, участке, бригаде и на личной судьбе работника;
- какие решения и действия предпринимаются руководством для достижения положительных результатов и предотвращения угроз.

Другой, не менее важной задачей PR-специалиста является установление связи между личным и общим аспектами поднимаемой темы. Главный тезис:

¹ Алешина И.В. Указ соч. – С. 249.

личные вопросы не решаются без решения общих (например, только процветающее предприятие способно гарантировать достойную оплату труда своим работникам).

Таким образом, при организации коммуникаций PR-специалист должен быть справедливым посредником: соблюдать верность и лояльность к руководству и в то же время сохранять не меньшую преданность интересам трудящихся. Только при наличии такого центрального посреднического звена действительно может быть достигнут баланс интересов (ключевое понятие социального партнерства).

Структура внутренних коммуникаций

Для того чтобы система коммуникаций позволяла решать все задачи внутрикорпоративного PR, необходимо обеспечить наличие как вертикальных, так и горизонтальных каналов.

Устойчивая система внутренних коммуникаций включает в себя:

- 1) вертикальные каналы, в том числе:
 - нисходящие (от руководителей к работникам);
 - восходящие (от работников к руководителям);
- 2) горизонтальные каналы (между работниками одного иерархического уровня, либо общественной значимости).

Примером использования вертикальных нисходящих и восходящих каналов может служить система итоговых совещаний на предприятии на разных уровнях управления.

Примеры применения горизонтальных коммуникаций: технические конференции, встречи профсоюзного актива, заседания советов бригадиров, мастеров, совещания женсовета, совета ветеранов, молодых специалистов.

Горизонтальные коммуникации осуществляются также при помощи различных клубов по интересам, таких, как самодеятельность, туризм, литературные объединения и т.п.

Характеристики состояния системы внутренних коммуникаций

Для характеристики состояния внутренних коммуникаций И.П. Яковлев предлагает прибегнуть к системе так называемых коммуникативных интеграторов¹. Автор выделяет два блока: вербально-содержательные и символические интеграторы.

Вербально-содержательные интеграторы, по мнению И.П. Яковлева, включают в себя следующие элементы:

1. Миссия (социально-значимая основная цель организации, определяющая ее стратегию).
2. Стратегия (концепция реализации миссии, перспективные цели и задачи).

¹ Яковлев И.П. Указ. соч. – С. 34–36.

3. Философия, включающая видение и принципы деятельности (письменная концепция, в которой излагаются основные цели и задачи организации, общая перспектива, принципы, лежащие в основе их выполнения).

4. Девиз (слоган), в краткой форме выражающий миссию организации.

5. История организации, описывающая возникновение и основные вехи развития.

Символические интеграторы по И.П. Яковлеву – это имя (название) организации, а также ее логотип, герб, флаг, гимн (изобразительные или символические знаки, представляющие организацию и выделяющие ее среди других).

8.3. Средства внутрикорпоративных коммуникаций

Для осуществления внутрикорпоративных коммуникаций специалисты отдела по связям с общественностью используют широкую палитру различных средств, которые можно представить в виде целостной системы.

Элементами системы средств внутрикорпоративных коммуникаций являются:

- 1) устные коммуникации;
- 2) печатные средства коммуникации;
- 3) электронные средства коммуникации;
- 4) специальные мероприятия;
- 5) слухи;
- 6) средства обратной связи.

Преимущества устных коммуникаций заключаются в том, что оперативная информация поступает непосредственно от источника (из первых уст); информацию можно уточнить и скорректировать по ходу коммуникации.

Возможность осуществления устных коммуникаций заложена в таких административно-управленческих мероприятиях:

- собрания, совещания, оперативки;
- личные встречи руководства с трудовыми коллективами (посещения цехов и подразделений);
- прием трудящихся по личным вопросам;
- праздничные и развлекательные мероприятия (вечера отдыха, юбилеи, заседания клубов, комитетов, советов по различным направлениям общественной жизни на предприятии).

К печатным средствам можно отнести периодические новостные издания, управленческие публикации (в том числе годовые отчеты предприятия), брошюры, методические инструкции, книги, письма, репринты речей и выступлений, доски объявлений)¹.

Выпуск печатных средств коммуникации преследует следующие цели:

¹ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 245.

- 1) поддержка информированности работников об основных аспектах деятельности предприятия, организационных целях и задачах;
- 2) предоставление трудящимся информации, необходимой для профессионального выполнения своих функций;
- 3) побуждение работников к участию в программах повышения эффективности производства, улучшения качества продукции, демонстрации социальной ответственности предприятия;
- 4) поощрение лучших представителей коллектива (по всем аспектам деятельности предприятия), признание их достижений и успехов.

В рамках нашего пособия мы хотели бы предложить ряд соображений относительно периодического новостного издания. Его задачи:

- официальное объявление позиции предприятия по ряду вопросов;
- сообщение информации, значимой для внутренней общественности;
- донесение сообщений до специфических целевых групп общественности;
- придание нужного смысла сообщениям (собственная интерпретация).

Редакционная политика и направленность внутренних новостных изданий должны способствовать достижению баланса интересов: работодателя (спонсора издания) с одной стороны и читателей (работников) – с другой. Публикации должны отражать интересы всех целевых групп. В противном случае газету будут читать представители только одной из сторон, скорее всего – узкий слой топ-менеджмента.

Важно, чтобы внутреннее издание также выполняло функцию обратной связи. Этому могут послужить, например, дискуссии по злободневным вопросам, специальные рубрики («Есть мнение», «В редакцию пришло письмо», «Добро пожаловать») и другие возможности высказать собственную точку зрения. Это дает возможность узнать мнение коллектива, а также снизить возможную напряженность с помощью своевременных комментариев и разъяснений специалистов. Таким образом, газета может стать для работников достаточно открытой дискуссионной трибуной, а для менеджмента – своеобразной «ярмаркой идей».

Стоимость внутрикорпоративного издания должна быть минимальной, с тем, чтобы издание было доступно каждому трудящемуся. В то же время представляется неудачным решение о полностью бесплатном для читателей издании. И.В. Алешина, ссылаясь на опыт промышленных компаний Великобритании, пишет: «Считается, что издание воспринимается занятыми как более ценное, если оно имеет денежную стоимость. Два из каждых трех британских шахтеров покупают малоформатную газету Coal News (Угольные новости)»¹. Собственный опыт работы автора в пресс-службе ОАО «Мечел» позволяет с уверенностью подтвердить этот финансовый подход. Другое дело, что цена на внутрикорпоративное издание должна быть льготной, а это значит, что редакция издания должна дотироваться работодателем. Все понимают, что издание собственной газеты – дело дорогое. Даже с учетом небольших доходов от

¹ Алешина И.В. Указ соч. – С. 245.

рекламы (которой во внутренней газете не может быть много) и возврата средств от подписчиков, содержание внутреннего издания становится для предприятия лишней статьей расходов. Однако следует признать, что добиться полной окупаемости внутрикорпоративной газеты невозможно. PR-специалисту следует убедить руководство в том, что затраты на издание следует рассматривать как инвестиции в развитие информационной среды и эффективной системы коммуникаций на предприятии.

Периодичность выхода внутрикорпоративного издания зависит от размера организации (от 1 до 8 раз в месяц). Главным условием является регулярность выхода и полнота предоставляемой информации. Понятно, что издание, выходящее раз в месяц не может претендовать на оперативность, но это можно скорректировать другими средствами внутренней коммуникации.

Структура и содержание, набор рубрик, отбор тем зависят от идеологического «фундамента»: корпоративной культуры, истории, философии. Следует фокусироваться на таких темах, которые служат подтверждением миссии, стратегических целей и задач предприятия.

Основные принципы отбора информации для внутрикорпоративного издания:

- 1) необходимо освещать все внутриорганизационные события и изменения – технологические, финансовые, кадровые (хроника кадровых назначений и перемещений традиционно вызывает устойчивый интерес);
- 2) для освещения значимых событий следует давать на страницах газеты слово первым руководителям (информация «из первых уст»);
- 3) надо писать о людях, составляющих главное богатство предприятия (очерки о их жизни служат одновременно и поощрением для них, и примером для других, а также укрепляют традиции предприятия);
- 4) необходим конструктивный подход к подаче материалов, читатели должны видеть возможности выхода из сложившейся ситуации;
- 5) издание должно выполнять просветительскую функцию (публикация отрывков из научно-популярных и художественных книг, прочих изданий);
- 6) нельзя забывать о развлекательных задачах издания (юмор, кроссворды, кулинарные страничка, рубрики о животных, детский уголок, рубрики «Сделай сам», «Уголок автомобилиста», программа телевидения и т.п.);

Модель газеты должна быть достаточно современной, стильной. В оформлении издания необходимо использовать элементы фирменного стиля предприятия.

В рамках данного учебного пособия мы не будем подробно останавливаться на всех инструментах внутрикорпоративного PR. Отметим, что инструменты внутреннего PR не слишком отличаются от стандартного спектра средств, которым располагает PR-специалист. Как и во внешнем PR, особую актуальность в современной практике приобретают телевидение, радио, Интернет (в том числе во всем многообразии возможностей работы в социальных сетях). Учебной литературы на эту тему издано немало, и нам не хотелось бы слишком повторяться.

Исключение мы сделаем только для инструментов обратной связи. Поскольку паблик рилейшнз заключается в организации эффективных двусторонних коммуникаций с общественностью, вопрос об инструментах, с помощью которых можно организовать обратную связь, особенно важен. По большому счету, сюда можно отнести инструменты, применяемые в социологических исследованиях для выявления общественного мнения:

- интервью (глубинное и диалоговое),
- фокус-группы,
- анкетирование,
- экспертные опросы,
- контент-анализ документов, в том числе материалов СМИ.

Возможности организации обратной связи заложены и в таких инструментах, как:

- личные встречи, собрания, совещания, приемы;
- конференции, круглые столы;
- ньюслеттер (внутрикорпоративное издание),
- Интернет-сайт организации.

Помимо этого, существуют специальные инструменты, применяемые специалистами по связям с общественностью для выявления точки зрения общественности:

- «горячий телефон» – сбор мнений и предложений по актуальным проблемам по телефону,
- «вопросы руководителю в прямом эфире»,
- «ящик доверия» (Fiat, Василенко)
- «почта внешнего управляющего» (УралАЗ).

Все это дает возможность работникам высказать свои суждения и оценки, задать свои вопросы.

Роль PR-службы: анализ, обобщение, ранжирование проблем по значимости, на основе чего должно быть организовано:

- информирование и разъяснение позиции базисного субъекта;
- корректировка информационной политики и деятельности базисного субъекта с учетом высказанного общественного мнения.

Такой подход к применению инструментов обратной связи позволяет рассчитывать на воплощение двусторонней симметричной модели PR-деятельности.

Итак, под внутрикорпоративным PR мы понимаем организацию взаимодействия эффективной двусторонней коммуникации внутри организации: между руководством и работниками, между членами коллектива и их объединениями. Специфические черты внутренней общественности: высокая информированность о внутренних делах; пристальное постоянное внимание, интерес к делам организации/предприятия; решающая роль в осуществлении базовых производственных задач (выпуска продукции, производства услуг), за счет чего возникает прибавочная стоимость и прибыль предприятия.

К числу основных целей внутрикорпоративного PR можно отнести повышение доверия трудящихся, формирование корпоративной общности, поддержку и развитие корпоративной культуры, а также информационную поддержку управленческих решений. В основе организации взаимодействия с внутренней общественностью должны лежать следующие основные принципы: непрерывность, постоянство коммуникаций; системность и последовательность в трансляции управленческих решений; интерес к точке зрения и учет мнений трудящихся; прямота; индивидуальный подход к каждой из подгрупп внутренней общественности. Освещая любой аспект деятельности, PR-специалист должен показать: что происходит на предприятии; перспективы развития; как происходящее отразится на подразделении, участке, бригаде и на личной судьбе работника; какие решения и действия предпринимаются руководством для достижения положительных результатов и предотвращения угроз. Другой, не менее важной задачей PR-специалиста является установление связи между личным и общим аспектами поднимаемой темы. Для того чтобы система коммуникаций позволяла решать все задачи внутрикорпоративного PR, необходимо обеспечить наличие как вертикальных, так и горизонтальных каналов. Для характеристики состояния внутренних коммуникаций И.П. Яковлев предлагает прибегнуть к системе так называемых коммуникативных интеграторов, к числу которых автор относит миссию, видение, стратегию, философию, девиз, историю организации, а также символические интеграторы: имя (название), логотип, герб, флаг, гимн организации. К инструментам внутрикорпоративных коммуникаций относят устные коммуникации; печатные средства коммуникации; электронные средства коммуникации; специальные мероприятия; средства обратной связи. Применение всего комплекса средств внутрикорпоративных коммуникаций позволяет рассчитывать на воплощение двусторонней симметричной модели PR-деятельности в работе с внутренней общественностью.

Вопросы для самоконтроля

1. Что из себя представляет внутрикорпоративный PR?
2. Перечислите специфические черты внутренней общественности.
3. Назовите факторы, определяющие продуктивность предприятия, напрямую связанные с внутренней общественностью.
4. Сформулируйте основные цели внутрикорпоративного PR.
5. Назовите задачи внутрикорпоративного PR.
6. В чем заключаются принципы внутрикорпоративного PR?
7. Какие требования предъявляются к системе внутрикорпоративных коммуникаций?
8. Каким должно быть содержание внутрикорпоративных коммуникаций?
9. Опишите структуру внутрикорпоративных коммуникаций.
10. Перечислите инструменты внутрикорпоративных коммуникаций.

9. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В КОНФЛИКТНЫХ И КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

Тема кризисного PR чрезвычайно популярна и широко освещена в специальной PR-литературе. PR, как отрасль человеческой деятельности, возник и был узаконен в общественном мнении (институционализирован) именно благодаря своей роли в разрешении кризисов. Достаточно вспомнить классический пример из истории американского PR: Айви Ли в 1914 году успешно «разрулил» для Джона Рокфеллера кризисную ситуацию, возникшую в связи с забастовкой шахтеров штата Колорадо, последовавшей вслед за массовой гибелью рабочих¹. Вячеслав Моисеев, характеризуя современное состояние PR в Европе, сообщает, что кризисные коммуникации – одна из самых динамично развивающихся отраслей PR (третье место после внутрикорпоративных коммуникаций и деловых связей, public affairs)².

Большой словарь иностранных слов дает следующую трактовку понятия «кризис»:

Кризис – (от греческого – решение, поворотный пункт, исход) имеет два значения.

1. Обобщенное – резкий, крутой перелом; тяжелое переходное состояние какого-либо процесса, социального института, сферы общества (духовной, политической, финансовой) или общества в целом.

2. Медицинское – перелом в течении болезни, сопровождающийся быстрым понижением температуры и исчезновением всех признаков болезни³.

Е. Егоров пишет: «Не зря в китайском языке иероглиф, используемый для понятия «кризис», имеет еще и второе значение – «шанс»»⁴.

Таким образом, последствия кризисов могут быть:

- позитивные – новые возможности в наращивании публичного капитала и развитии двусторонних коммуникаций;
- негативные – уменьшение публичного капитала, разрушение двусторонних коммуникаций.

С точки зрения диалектики, кризис есть столкновение противоположностей, в результате которого формируется новый вектор движения. Поэтому, основная

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособие / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров – М.: Дело, 2003. – С. 36.

² Моисеев В.А. Указ. соч. – С. 22.

³ Большой иллюстрированный словарь иностранных слов : 17000 сл. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – С. 408.

⁴ Егоров Е. Issues Managers – охотники за привидениями. Режим доступа: http://www.sovetnik.ru/journal/archive/article_4152.html.

задача – сделать новый вектор благоприятным, и в итоге вывести репутацию фирмы на новый, более высокий уровень.

В паблик рилейшнз, по определению М. Реджестера, кризис – это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации¹. От себя добавим, что с точки зрения PR-технолога считаем более логичным рассматривать кризис, как процесс или состояние субъекта, вызванное указанными выше событиями. Поэтому обобщенное определение может, на наш взгляд, выглядеть следующим образом: **кризис в связях с общественностью** – это специфическое состояние базисного субъекта PR, вызванное заметным крупным событием, затрагивающим безопасность людей, окружающей среды, репутацию организации, в результате которого базисный субъект попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий.

Кризис в связях с общественностью связан с процессом изменения публичного капитала и системы коммуникаций базисного субъекта с его целевой общественностью.

Характерные признаки наступившего для организации кризиса дает Г.Г. Почепцов со ссылкой на Дж. Уайта и Л. Мазура² и аналогично формулирует их И.В. Алешина³:

- 1) большая степень угрозы жизни, безопасности и самому существованию организации;
- 2) неполная определенность причин, результатов и путей разрешения;
- 3) неспособность системы адекватно реагировать на вызов;
- 4) необходимость быстрого принятия решения;
- 5) как следствие, состояние стресса у тех, кто отвечает за менеджмент в данной ситуации.

Сэм Блэк, один из основоположников института PR в Великобритании, разделял все кризисы на два вида:

- a) известное неизвестное (ИН),
- b) неизвестное неизвестное (НН).

Говоря о первом типе кризисов, он подчеркивает, что если компания производит автомобили или техническое оборудование, она в любой момент может столкнуться с необходимостью отзыва продукции. В химической промышленности и производстве радиоактивных веществ постоянно присутствует возможность утечки. С. Блэк делает вывод «Во всех этих случаях известно, что авария может произойти, но неизвестно, произойдет ли она и если

¹ Цит. по Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: учеб. пособие. – М.: Дело, 2001. – С. 128.

² Почепцов Г.Г. Указ. соч. – С. 256.

³ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 366.

да, то когда»⁴. Второй тип – это катастрофы и аварии, которые никто не способен предусмотреть.

И.М. Дзялошинский считает что абсолютное большинство кризисов с которыми сталкиваются компании, предприятия, организации, страны, принадлежат к категории ИН – они прогнозируемы и известны¹.

Ниже перечислим события, способные повлечь за собой кризис для промышленного предприятия² (проранжировав их в порядке убывания значимости для отечественного субъекта экономики).

1. Сокращение деятельности вплоть до остановки производства товаров и услуг.
 2. Увольнения или сокращения персонала.
 3. Забастовка работников или ее угроза.
 4. Угроза банкротства.
 5. Публичные протесты общественности.
 6. Угроза террористического акта.
 7. Утрата (утечка) значимой конфиденциальной информации.
 8. Серьезный несчастный случай, сопровождающийся фатальным исходом и ранениями, или ограничивающий дальнейшее функционирование организации.
 9. Потеря значимого потребителя или доли рынка.
 10. Задержка поставок или утеря важнейшего поставщика.
 11. Разногласия в отрасли.
 12. Нежелательное или враждебное поглощение.
 13. Изменения в составе собственников компании.
 14. Потеря финансовой устойчивости, неплатежи крупных потребителей.
 15. Враждебное отношение со стороны органов государственного управления.
 16. Изменения в государственном регулировании, несущие серьезные негативные последствия для организации.
 17. Крупный дефект продукта, требующий отзыва продукта с рынка и/или нанесший ущерб здоровью потребителей.
 18. Внезапная болезнь, смерть, похищение и другие причины, затрагивающие способность к функционированию ключевых менеджеров.
 19. Информационная война, вызванная недобросовестной конкуренцией.
 20. Обнаружение недобросовестной или криминальной деятельности, имеющей отношение к менеджменту.
 21. Фальсификация продукта, компрометирующая организацию.
- Все эти события способны стать детонаторами кризиса.

⁴ Блэк С. Указ. соч. – С. 42.

¹ Дзялошинский И.М. Коммуникационные процессы в обществе: институты и субъекты. Монография. – М.: НИУ ВШЭ. 2012. – 462 с.

² Векслер А.Ф. PR для российского бизнеса. – М.: Вершина, 2006. – С. 100.

Конфликт как основание кризиса в СО

Как уже говорилось выше, кризис в связях с общественностью связан с изменением публичитного капитала и нарушением системы коммуникаций базисного субъекта с его целевой общественностью. Что такое коммуникация как процесс? Попробуем представить ее в виде модели. Американский политолог Г. Лассуэл предложил ставшую классической модель коммуникации. Ее элементы включены в модель в порядке ответа на вопрос:

КТО сообщает — ЧТО — по какому КАНАЛУ — КОМУ — с каким ЭФФЕКТОМ.

В упрощенном виде:

ИСТОЧНИК — СООБЩЕНИЕ — КАНАЛ — ПОЛУЧАТЕЛЬ — ЭФФЕКТ¹

На любом из пяти перечисленных этапов коммуникационного процесса может возникнуть возможность недопонимания и, как следствие, ухудшения отношений с общественностью. Крайней степенью такого недопонимания является конфликт.

А. Н. Чумиков определяет конфликт, как динамический тип социальных отношений при потенциально возможном или реальном столкновении субъектов по почве тех или иных **противоречиво осознаваемых** <выделено автором> предпочтений, интересов или ценностей, постоянно присутствующий и не поддающийся устранению»².

На наш взгляд, любое из перечисленных в предыдущем разделе событий, способно повлечь за собой конфликт с какой-либо группой общественности. Но станет ли эта конфликтотогенная ситуация основанием для кризиса?

Полагаем, что конфликт не всегда влечет за собой кризис, но, будучи теоретически «взрывоопасным» состоянием, конфликт побуждает PR-специалистов к нейтрализации конфликтотогенных событий и управлению всем ходом развития конфликта в целях предупреждения кризиса.

Деятельность PR-специалиста с конфликтными и кризисными ситуациями можно условно разделить на три направления: предотвращение кризисов; преодоление кризисов; уменьшение ущерба от кризисов. Конечно, в жизни эти виды деятельности трудно так четко разграничить, ведь снижение ущерба от кризиса во многом зависит от степени его предвидения. Ниже мы более подробно остановимся на характеристиках каждого вида деятельности.

9.1. Предупреждение кризисов

Эта профилактическая работа по своевременному выявлению конфликтотогенных ситуаций и их локализации по разному именуется в литературе:

¹ Цит. по Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации : учебник. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2002. – С. 47.

² Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003.– С. 338.

«Issues management» или «управление событиями»¹ у Е. Егорова, «проблемное управление»² у А.Н. Чумикова, «управление проблемами» у В. Королько.

Деятельность по предупреждению кризисов охватывает четыре последовательных шага.

- Первый шаг – идентификация проблем и событий, способных повлечь за собой кризис для данной организации. А. Векслер называет их «конфликтогенными ситуациями»³; С. Катлип – «наиболее уязвимые места в организации»⁴. Об этом также пишет И.В. Алешина⁵. В. Королько считает, что PR-специалист должен предвидеть проблемы за задолго до их наступления: «как правило, процесс управления проблемами требует их предвидения за 1,5-3 года до возможного перерастания в кризис. То есть это еще не планирование мер по преодолению кризиса и не планирование выхода из кризиса, а предкризисное планирование»⁶. Скотт М. Катлип пишет о «предвидении катастроф и кризисов»⁷. Именно этот род деятельности характеризует одну из сложнейших задач PR-специалиста – улавливать слабые сигналы, свидетельствующие о том, что кризис приближается⁸.

- Второй шаг – расстановка приоритетов, ранжирование, т.е. «иерархия конфликтогенных ситуаций»⁹, или «анализ и определение пределов каждой проблемы с точки зрения ее воздействия на местные группы общественности»¹⁰. А.С. Ольшевский пишет об этом шаге, как о «систематизации источников кризиса»¹¹. Здесь уместно рассматривать степень риска наступления того или иного проблемного события.

Е. Пашенцев подробно останавливается на понятии «риска, как меры неблагоприятного эффекта» и выявлении различных видов риска и способах их нейтрализации для организации¹².

Е.Г. Калиберда выделяет наиболее актуальные для предприятия в сфере экономики риски: социально-политический, экономический и экологический.

Социально-политический риск – это опасность утраты репутации, имиджа, благосостояния в широком смысле, комфортного существования, уверенности в будущем и т.п. населения страны, государственного органа исполнительной власти, ведомства, предприятия, корпорации, группы лиц. Возможны

¹ Егоров Е. Указ. соч.

² Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 496 с. – С. 338.

³ Векслер А.Ф. Указ. соч. – С. 93.

⁴ Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Указ. соч. – С. 432.

⁵ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 371–372.

⁶ Королько В. Указ. соч. – С. 324.

⁷ Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Указ. соч. – С. 432.

⁸ Управление общественными отношениями: учеб. пособие / Ю.К. Федулов, Н.О. Воскресенская и др.; под ред. Ю.К. Федулова. – М.: Вузовский учебник, 2009. – С. 41.

⁹ Векслер А.Ф. Указ. соч. – С. 89.

¹⁰ Королько В. Указ. соч. – С. 324.

¹¹ Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2003. – С. 35.

¹² Пашенцев Е.Н. Паблик рилейнз: от бизнеса до политики. – М.: Финпресс, 2000 – С. 69–75.

персональные риски – риск потери профессионального статуса, положения в обществе, рабочего места, а также потеря здоровья, благосостояния, репутации политика, члена общества. Социально-политический риск часто сопровождается экологический и экономический риски.

Экологический риск – опасность нанесения ущерба окружающей среде, населению радиационным, химическим загрязнением, другим негативным воздействием; утраты здоровья в настоящее время или в будущем лицом, группой лиц в данной местности, регионе или государстве.

Экономический риск – опасность потери средств, связанная с финансовым кризисом, резким снижением обеспеченности денежных единиц, дефолтом, банкротством, девальвацией (падением или ростом цен на экспортные/импортные товары, изделия и услуги) и т.п.

Кроме того, в рыночной экономике уместно говорить о предпринимательском риске, который может возникать при любых видах деятельности: при производстве продукции, выполнении работ и выполнении услуг¹.

- Следующий шаг деятельности по предотвращению кризиса – формулировка альтернативных сценариев развития событий по каждому из факторов риска.
- Завершает антикризисную работу подготовка программы действий и коммуникаций на случай наступления каждой из прогнозируемых ситуаций.

9.2. Преодоление кризисов

Работа в период кризиса называется crisis management, управление кризисной ситуацией. Включает в себя работу со всей коммуникационной последовательностью: источник (создание штаба), месседжи, каналы, целевые группы, обратная связь.

От поведения в условиях кризиса, когда к организации приковано пристальное внимание общественности, зависят не только имидж и репутация, но иногда и само будущее компании. Поэтому здесь особенно важно действовать одновременно в двух аспектах PR-деятельности:

- в аспекте действий поступать разумно и адекватно ситуации;
- в аспекте коммуникаций – откровенно и честно сотрудничать со СМИ, внутренней общественностью, населением и другими целевыми группами.

В упрощенном виде задачи по овладению кризисом выглядят следующим образом.

1. Немедленно положить конец кризисному событию.
2. Свести к минимуму убытки и потери компании (в том числе имиджевые), а также ущерб для населения и других пострадавших от кризиса.

¹ Калиберда Е.Г. Связи с общественностью в сфере экономики: учеб пособие. – М.: Университетская книга, 2008. – С. 27.

3. Восстановить доверие к своей компании².

Однако в действительности все не так просто. Существует ряд характерных проблем (факторов), осложняющих деятельность PR-специалиста в условиях разразившегося кризиса. И.В. Алешина со ссылкой на Фрэзера Сейтеля приводит ряд таких факторов, как внезапность, недостаток информации, эскалацию событий, потерю контроля, возрастающее внимание и вмешательство внешних сил, и как результат – панику и «паралич сознания, ментальность загнанного в угол», когда руководители компании занимают оборонительную (или даже агрессивную) позицию и тем самым окончательно разрушают доверие людей².

Типичными ошибками, совершаемыми организациями в условиях кризиса, специалисты считают:

1. Колебания, порождающие впечатление о нерешительности, некомпетентности или непрофессионализме.

2. Уклончивость, приводящую к мысли о неискренности и равнодушии.

3. Стремление снять с себя вину и переложить ее на других, поиски виновных. Это создает ощущение безответственности, увеличивает напряжение и нагнетает эмоции вместо того, чтобы успокаивать общественность.

4. Ложь, порождающую еще большие проблемы, поскольку ничто не может заменить правды.

5. Излишнее многословие, видимость действий, создающее впечатление увиливания от прямого ответа, что вызывает раздражение общественности.

6. Конфронтацию, враждебность по отношению к заинтересованным аудиториям, дающую повод другим раздувать проблему и нагнетать обстановку.

7. Судебное оспаривание, которое неизбежно делает кризис еще более очевидным и способно привести к менее разумной развязке³.

Конечно, все вышеприведенные соображения небесспорны. Ведь абсолютно одинаковых кризисов не бывает – что-нибудь да различно. Как писал Л.Н. Толстой: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему»⁴.

Изучение и систематизация исторического опыта разрешения кризисных проблем дает доказательства того, что небесспорны и хрестоматийные примеры.

Так, широко известен классический пример кризисного реагирования компании «Джонсонс и Джонсонс» на ситуацию с отравлением тайленолом в Чикаго. Напомним, как описывает этот трагический случай С.М. Катлип. *«В конце 1982 года McNeil Consumer Products, дочерняя компания Johnson & Johnson, неожиданно оказалась в чрезвычайно неприятном положении: семь человек из чикагского района Вестсайд неожиданно умерли в результате применения капсул тайленола. В ходе проведенного властями расследования выяснилось, что все они погибли из-за отравления цианидом, который каким-то образом оказался в капсулах тайленола. Новость мгновенно распространилась благодаря*

² Королько В. Указ. соч. – С. 338.

² Алешина И.В. Указ. соч. – С. 375.

³ Катлип С.М. Указ. соч. – С. 431.

⁴ Цит. по Толстой Л.Н. Анна Каренина. – М.: Издательство «Правда», 1978. – С. 9.

информационным агентствам и телевидению. Паника среди потребителей, работников больниц, врачей и фармацевтов приняла невиданные масштабы. Кризис требовал немедленных действий в сочетании с продуманной информационной стратегией.

Аспект PR-действий компании Johnson & Johnson состоял из следующих пунктов:

1. С помощью средств массовой информации предупредить всех потребителей в США, чтобы они воздержались от применения тайленола до тех пор, пока не будут установлены истинные масштабы отравления препарата. (Сначала не было известно, что отравление произошло только в Чикаго.)
2. Прекратить производство тайленола и остановить его рекламу.
3. Установить тесный контакт с чикагской полицией, ФБР и Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов.
4. Изъять из продажи все капсулы тайленола: 31 миллион упаковок по розничным ценам на сумму более 100 миллионов долларов.
5. Разработать новую герметичную упаковку, которая предотвратит ввод яда в капсулы, и приступить к ее производству.
6. Вернуть капсулы тайленола на рынок с помощью поэтапной маркетинговой политики, постепенно убедив потребителей в безопасности товара.

Аспект коммуникации компании Johnson & Johnson можно кратко охарактеризовать следующим образом.

Целевые аудитории: потребители, фармацевты, руководство и служащие торговых предприятий, администрация и служащие больниц, врачи, представители Управления по санитарному надзору за продуктами питания и медикаментами, представители ФБР, газеты и журналы, специализирующиеся на медицинской тематике, все средства массовой информации в целом.

Содержание сообщений:

«Интенсивная деятельность по сбору фактического материала о производстве капсул тайленола, попавших на чикагский рынок.

Тесное сотрудничество с Управлением по санитарному надзору за продуктами питания и медикаментами.

Реакция на обращения встревоженных потребителей: уверение их в твердом намерении компании раскрыть тайну отравления препарата и гарантировать безопасность всех медицинских препаратов компании (горячие линии).

Медиа-стратегия: полное, искреннее сотрудничество со средствами массовой информации с целью немедленного предоставления общественности фактов по мере их поступления плюс пресс-конференция, с помощью спутниковой связи проведенная одновременно в 30 городах.

Централизованное распространение информации.

Появление президента компании Johnson & Johnson в телевизионных программах, включая популярную передачу "60 минут" (Катлип, с.448).

Данная PR-кампания может считаться успешной и результативной, так как менее чем через год компания Johnson & Johnson вернула утраченное доверие потребителей и, соответственно, свою долю рынка лекарственных препаратов».¹

Действия компании Johnson & Johnson были настолько целесообразными, а итоги проведенной антикризисной кампании настолько впечатляющими, что на ее основе сложились определенные стандарты управления кризисными ситуациями. Они получили название «правил Тайленола»²:

1. Сделайте все, чтобы глава компании стал доступен для прессы.
2. Попросите прощения, выразите сожаление о случившемся, продемонстрируйте готовность компенсировать ущерб (как моральный, так и материальный).
3. Отзовите продукт.

Казалось бы, данные правила незыблемы и бесспорны. Однако случай с обнаружением шприца в баночке «Пепси-колы» в 1994 году, приведенный в сборнике лучших кампаний мировой практики (премия «Серебряная наковальня» за 1994 г.) под названием «Шприцевая вокруг компании *Pepsi Cola*»³, опровергает сложившийся стандарт. Во всяком случае, первое и второе правило, как выяснилось, обязательны только для тех случаев, когда компания действительно как-либо причастна к произошедшей трагедии. Если же причиной кризисной ситуации стали враждебные действия и информационные атаки внешних сил, не имеющие под собой реальных оснований, отзыва продукта можно избежать.

Для специалистов по связям с общественностью существуют общие рекомендации по практической реализации мер по овладению кризисом.

Последовательность действий в условиях разразившегося кризиса можно представить в виде десяти шагов.

- Первый шаг – создание так называемого «кризисного штаба»⁴. Как правило, на предприятиях существуют такие органы кризисного реагирования – на базе подразделений гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций. Задача PR-специалиста – органично вписаться в работу такого штаба для решения специфических коммуникационных проблем в рамках кризисных ситуаций.

- Второй шаг – оценка ситуации с точки зрения PR. Ситуационный анализ в данном случае уместно представить в виде последовательности следующих шагов:

¹ Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Указ. соч. – С. 445–448.

² Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 496 с. – С. 325.

³ Ситников А.П., Крылов И.В. Самые успешные PR-кампании в мировой практике. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2002. – 310 с.

⁴ Слащева Ю. Управление коммуникациями компании в условиях кризиса // Со-общение. – 2002. – №11.

1) определение тех аспектов возникшей проблемы, которые представляют возможную угрозу жизни людей или опасность серьезного загрязнения окружающей среды;¹

2) определение сегментов общественности, которые могут быть затронуты данными аспектами возникшей проблемы;²

3) ранжирование проблем в отношении целевых аудиторий с точки зрения заметности этих проблем и возможности привлечь к эмоционально окрашенное внимание общественности.

● Третий шаг – планирование. Сюда можно отнести создание коммуникационной стратегии, сценариев развития кризисной ситуации, программы и графика действий, плана коммуникаций. В. Королько пишет: «Если говорить в целом, то на протяжении первых наиболее критических после возникновения кризиса часов первоочередными являются два вопроса: что делать и что говорить. Смыслом деятельности должно стать не простое реагирование на развитие кризиса, а **разработка стратегии его сдерживания и опережения**»³ *<выделено автором>*.

● Четвертый шаг – создание PR-обращений к общественности (месседжей). Как любому PR-тексту, этим месседжам свойственны такие характеристики, как иницированность, оптимизированность, селективность⁴.

Специалисты считают, что уже в самом начале кризиса необходимо подготовить информацию, предназначенную:

- обществу в целом (через СМИ);
- третьим лицам и организациям, так или иначе связанным с компанией (акционеры, инвесторы, дистрибьюторы, банки);
- государственным структурам;
- финансовым и фондовым аналитикам; рейтинговым агентствам, биржам;
- сотрудникам предприятия.

Конечно, содержание информации должно оставаться одинаковым, но форма подачи и необходимые информационные акценты должны модифицироваться в зависимости от вида целевой аудитории.

Основу информационных сообщений должны составлять социально-значимые темы, в том числе:

- a. создание кризисного комитета для защиты интересов потерпевших;
- b. предлагаемые решения проблем, отслеживание их исполнения;
- c. высказывания авторитетных третьих лиц (видных специалистов, общественных деятелей);
- d. информация обо всех случаях оказываемой организацией поддержки;
- e. прогнозы или аналитические расчеты, свидетельствующие о процессе нормализации ситуации;

¹ Королько В. Указ. соч. – С. 330.

² Алешина И.В. Указ. соч. – С. 377.

³ Королько В. Указ. соч. – С. 330.

⁴ Кривоносов А.Д. PR-текст в системе публичных коммуникаций. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2001. – С. 49.

- f. изменения в планах предприятия на ближайшую перспективу)
- g. Программа поддержки потерпевших от кризиса и информация о ее исполнении¹.

• Пятый шаг преодоления кризиса – начало активной работы со СМИ.

Этот этап предполагает: назначение официального пресс-секретаря и создание специального информационного центра для работы с масс-медиа.

Обязательным условием успешного кризисного реагирования является соблюдение принципа подачи информации в СМИ только через информационный центр и пресс-секретаря («говорить в один голос»). В. Королько выделяет основной фактор успеха: использование одного и того же пресс-секретаря на протяжении всего кризиса².

Специалисты предлагают ключевые подходы к информационной работе в условиях кризиса: говорите первым и открыто; не рассуждайте, отвлекаясь от главного; опирайтесь на факты; демонстрируйте свою обеспокоенность проблемами, не обороняйтесь; выработайте свою четкую точку зрения и не уклоняйтесь от нее; не конфликтуйте со СМИ; убедите общественность в том, что вы представляете авторитетный источник информации; сохраняйте спокойствие и готовность к совместной работе; никогда не лгите, даже в мелочах³.

Как пишет И.В. Алешина, «в конечном счете, кризисные коммуникации определяются жестким анализом риска в сравнении с преимуществами обнародования сведений. Эффективность коммуникаций зависит от позиции и опыта специалиста PR»⁴.

• Шестой шаг в преодолении кризиса – подготовка руководителей к контактам со СМИ и общественностью. Большинство специалистов сходятся во мнении о том, что вовлеченность высшего менеджмента в разрешение ситуации должна быть видимой для общественности. Общественность должна быть убеждена, что высший менеджмент решительно и эффективно работает над разрешением кризиса. Обеспечение присутствия высших руководителей компании на месте происшествия демонстрирует общественности озабоченность компании происходящим. В практике PR-деятельности хорошо известны случаи негативных последствий отказа высшего руководства от участия в преодолении кризиса в общественном мнении. Один из таких примеров приводит И.В. Алешина: «В 1989 г. танкер компании Еххон перевернулся в одном из портов Аляски и пятно нефти разлилось площадью в 1300 квадратных миль. Председатель Еххон Rawl заявил, что у него есть более важные дела, чем полет в порт разлива. Этим он проиграл ПР-сражение»⁵.

¹ Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса. – М.: Издательство ЭКМОС, 2001. – С. 295–296.

² Королько В. Указ. соч. – С. 336.

³ Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса. – М.: Издательство ЭКМОС, 2001. – С. 297.

⁴ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 378.

⁵ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 379.

Среди руководителей и сотрудников предприятия полезно выделить спикеров четырех уровней:

1) ведущего руководителя, который делает официальные заявления по общей политике компании;

2) руководителя среднего звена (заместителя ведущего руководителя). Этот сотрудник становится основным коммуникационным посредником, поскольку он владеет всей информацией по проблеме и обладает немалой властью в рамках организации, находясь между руководителем высшего ранга и сотрудниками более низкого уровня. В крупной компании таким человеком с успехом может быть руководитель отдела по связям с общественностью или пресс-секретарь;

3) экспертов, которые способны квалифицированно и детально обсуждать техническую информацию, связанную с возникшей проблемой;

4) сотрудников коммуникационного подразделения, которые могут отвечать на вопросы средств массовой информации и обеспечивать их текущей информацией, связанной с конкретным обсуждаемым вопросом¹.

Ключевое требование к работе эффективного спикера – **конструктивный подход**. Спикер должен быть способен освещать реальные события, но таким образом, чтобы демонстрировать общественности, что проблемы решаемы, из ситуации есть выход. Задача PR-специалиста – подготовить руководителя к конструктивной работе (например, можно убедить с помощью позитивных и негативных примеров из мировой практики).

В случае необходимости PR-специалист готовит для спикеров своеобразную личную памятку: правила делового общения со СМИ. Специалисты советуют включать в этот документ следующие правила:

1. Ньюсмейкер должен делать акцент на социальной значимости и общественных интересах. *А.Б. Василенко пишет: «В своем выступлении важно исходить прежде всего из общественных интересов. Это золотое правило пиарщиков не всегда, к сожалению, разделяют руководители корпораций. Так что PR-специалисту требуются терпение, такт и выдержка в подготовке руководителя к публичному выступлению. Топ-менеджер должен хотя бы теоретически усвоить, что его компания работает на общество, а отнюдь не наоборот»*².

2. Следует говорить правду, даже если она неприятна для корпорации. *Другое дело, какими словами ее говорить и какие определения давать происходящему. Здесь чрезвычайно важна собственная интерпретация, версия событий.*

3. Нельзя допускать неточностей, некомпетентности – лучше не отвечать вовсе. *Предпочтительный в таких случаях ответ: «у меня сейчас нет данных», «Вы получите ответ на следующей пресс-конференции» или просто молчать. Нежелательны фразы: «без комментариев», «не хочу отвечать на этот вопрос».*

4. Если случайно допущена оговорка, ошибка в ответе, следует немедленно извиниться и ее исправить (не исправленная оговорка грозит стать «медиа-фактом»).

¹ Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса. – М.: Издательство ЭКМОС, 2001. – С. 298.

² Василенко А.Б. Указ. соч. – С. 232.

5. Никогда не следует повторять критические фразы журналиста, поскольку это может быть воспринято, как часть выступления ньюсмейкера и снова процитировано в печатных изданиях (станет новым «медиа-фактом»).

6. Ньюсмейкер должен держаться естественно, непринужденно и доброжелательно, располагать к себе журналистов

Все перечисленные правила являются основой общения со средствами массовой информации, но они также остаются справедливыми и для общения с сотрудниками или клиентами компании.

● Седьмым шагом в преодолении кризиса назовем обеспечение психологической поддержки сотрудников. Следует отметить, что этот шаг только формально назван седьмым, на самом деле работа с коллективом должна вестись параллельно с взаимодействием со СМИ и подготовкой спикеров. Ведь, по большому счету, именно от поведения сотрудников предприятия зависит, насколько серьезно отразятся последствия кризиса на репутации компании. Поэтому, «главное в ситуации кризиса – не игнорировать своих служащих», – считает В. Королько¹. Служащие – ближайшие союзники руководства компании, поэтому ни в коем случае нельзя держать их в неведении. Только держа сотрудников в курсе дела, можно обеспечить нормальное функционирование организации в условиях кризиса.

И здесь еще более важен конструктивный подход и демонстрация уверенности в благополучном для организации исходе дела. Руководители просто обязаны стать для персонала вестниками или «продавцами надежды»².

На протяжении всего периода развития кризиса сотрудники организации находятся в состоянии волнения или даже депрессии. Ведь их волнует не только репутация компании, но, прежде всего, собственная судьба. При этом люди часто становятся заложниками слухов и сообщений, распространяемых вне официальных источников информации. В таких обстоятельствах чрезвычайно важно, чтобы служащие получали информацию от своего руководства, причем в приоритетном порядке (во всяком случае, раньше, чем об этом сообщат СМИ).

● Восьмой шаг в деятельности PR-специалиста по преодолению кризиса – обеспечение обратной связи, то есть информирование базисного субъекта PR об отношении к нему общественности, СМИ, органов власти. Для этого необходимо вести постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса.

«Изучение общественного мнения в кризисных ситуациях должно быть всеохватывающим, – считает В. Королько. – Нужно держать руку на пульсе мнений ваших сотрудников, потребителей, поставщиков, инвесторов, а в случае необходимости – и широкой общественности, проверять, срабатывают ли информационные сообщения, что срабатывает лучше, а что хуже, и вносить соответствующие коррективы»³. Алешина предлагает использовать для этого метод опросов. Она пишет: «определите, доходят ли ваши сообщения до

¹ Королько В. Указ. соч. – С. 332.

² Буари, Ф. Указ. соч. – С. 104.

³ Королько В. Указ. соч.. – С. 332.

аудитории. Постоянно проверяйте – какие аспекты программы работают, а какие – нет и делайте соответствующие коррективы»¹.

- Девятый шаг в преодолении кризиса для PR-специалиста – участие в организации примирительных процедур. Включает в себя такие процедурные технологии, как «фасилитацию»² – выработку взаимоприемлемого решения, «медиацию»³ – посредничество в переговорах.

- Последним по счету (но тем не менее безусловно необходимым) шагом в антикризисной деятельности PR-специалиста считается участие в выявлении и обобщении причин и условий возникновения конфликтной ситуации, превратившейся в кризис, а также подготовка предложений по устранению таких ситуаций на будущее.

9.3. Уменьшение ущерба от кризиса

Полагаем очевидным тот факт, что менеджмент новостей сопутствует всему циклу антикризисной работы, так что вряд ли его уместно считать совершенно самостоятельным разделом PR-деятельности. Выше мы подробно рассмотрели, какие действия PR-специалистов способствуют минимизации имиджевого ущерба для организации.

Тем не менее многие специалисты выделяют «спин-деятельность» как отдельный участок работы. Г.Г. Почепцов пишет, что «спин-доктор занят исправлением освещения события в масс-медиа, после того как информационное развитие приняло неблагоприятный оттенок»⁴.

Другой вид деятельности в рамках уменьшения ущерба от кризиса – создание ожиданий какого либо события. Ключевым понятием данного вида деятельности является «собственная версия».

Хочется еще раз обратить внимание, что сам по себе никакой менеджмент новостей не может заменить собой реальную деятельность предприятия по ликвидации кризисной ситуации и снижению потерь для населения. Компания просто обязана продемонстрировать свою заботу и ответственность, и только тогда ее коммуникационные усилия увенчаются успехом.

Однако неизменными для любой ситуации остаются три основных принципа кризисного реагирования. Их приводит в своей книге А. Векслер со ссылкой на М. Реджестера:

- 1) имей свою версию;
- 2) скажи все;
- 3) скажи быстро.

¹ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 382.

² Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры: учеб.-практич. пособие. – М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – С. 532.

³ Там же, с. 555.

⁴ Там же, с. 138.

По мнению многих специалистов, собственная интерпретация (версия) должна быть обнародована компанией в ближайшие часы после кризисоопасного события. Как пишут А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров: «отсутствие какой-либо реакции со стороны компании в первые 24 часа значительно ослабляет возможности контролировать ситуацию в дальнейшем»¹. Понятно, что один только факт наличия версии еще не служит гарантией успеха. Для того чтобы собственная версия происходящего была убедительной, она должна соответствовать обычным для PR-текстов требованиям:

1) правдивая (хотя и оптимизированная в интересах предприятия) информация;

2) учет интересов целевых групп общественности.

Таким образом, мы обозначили все основные принципы кризисного реагирования, которые при неукоснительном их соблюдении помогут отделу по связям с общественностью превратить развернувшийся кризис в дополнительную возможность увеличения публичитного капитала своего предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите признаки наступившего для организации кризиса.
2. Всегда ли конфликт становится причиной кризиса?
3. Возможны ли позитивные следствия кризиса?
4. В чем заключается деятельность по предупреждению кризисов?
5. Какие риски наиболее актуальны для промышленного предприятия?
6. Сформулируйте задачи по овладению кризисом.
7. В чем заключаются «Правила Тайленола»? Всегда ли они применимы?
8. Какие шаги предпринимает PR-специалист в условиях разразившегося кризиса?
9. Назовите основные принципы кризисного реагирования.

¹ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: учеб. пособ. – М.: Дело, 2003. – 496 с. – С. 335.

10. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

Под социальной ответственностью бизнеса (корпоративной социальной ответственностью) принято понимать добровольный вклад корпораций (предприятий) в решение социально-значимых общественных проблем. Понятие социальной ответственности (SRB /Socially-Responsible Business/ или КСО) возникло на Западе в начале прошедшего века. Собственно, благодаря этому и возникла профессия паблик-рилейшнз, предназначенная для завоевания крупным бизнесом доверия общественности путем открытых и правдивых коммуникаций. Выше уже говорилось, что в декларации принципов Айви Ли (1907 год) были обозначены ключевые принципы: откровенное информирование, учет интересов общественности. Эти здравые мысли уже тогда разделяли не только журналисты, но и наиболее продвинутые американские промышленники, в частности, Теодор Вейл, президент Американской телефонной и телеграфной компании. Ему принадлежит известный тезис: «Компании могут жить и развиваться только с разрешения их аудиторий»¹. И это – в прагматичном, бизнес-ориентированном американском PR, где главное, все же, стратегия продвижения корпоративных интересов, максимальная прибыль компании.

Европейский PR, наиболее ярко представленный французской школой, еще в большей степени опирается на социум. «Стратегия доверия» – так формулирует ключевое понятие европейского PR основатель этой школы Люсьен Матра. Его последователь Филипп Буари, патриарх профессии паблик рилейшнз в Западной Европе, в своей книге пишет: «Паблик рилейшнз возникли не под влиянием моды или увлечения, а стали ответом на социальную и экономическую потребность, на запросы нового мира»². Как видим, «социальное» здесь стоит раньше «экономического». «Выработка политики паблик-рилейшнз, – утверждает Буари – начинается с согласия примирить интересы компании с интересами тех, от кого зависит ее развитие. Осуществление политики паблик рилейшнз заключается в том, чтобы после такого примирения использовать коммуникационную политику, способную устанавливать и поддерживать доверительные отношения со всей совокупностью аудиторий компании ... Речь идет о доверии не только клиентов компании, но и ее персонала, ее банкиров, администрации – всех тех, кому принадлежит часть политической, экономической, профсоюзной, административной власти и кто может эту власть употребить как для того, чтобы способствовать развитию компании, так и для того, чтобы это движение затормозить ... Доверие – самый эффективный фактор роста инвестиций и самый надежный гарант ее (компании) незыблемости»³. Таким образом, можно считать доказанным утверждение о том, что PR был создан как инструмент регулирования

¹ Цит. по Буари Ф.А. Указ. соч. – С. 37.

² Там же, с. 13.

³ Там же, с. 58.

отношений между обществом, бизнесом и властью. Место этого своеобразного посредника схематически изобразил Вячеслав Моисеев (рис. 7).

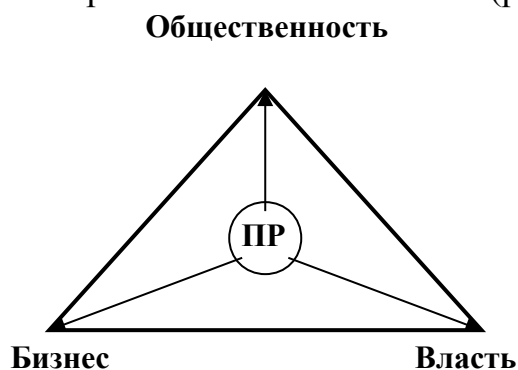


Рис. 7. Основная направленность усилий в PR¹

Однако прошедшее столетие так и не разрешило основной проблемы: как найти верное, сбалансированное соотношение между целями и желаниями трех вершин треугольника. В бизнес-среде до сих пор есть сторонники абсолютно крайних позиций. О них рассказывает в своей статье Екатерина Ляховецкая, директор программы «Менеджмент в PR» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

«Первая – широко известная теория о необходимости максимизации прибыли. Так, Теодор Левитт указывает, что благотворительность и общество не имеют никакого отношения к деятельности корпораций. Задача корпораций – делать деньги»².

Другой интеллектуальный лидер современной неоклассической доктрины Милтон Фридмен утверждает еще более прямо: «профессиональные менеджеры – агенты собственника, а их главная задача, соответственно, состоит в том, чтобы наращивать прибыль. Руководители корпораций должны сосредоточиться на своих прямых обязанностях – организации производства товаров и услуг, не отвлекаясь на изучение и разрешение каких бы-то ни было социальных проблем общества»³.

Среди отечественных бизнесменов немало последователей этой теории. К сказанному они чаще всего добавляют, что сполна платят налоги, выдают зарплату, а значит дальше весь спрос с государства. Причем, и зарплату, и налоги они, порой, склонны относить к категории благотворительности, потому что эти платежи при умелом обращении можно было бы успешно «оптимизировать» – а честные российские бизнесмены этого не сделали, тем и горды. Но зато все остальное в социальной сфере их не касается.

Такая установка хорошо изучена и описана известным американским мыслителем Эрихом Фроммом – он относит ее к числу неплодотворных установок и называет «стяжательской ориентацией». Люди стяжательского типа,

¹ Моисеев В.А. Паблик рилейшнз. Теория и практика. – М.: Омега-Л, 2001. – С. 98.

² Ляховецкая Е. Отдавая – зарабатывать // Советник. – 2002. – № 5.

³ Там же.

по Фромму, «склонны считать, что обладают только неким ограниченным запасом силы, энергии и ментальных способностей, и этот запас тает, исчерпывается и никогда не пополнится. Они не могут понять, что все жизненные субстанции обладают функцией самовосполнения, и активность и трата сил увеличивают энергию, в то время как инертность ее парализует»¹. Свою внутреннюю психологическую установку они реализуют и в бизнес-деятельности.

Вторая точка зрения называется «теорией корпоративного альтруизма». Она принадлежит Комитету по экономическому развитию США, в рекомендациях которого подчеркивается, что «корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни»².

Такая установка соответствует в классификации Фромма «плодотворной ориентации» – высшей формой проявления которой является любовь. В самом деле, чего мы хотим от нашей общественности? Уважения, признания, заботы о наших интересах, ответственности в своих поступках. Все эти четыре компонента и есть составные части «плодотворной любви» по Э.Фромму. Для того, чтобы получить искомое, компания должна ответить общественности взаимностью, то есть проявить, по Фромму, «заботу, ответственность, уважение, знание... Эти основные элементы присутствуют во всех формах любви»³. Не правда ли, очень похоже на концепцию социальной ответственности и на функции пабблик-рилейшнз одновременно.

Приведенная выше аргументация может показаться неубедительной для бизнес-сообщества, где «человек с рыночной философией может охотно отдавать, но в обмен непременно хочет что-то получить; отдать, ничего не получив, – значит для него быть обманутым»⁴. К счастью, существует и третья, компромиссная позиция – теория разумного эгоизма, которая «настаивает на том, что социальная ответственность бизнеса – это просто «хороший бизнес», поскольку превращает сиюминутные потери в долгосрочные прибыли (long-term profit loss). Тратя деньги на социальные и филантропические программы, корпорация сокращает текущие доходы, но, в долгосрочной перспективе, создает благоприятное социальное окружение и, таким образом, высокие и устойчивые дивиденды в будущем. Проявление социальной ответственности позволяет улучшить имидж корпорации, отношения в коллективе, привлечь новых клиентов, увеличить объемы продаж своей продукции, стоимость акций корпорации на рынке»⁵. Таким образом, мы видим, что быть социально-ответственным не только почетно, но и выгодно, так как появляется возможность формирования хорошей репутации. Известно, что репутация – «это создавшееся общее мнение о достоинствах или недостатках кого-либо (чего-либо),

¹ Фромм Э. Человек для себя. Исследование психологических проблем этики. – Минск: Коллегиум, 1992. – С. 70.

² Ляховецкая Е. Указ. соч.

³ Фромм Э. Человек для себя. Исследование психологических проблем этики. – Минск: Коллегиум, 1992. – С. 79.

⁴ Фромм Э. Душа человека. – М: Республика, 1992. – С. 122.

⁵ Ляховецкая Е. Указ. соч.

общественная оценка. Происходит от латинского термина, означающего обдумывание, размышление»¹. То есть это то, что общество думает о корпорации, то, чем оно считает компанию, то, что осталось в общественном сознании. Каждый воспринимает происходящее через призму собственных потребностей, интересов и ценностей. Это утверждение справедливо и для общественных аудиторий. Из этого следует, что мнение о компании зависит от того, насколько она сумеет удовлетворить общественные потребности, разделить интересы и ценности. То есть, репутация зависит от качества и потребительских свойств продукции компании с одной стороны, и от соответствия интересам и ценностям общества с другой стороны. Искреннее, глубокое участие в разрешении социальных проблем, признание своей доли ответственности за судьбу общества, наряду с качеством товара, является фундаментом хорошей репутации. Можно ли измерить репутацию? Выше было сказано, что бизнес-лидеры хотят знать, что они получают взамен за свой вклад общественную жизнь. Качественные оценки репутации (хорошая – плохая, прочная – непрочная, устойчивая – неустойчивая, надежная – ненадежная) представляются им недостаточно полными и убедительными.

Для прагматиков и рационалистов (а к их числу принадлежит подавляющее большинство современных российских бизнес-руководителей) количественные характеристики значительно убедительнее качественных, так как обращаются к рациональному, а не эмоциональному восприятию.

Западный деловой мир уже решил задачу количественной оценки: репутационный капитал, а, иначе говоря, «благорасположение (Goodwill) имеет статус неявного актива и отражается в балансовом отчете северо-американских и европейских компаний в стоимостном выражении»².

Сергей Туркин, директор агентства «Социальные инвестиции», приводит такие цифры: «по данным Walker Information, репутационный капитал компании Coca-Cola оценивается в \$52 млн., Gillette – в \$12 млн., Kodak – в \$11 млн. Все эти фирмы имеют хорошо продуманные (и хорошо озвученные) социальные программы»³.

Разрыв в соотношении стоимости материальных и нематериальных активов для многих зарубежных компаний вообще, на наш взгляд, парадоксален. По данным исследования британской компании «Интербренд» для компании Coca-Cola, это соотношение 4% к 96%, для Бритиш Петролеум 29% к 71%, для IBM 17% к 83%.¹⁶ Причем, меньшая часть – это материальные активы. Конечно, значительная доля в нематериальных активах – это стоимость бренда, но и репутационная составляющая оказывает серьезное влияние (в том числе и на стоимость бренда).

Исследования, проведенные уже цитируемой Walker Information, дают представление о зависимости между социальной ценностью и репутацией

¹ Большой иллюстрированный словарь иностранных слов : 17000 сл. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – С. 678.

² Алешина И.В. Указ. соч. – С. 37.

³ Туркин С. Почему они такие добрые // Советник. – 2003. – № 8. – С. 44–47.

компании. Туркин, в частности, приводит результаты для розничной торговли. Здесь увеличение социальной ценности на один пункт улучшает репутацию на 0,55 пункта. В то время, как такое же повышение экономической ценности поднимает репутацию всего на 0,32 пункта¹. Словом, можно сделать вывод, что репутация компании в обществе есть результат и ее социально ответственного поведения. Поэтому даже из чисто прагматических соображений полезно и выгодно вести социально ориентированную политику с тем, чтобы увеличить репутационную составляющую капитала компании.

Что же представляет собой современная концепция корпоративной социальной ответственности? Эндрю Гриффин приводит определение, официально утвержденное в 2001 году Еврокомиссией: «КСО есть понятие, которое выражает добровольную озабоченность компаний социальными и экологическими вопросами, встающими как в процессе ведения бизнеса, так и при взаимодействии со стейкхолдерами»². Под термином «стейкхолдеры» в современной профессиональной лексике принято понимать «все возможные аудитории компании или организации – властные структуры, ассоциации, персонал, эксперты, профсоюзы и др.»³.

Как пишет Ляховецкая, «социальная ответственность, в отличие от юридической, предполагает наличие некой доброй воли, осознанное стремление наладить цивилизованный диалог между бизнесом и властью, между бизнесом и обществом. Такой диалог возможен в рамках своеобразного общественного договора между предпринимателями, населением и государством, цель которого – способствовать благу всего общества. По условиям такого договора корпорация должна подтверждать документально не только экономическую конкурентоспособность, как это было еще 10-20 лет назад, но и заботу о социальной ситуации. От концепции тотального управления качеством (Total Quality Management – TQM) мировой бизнес переходит к практике социально-ориентированного управления (Total Responsibility Management – TRM), которая предполагает удовлетворение требований различных слоев общества, влияющих на компанию и заботу об окружающей среде. Целевые аудитории, о которых идет речь – это прежде всего потребители, работники, акционеры и инвесторы, поставщики и партнеры, государство, население тех областей, в которых предприятия осуществляют свою деятельность. Таким образом, социальных контракт сегодня уже не носит двусторонний характер, когда договаривались только наемные работники и владельцы компаний»⁴.

Основные положения этой концепции в целом находят отклик в предпринимательской среде. Е. Ляховецкая пишет, что согласно опросу, проведенному газетой Financial Times, среди 750 руководителей европейских

¹ Моисеев А. Репутация – неоценимый капитал компании // Со-общение. – 2000. – Спецвыпуск.

² Гриффин Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход. – М. Альпина Бизнес Букс, 2009. – С. 195.

³ Энциклопедия паблик рилейшнз. – М.: ИМИДЖ-Контакт, 2009. – С. 249.

⁴ Ляховецкая Е. Указ соч.

компаний социальная ответственность бизнеса признана второй по значимости задачей, которую приходится решать бизнесу (первая – проблема кадров).

На российской почве для концепции социальной ответственности бизнеса открываются новые возможности соединения трезвого расчета, присущего либеральной западной модели, основанной на протестантской этике, «с российской традицией благотворительности, имеющей особый сакральный подтекст, христианское, гуманистическое начало, призывающее к бескорыстию и человеколюбию»¹. Доказательством могут служить исследования среди жителей и предпринимателей Великого Новгорода, проведенного Фондом развития информационных инициатив «Сфера согласия». Новгородское исследование показывает, что реализация социальных благотворительных проектов носит стратегический характер лишь для 43% предприятий с отечественным капиталом. Исследователи отмечают: «еще довольно часто социальная активность новгородского бизнеса носит ситуативный характер»². Следует признать, что в большинстве своем работа в этом направлении носит бессистемный характер и не отличается эффективностью, что сдерживает процесс создания устойчивой репутации отечественных компаний.

В целом, ничего нового в такой ситуации нет. Как известно, с того же начинали крупные американские корпорации. Вернувшись к истокам PR, вспомним, что в начале прошлого века они сумели восстановить против себя и государственную власть в лице президента Теодора Рузвельта, и мелких собственников, и фермеров, и наемных рабочих, наступив на «святыя святых» – великую американскую мечту о равных возможностях для каждого члена общества. Мощный отпор, полученный американскими корпорациями, и вызвал к жизни современные технологии социального партнерства.

Для российских корпораций, получивших собственность из рук государства в результате ее перераспределения при приватизации, те тяжелые времена наступают сейчас. Многочисленные дискуссии в СМИ свидетельствуют о том, что «олигархи» не пользуются доверием и поддержкой значительной части общества, а без понимания невозможно и установление диалога. Конечно, у сегодняшних российских корпораций уже есть наработанные за сто лет инструменты, в том числе паблик рилейнз. Но мы видим, что попытка механически перенести на российскую почву отдельные приемы PR-воздействия не приносят нужной отдачи. Хотя практика осмысления и использования американского опыта налицо. Наиболее ярко это демонстрируют нефтяные корпорации. Интересно наблюдать, как зеркально повторяются у нас наработанные приемы. Так, известный PR-практик, создатель и руководитель Управления общественных связей НК ЛУКОЙЛ Александр Василенко в своей книге анализирует средства воздействия американских нефтяных корпораций на общество. Влияние осуществляется по следующим направлениям: через средства массовой информации, через новейшие системы коммуникаций (Интернет), через обширную издательскую деятельность, через специально созданные ассоциации

¹ Туркин С. Указ соч.

² Трезвый расчет или порывы совести? // Советник. – 2002. – № 5.

волонтеров пропагандистов нефтяной промышленности (так называемые группы общения или кружки по интересам), через разного рода общественные объединения и организации. «Но особое внимание информационные структуры нефтяного бизнеса уделяют американской школе и вообще всем звеньям образования»¹. Таким же образом действуют и отечественные нефтяники, работая с ВУЗами, учреждая стипендии, создавая общественные организации.

Итак, для создания устойчивой положительной репутации сегодня необходимо осознание компаниями своей ответственности перед обществом.

При этом компанию можно считать социально-ответственной в том случае, если ее социальная политика включает следующие элементы:

1) ответственная деловая практика (своевременная и полная выплата налогов и других платежей, неукоснительное выполнение договорных обязательств перед партнерами, клиентами, персоналом и т.п.);

2) участие в решении социально-значимых проблем регионов, в которых действуют подразделения компании (с учетом приоритетов, обусловленных местной спецификой);

3) дополнительные гарантии и льготы трудящимся компании (как правило, закрепляемых Коллективным договором, который от имени трудящихся заключает профсоюз);

4) экологическая ответственность (уменьшение выбросов всех видов загрязняющих веществ за счет внедрения новых технологий и строительства очистных сооружений, а также дополнительные вложения в рекультивацию земель, очистку водных бассейнов, восстановление лесных массивов и т.п.);

5) благотворительность.

Границы и размеры этой социальной ответственности должны быть в теории закреплены своеобразным общественным договором. В отсутствии такого договора и с учетом местной специфики определять эти границы обязаны PR-специалисты промышленных предприятий и компаний. Для этого они должны быть максимально приближены к управленческой вершине компании, и одновременно тесно взаимодействовать с различными целевыми группами общественности. В организационном плане это означает, что в структуре предприятия PR-специалист должен находиться в непосредственном подчинении у первого руководителя компании и быть включенным в процесс стратегического планирования с целью корректировки планов компании в пользу общественности. В рамках решения общей проблемы укрепления репутации за счет реализации концепции социальной ответственности бизнеса PR-специалист должен последовательно реализовать следующие шаги.

1. Убедить руководство в необходимости принять на себя определенную долю социальной ответственности, аргументировано объяснив позитивные последствия такой политики.

2. Быть консультантом руководителя в оценке и выборе приоритетных направлений и форм реализации местного «общественного договора».

¹ Василенко А.Б. Указ соч. – С. 294.

3. Изучать ожидания различных групп общественности (социальные, идеологические, экологические).

4. Предвидеть возможный общественный резонанс на те или иные действия компании в этих направлениях.

5. В процессе реализации социальных программ:

- с одной стороны, максимально использовать возникающие информационные поводы для формирования яркого положительного имиджа, переходящего в стойкую репутацию компании;

- с другой стороны, проявлять необходимое чувство меры, деликатность и такт, памятуя об особенностях российского восприятия благотворительности, которой приличествует скромность.

Эндрю Гриффин, систематизируя современный опыт западных корпораций в области КСО, предлагает ряд следующих действий:

- «ситуативные инициативы», которые могут быть направлены на ассоциирование компании с тем или иным благотворительным мероприятием (в качестве примера приведена инициатива Tesco «Компьютеры для школ» в Великобритании);

- социальные инвестиции, не связанные с конкретным брендом, но, в то же время, направленные на укрепление какой-либо идеи. (Например, благотворительная кампания «Видеть, чтобы верить», проводимая Standart Chartered Bank, направлена на укрепление общей идеи доверия, так необходимой в банковской сфере);

- подготовка отчетов о соблюдении внешних и внутренних стандартов ведения бизнеса (например, обязательств о сокращении вредных выбросов в атмосферу, о предотвращении коррупции и т.д.);

- подготовка отчетов о позиции компании в отношении определенной угрозы или злободневной темы;

- пожертвования на благотворительные цели¹.

Задачи PR-специалиста в рамках реализации КСО можно разделить на три группы: аналитические, творческие и информационные.

Аналитические задачи могут решаться в следующей последовательности:

- выявить особенности социального, экономического, экологического состояния данного региона (города, области, страны);

- уяснить для себя ключевые проблемы данного региона и перспективы их решения;

- определить оптимальные для предприятия и (одновременно!) наиболее актуальные для целевых групп общественности направления реализации социальной ответственности.

Творческие задачи направлены на выбор способов предъявления позиции и на разработку конкретных информационных поводов, позволяющих выгодно позиционировать предприятие в связи с какими-либо позитивными аспектами его социальной ответственности.

¹ Гриффин Э. Указ. соч. – С. 194–195.

Информационные задачи реализуются путем подготовки и распространения информации для целевых групп общественности с помощью подготовленных информационных документов, либо организации и проведении специальных событий. В число наиболее актуальных информационных документов входит так называемый «социальный отчет», в котором ежегодно дается подробная оценка соблюдения внешних и внутренних обязательств компании.

Систематическая и последовательная работа в области реализации корпоративной социальной ответственности позволит любой компании заслужить доверие и уважение со стороны общества, и тем самым увеличить паблицитный капитал как основное стратегическое преимущество в условиях современного рынка.

Вопросы для самоконтроля

1. Что принято понимать под социальной ответственностью бизнеса?
2. Какие подходы к социальной ответственности сложились в бизнес-среде?
3. Существует ли способ количественной оценки репутационного капитала?
4. Перечислите основные элементы социальной политики социально-ответственного предприятия.
5. Какие шаги следует предпринять PR-специалисту для оптимальной реализации концепции социальной ответственности предприятия?
6. Назовите основные задачи PR-специалиста в рамках реализации концепции социальной ответственности предприятия.

11. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Как всякая управленческая деятельность, PR ориентируется на достижение

определенных целей и задач. Оценка степени достижения поставленных целей и степени решения задач и есть оценка результатов деятельности отдела по связям с общественностью. Спецификой оценки результатов в области СО можно считать преобладание качественного аспекта (оценочных суждений) над количественным. Ведь при оценке речь идет о таких нематериальных субстанциях, как репутация, престиж, имидж, публичный дискурс, и других компонентах паблиситного капитала¹. По мнению Э.В. Кондратьева и Р.Н. Абрамова, ситуация усложняется тем, что PR-деятельность, «в отличие от маркетинга и рекламы, не предполагает увеличения оборотов, прибыли, объемов продаж «здесь и сейчас»².

Тем не менее, необходимость оценки результатов работы отдела по СО вполне очевидна (*каким бы сложным и обременительным не представлялось измерение нематериальных субстанций*). Приведем основные аргументы для обоснования целесообразности этой трудоемкой деятельности. Итак, регулярное подведение итогов дает возможность:

- 1) предоставить формализованные результаты деятельности отдела топ-менеджменту предприятия (отчет об итогах).
- 2) обосновать новые перспективные направления развития;
- 3) создать основу для корректировки выбранной PR-стратегии;
- 4) продемонстрировать рост и укрепление профессиональной состоятельности и репутации отдела в PR-сообществе.

Подробное изложение разнообразных подходов к вопросу оценки итогов и определения эффективности PR-деятельности было дано в одной из публикаций автора³. В рамках данной дисциплины уместнее всего опереться на модель И.В. Алешиной. В предложенной И.В. Алешиной **трехступенчатой системе оценки** исследуются коммуникационный продукт, промежуточный эффект и достижение организационных целей⁴.

1. Коммуникационный продукт – продукт деятельности PR. Измеряется такими параметрами, как:

- количество и качество продуцированных сообщений (пресс-релизов, видеоньюз-релизов, статей);
- количество и качество контактов с медиа по их запросам (интервью, пресстуров);
- медиа-покрытие (численность охваченной коммуникациями аудитории);
- значимая целевая аудитория (та, на которую были направлены сообщения);
- финансовые оценки затраченных ресурсов⁵.

При этом И.В. Алешина указывает на то, что оценка должна иметь как

¹ Шишкина М.А. Указ. соч. – С. 88.

² Кондратьев Э.В, Абрамов Р.Н.. Связи с общественностью: учебное пособие для высшей школы. – М.: Академический Проект, 2008. – С. 249.

³ Пелленен, Л.В. К вопросу об оценке эффективности PR-деятельности // Наука ЮУрГУ. Секции естественно-научных и гуманитарных наук : материалы 61-й науч. конф. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – С. 46–50.

⁴ Алешина И.В. Указ соч. – С. 409.

⁵ Алешина И.В. Указ соч. – С. 409.

количественную, так и качественную составляющие. Автор пишет: «публикация статьи о корпоративных информационных системах, о состоянии рынка электронной коммерции в газете деловой и политической элиты *Коммерсантъ* может быть более ценной и значимой, чем в газете *Аргументы и Факты*, газете для простых людей – пенсионеров, сельчан, жителей маленьких российских городов, рабочих и мелких служащих. Однако публикация статьи о садово-огородном инвентаре, о товарах бытового назначения категории «сделай сам» более ценна в *АиФ*, чем в *Коммерсанте*. Оценка публикаций в различных изданиях (так же как и в других СМИ, в том числе, электронных) может быть балльной»¹.

Таким образом, количественная и качественная оценка коммуникационного продукта довольно полно характеризует результат деятельности PR-специалиста и PR-подразделения в целом. Этого, однако, недостаточно. Необходимо также проанализировать, насколько эти PR-усилия повлияли на изменение публичного капитала базисного субъекта PR (то есть заказчика). По большому счету, именно формирование и рост публичного капитала являются основной целью любой PR-деятельности. Для этого И.В. Алешина предлагает использовать промежуточные результаты (или промежуточный эффект), служащие связью между PR-результатами и результатами деятельности компании в целом

2. Промежуточный эффект (intermediate effect) PR-активности оценивается по таким параметрам, как: реально достигнутая аудитория (по качеству и количеству); обратная связь (реакция) аудитории (обращение за информацией, вовлеченность в обсуждение проблем компании); слава и признание; продолжение или расширение программы PR; изменение когнитивных, аффективных и поведенческих характеристик групп общественности (осведомленность, знание, расположение, предпочтение, убеждение, покупка); изменение в поведении потребителей (отношение к организации/компании, число претензий, судебных исков)².

Методы на данном этапе могут применяться различные. Для оценки промежуточных результатов – изменения общественного мнения, или уровня осведомленности, знания о продукте или организации – могут использоваться опросы. Метод контент-анализа (мониторинг СМИ и Интернет) позволяет оценить тон сообщений об организации – соотношение позитива и негатива. Счетчики посещений сайта позволяют оценить изменение интереса Интернет-посетителей к информации виртуального представительства организации. Метод эксперимента позволяет установить взаимосвязь между элементами коммуникационного выхода и изменением мнения общественности. Например, сколько пресс-релизов нужно опубликовать в отраслевой газете, чтобы получить 300 запросов информации со стороны потенциальных клиентов. Метод фокус-группы позволяет оценить отношение к продукту, компании и его факторы. При этом И.В. Алешина считает, что «исследование не всегда и не обязательно должно...сопровождаться статистической обработкой огромных массивов данных

¹ Там же, с. 410.

² Там же, с. 410–411.

– в виде опроса 700 и более респондентов и стоимостью в несколько тысяч долларов... Качественное исследование... может быть проведено несколькими или даже одним квалифицированным экспертом, консультантом. Для обеспечения объективности можно использовать экспертов с разными интересами в предмете оценки, каждому эксперту (его оценке) можно присвоить вес, соответствующий его компетентности или заинтересованности в этом вопросе. Эксперты знают проблемную область достаточно хорошо, и их оценкой нередко можно ограничиться»¹.

3. Достижение организационных целей – это вклад PR-специалистов в решение общих проблем, стоящих перед организацией

На этом этапе речь идет об оценке таких параметров, как: рост продаж; рост рыночной доли; рост заказов; рост масштабов рынка; рост цены акции и акционерного капитала; рост прибыли; рекрутирование новых участников (квалифицированных сотрудников, членов организации); развитие корпоративной культуры; собранные пожертвования; принятые законодательные решения (законы, поправки к законам, решения госструктур)².

Для PR-специалиста на данном этапе важно показать, в какой степени рост этих параметров достигнут благодаря PR-активности. Так, например, рост продаж может быть вызван целым рядом причин: привлечением новых клиентов, ростом объема покупок каждым клиентом, ростом цены продукта, уходом с рынка конкурентов, всплеском сезонных потребностей, разовыми выплатами, повышающими покупательскую способность клиентов и т.п.

Опрос покупателей при регистрации или при покупке поможет выявить число новых покупателей, привлеченных PR-сообщениями (пресс-релизами, обзорами, выступлениями, форумами на Интернет-сайте и т.д.). Анкетирование или фокус группы позволят выяснить, почему покупатели увеличили объемы закупок, почему они предпочитают покупать продукт этой компании, увеличившийся в цене, вместо переключения на конкурирующие марки. А самое главное, есть возможность выяснить, как на выбор покупателей повлияли действия PR-специалистов.

PR-деятельность в сфере взаимодействия с органами государственной власти (лоббирование) может повлиять на принятие выгодных компании решений, снижение пошлин и налогов, рост квот на операции и поставки, выигрыш тендера на поставки услуг. А это, в свою очередь, дает измеримые в денежном выражении доходы компании.

Количество новых клиентов, заказов, партнеров и высококвалифицированных занятых, привлеченных PR-активностью, а также сохраненных благодаря PR, также можно оценить в стоимостном выражении. И тогда можно говорить об экономической оценке PR-активности³.

Модель оценки итогов работы отдела по СО, предлагаемая И.В. Алешиной, представляется нам весьма убедительной. Современный мировой опыт,

¹ Алешина И.В. Указ соч. – С.413.

² Там же, с.413–414.

³ Алешина И.В. Указ. соч. – С. 413–414.

обобщенный в книге «Самые успешные PR-кампании в мировой практике» под редакцией А.П. Ситникова¹, подтверждает актуальность предлагаемой трехэтапной системы оценки.

Среди практикующих PR-специалистов весьма популярным способом оценки экономической эффективности PR-деятельности является так называемый **метод «рекламного эквивалента»**. Метод заключается в выявлении экономической эффективности путем соотнесения вклада и результата. Под вкладом в данном случае понимаются затраты на организацию определенных PR-акций. Под результатом – количество полученных в СМИ откликов, помноженное на их предполагаемую рекламную стоимость. Если предполагаемая стоимость откликов на PR-акцию в СМИ превышает затраты на организацию, налицо эффективность PR-работы. В. Майклсон и П.Б. Салин в своей работе утверждают, что данный метод в настоящее время является наиболее распространенным и убедительным как для PR-специалистов, так и для заказчиков².

В докладе российской Ассоциации Менеджеров о данном методе сказано следующее: «"рекламную эквивалентность" определяют как средство преобразования вещательного или редакционного пространства в СМИ в затраты на рекламу путем измерения в количественном выражении охвата аудитории СМИ и последующего вычисления стоимости данного пространства для рекламы»³. Однако, по мнению Ассоциации Менеджеров, «вычисление показателей "рекламной эквивалентности" сомнительно, не всегда достоверно и обосновано. Во многих случаях даже невозможно обозначить точку отсчета для определения "рекламной эквивалентности" на данный вещательный/редакционный охват. Например, многие газеты и журналы не продают рекламные места на первой полосе или обложке. Таким образом, если именно на таких непродávаемых площадях запланирован выход статьи или фото, то будет очень сложно подсчитать, хотя бы приблизительно, соответствующую стоимость на уровне "рекламного эквивалента", т.к. реклама никогда не появлялась на этом месте раньше»⁴.

В целом, можно констатировать, что в вопросе оценки эффективности PR-деятельности по-прежнему царит приятное разнообразие, и выбор модели исследования, а также его глубины и трудоемкости остается на совести PR-специалистов. Полагаем, однако, что необходимость и целесообразность данного вида деятельности сомнений не вызывает.

¹ Ситников А.П., Крылов И.В. Самые успешные PR-кампании в мировой практике. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2002. – 310 с.

² Майклсон В., Салин П.Б. Основные модели оценки вклада Public Relations в маркетинговую стратегию // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – №3(45). – С. 43–47.

³ Оценка эффективности PR-деятельности компаний: проблемы и подходы. Российская и международная практика. Экспертно-аналитический доклад. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008. – С. 34.

⁴ Оценка эффективности PR-деятельности компаний: проблемы и подходы. Российская и международная практика. Экспертно-аналитический доклад. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008. – С. 34.

Итак, мы рассмотрели широкий круг вопросов, связанный с организацией деятельности отдела по связям с общественностью, и убедились в том, что его деятельность является одним из неотъемлемых компонентов управления любым предприятием/организацией.

Отдел по связям с общественностью, как самостоятельное структурное осуществляющее PR-сопровождение деятельности промышленного предприятия имеет в качестве основных целей содействие достижению уставных целей предприятия, организацию системы двусторонних коммуникаций с общественностью; формирование и приращение публичного капитала организации. Ключевое требование к статусу данного подразделения – прямое подчинение первому лицу (например, генеральному директору) предприятия.

В число основных функций отдела по СО на предприятии, помимо управленческой, входят исследовательская, аналитическая, творческая, организационная, коммуникативная и производственная функции.

Структура отдела по СО должна способствовать выполнению основных целей и задач, стоящих перед базисным субъектом PR. Структура может и должна видоизменяться в ответ на изменения в системе (новые целевые группы общественности, новые проблемы, новые задачи).

В работе отдела по связям с общественностью можно выделить два раздела планирования: стратегическое и оперативное. Стратегическое планирование есть планирование качественных перемен с учетом отдаленных последствий. Этот процесс содержит следующие ступени: оценку текущего состояния проблемы и окружающей среды; формулирование миссии организации или проекта; описание видения; анализ разрыва между настоящим и будущим; формулирование целей и задач, необходимых для преодоления разрыва. Таким образом, при стратегическом планировании PR формируются главные цели организации на перспективу, общая стратегия достижения поставленных целей. Оперативное планирование PR-деятельности, рассчитанное на один год или более короткие сроки, представляет собой основной вид планомерного воздействия на общественное мнение и общественные отношения

Для организации системы получения информации на предприятии необходимо сформировать устойчивые двусторонние связи с источниками информации. К основным источникам информации можно отнести топ-менеджмент, ведущие подразделения предприятия (производство, экономика и финансы, технологические, технические и научно-исследовательские службы, экология, маркетинг и реклама, служба безопасности, служба по работе с персоналом), общественные организации, учреждения социальной сферы, а также работников предприятия, объединенных специальными PR-программами. Главные принципы действия системы поступления информации – это сотрудничество, паритет, баланс интересов.

Одним из важнейших сегментов целевой общественности для PR-специалиста является внутренняя общественность. Специфическими чертами внутренней общественности можно считать высокую информированность и пристальное постоянное внимание к делам предприятия, а также то, что

работники, как трудовой потенциал, играют решающую роль в функционировании предприятия. К целям внутрикорпоративного PR относят повышение доверия трудящихся, формирование корпоративной общности, развитие корпоративной культуры и информационную поддержку управленческих решений.

Элементами системы средств внутрикорпоративных коммуникаций являются устные коммуникации; печатные средства коммуникации; электронные средства коммуникации; специальные мероприятия; средства обратной связи. Развитие и совершенствование инструментов обратной связи позволяет рассчитывать на воплощение двусторонней симметричной модели PR-деятельности.

Кризис, как правило, развивается в отношениях с общественностью у тех организаций, которые пренебрегают антикризисной работой. Кризис в связях с общественностью – это специфическое состояние базисного субъекта PR, вызванное заметным крупным событием, затрагивающим безопасность людей, окружающей среды, репутацию организации, в результате которого базисный субъект попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий. Деятельность PR-специалиста с конфликтными и кризисными ситуациями можно условно разделить на три направления: предотвращение кризисов; преодоление кризисов; уменьшение ущерба от кризисов. Адекватные остроте проблемы действия и грамотный подход к менеджменту новостей способны минимизировать потери публичного капитала промышленного предприятия.

Одним из наиболее актуальных направлений деятельности отдела по СО на предприятии является реализация концепции социальной ответственности. Под социальной ответственностью бизнеса (корпоративной социальной ответственностью) принято понимать добровольный вклад корпораций (предприятий) в решение социально-значимых общественных проблем. В рамках решения общей проблемы укрепления репутации за счет реализации концепции социальной ответственности бизнеса PR-специалист должен уметь убедить руководство компании в необходимости принять на себя определенную долю социальной ответственности (аргументировано объяснив позитивные последствия такой политики); участвовать в оценке и выборе приоритетных направлений и форм реализации местного «общественного договора»; изучать ожидания различных групп общественности (социальные, идеологические, экологические); предвидеть возможный общественный резонанс на те или иные действия компании. В процессе реализации социальных программ следует, с одной стороны, максимально использовать возникающие информационные поводы для формирования позитивного имиджа компании; с другой стороны – проявлять необходимое чувство меры, деликатность и такт, памятуя об особенностях российского восприятия благотворительности, которой приличествует скромность.

Оценку результатов деятельности отдела по связям с общественностью логично проводить на трех уровнях: собственно коммуникационный продукт,

изменения в общественном мнении (промежуточный эффект) и вклад в решение стоящих перед организацией проблем.

Отдел по связям с общественностью, сотрудники которого соблюдают предложенные выше рекомендации, становится необходимым звеном управленческой деятельности и обеспечивает постоянный рост публичного капитала любого промышленного предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Зачем необходима регулярная оценка итогов деятельности отдела по СО?
2. На какие этапы подразделяется работа по оценке эффективности отдела?
3. Что такое «коммуникационный продукт»?
4. Как определяется промежуточный эффект?
5. Каким образом можно показать вклад отдела по СО в достижение общих целей предприятия?
6. В чем заключается метод «рекламного эквивалента»?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алешина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров [Текст] : учебник / И.В. Алешина. – М.: ЭКМОС, 2003. – 480 с.
2. Аналитическая записка по результатам социологического исследования источников информации и отношения к ним работников АО «Мечел» [Текст]. – Челябинск: АО «Мечел», ОСТИ, 1995. – 12 с.
3. Блэк, С. Паблик Рилейшнз. Что это такое? [Текст] : пер.с англ. / С. Блэк. – М.: Новости ; Модино пресс, 1990. – 240 с.

4. Бодрийяр, Ж. Система вещей [Текст] / Ж. Бодрийяр. – М.: Рудомино, 2001. – 255 с.
5. Бодуан, Жан-Пьер. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство [Текст] / Ж.П. Бодуан ; пер. с фр. – М.: Имидж-Контакт; ИНФРА-М, 2001. – 233 с.
6. Большой иллюстрированный словарь иностранных слов : 17000 сл. [Текст]. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 960 с.
7. Буари, Ф.А. Паблик рилейшнз или стратегия доверия / Ф.А. Буари ; пер. с фр. – М.: Имидж-Контакт; ИНФРА-М, 2001. – 178 с.
8. Василенко, А.Б. ПИАР крупных российских корпораций [Текст] / А.Б. Василенко. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 304 с.
9. Векслер, А.Ф. PR для российского бизнеса [Текст] / А. Векслер. – М.: Вершина, 2006. – 232 с.
10. Волчук, С. Корпоративный праздник [Текст] / С. Волчук. – СПб.: Питер, 2006. – 160 с.
11. Вылегжанин, Д.А. Теория и практика паблик рилейшнз [Текст]: учеб. пособие / Д.А. Вылегжанин. – М.: Флинта, МПСИ, 2008. – 376 с.
12. Гриффин, Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход [Текст] / Эндрю Гриффин; пер. с англ. – М. Альпина Бизнес Букс, 2009. – 237 с.
13. Даченков, И. Внутрикorporативный PR: роскошь или необходимость? [Текст] / И. Даченков // Советник. – №6. – 2002 г. – С. 25–26.
14. Демин, Ю.М. Бизнес PR [Текст] / Ю.М. Демин. – М.: Бератор-пресс, 2003. – 336 с.
15. Дзялошинский, И.М. Коммуникационные процессы в обществе: институты и субъекты [Текст] : монография / И.М. Дзялошинский. – М.: НИУ ВШЭ. 2012. – 462 с.
16. Доскова, И.С. Public relations: теория и практика [Текст] / И.С. Доскова. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 152 с.
17. Евстафьев, В.А. Что, где и как рекламировать. Практические советы [Текст] / В.А. Евстафьев, В.Н. Ясонов. – СПб.: Питер, 2005. – 432 с.
18. Егоров, Е. Issues Managers – охотники за привидениями [Текст] / Е. Егоров. Режим доступа: http://www.sovetnik.ru/journal/archive/article_4152.html.
19. Иванова, К.А. Копирайтинг: секреты составления рекламных и PR-текстов [Текст] / К.А. Ивановна. – СПб.: Питер, 2005. – 144 с.
20. Ильин, А.С. Теория и практика связей с общественностью [Текст]: курс лекций / А.С. Ильин. – М.: КНОРУС, 2009. – 208 с.
21. Интернет-технологии в связях с общественностью: учеб. пособие / И.А. Быков, Д.А. Мажоров, П.А. Слуцкий, О.Г. Филатова; отв. ред. И.А. Быков, О.Г. Филатова. – СПб.: Роза мира, 2010. – 275 с.
22. Истрия сигаретных брендов [Текст]. Режим доступа: <http://www.libo.ru/libo3993.html>.
23. Калиберда, Е.Г. Связи с общественностью в сфере экономики [Текст] : учеб. пособие / Е.Г. Калиберда. – М.: Университетская книга, 2008. – 328 с.

24. Кампания по выводу бренда Связной Банк [Текст]. Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article106618.htm>
25. Катернюк, А.В. Современные рекламные технологии: коммерческая реклама [Текст]: Учебное пособие / А.В. Катернюк. – Ростов н/Д.: «Феникс», 2001. – 320 с.
26. Катлип, С.М. Паблик рилейшнз. Теория и практика [Текст] / С.М. Катлип, А.Х. Сентер, Г.М. Брум ; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 624 с.
27. Киуру, К.В. Имиджевый политический медиатекст: система жанров и дискурсный анализ [Текст] / К.В. Киуру. – СПб.: Роза мира, 2007. – 260 с.
28. Коляда, Е. Промышленные гиганты под прицелом СМИ [Текст]/ Е. Коляда. Режим доступа: <http://soob.ru/n/2002/4/practice/32>.
29. Кондратьев, Э.В. Связи с общественностью [Текст] : учебное пособие для высшей школы / Э.В. Кондратьев, Р.Н. Абрамов. – М.: Академический Проект, 2008. – 510 с.
30. Королько, В. Основы паблик рилейшнз [Текст]: учебник / В. Королько. – М.: Рефл-бук, 2002. – 528 с.
31. Костина, А.В. Основы рекламы [Текст]: учебное пособие / А.В. Костина, Э.Ф. Макаревич, О.И. Карпухин. – М.: КНОРУС, 2006. – 352 с.
32. Кривоносов, А.Д. PR-текст в системе публичных коммуникаций [Текст]/ А.Д. Кривоносов. – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 2001. – 254 с.
33. Кривоносов, А.Д. Опыт анализа истории европейского PR [Текст] / А.Д. Кривоносов // Петербургская школа PR: от теории к практике. – Вып.1: сб. статей / отв. ред. А.Д. Кривоносов. – СПб.: Роза мира, 2003. – С. 47–62.
34. Кривоносов, А.Д. Основы теории связей с общественностью [Текст] / А.Д. Кривоносов, О.Г. Филатова, М.А. Шишкина. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с.
35. Кузнецов, В.Ф. Связи с общественностью. Теория и технологии [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / В.Ф. Кузнецов. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 300 с.
36. Лебедева, Т. Ю. Выборы как искусство моделирования [Текст]/ Т.Ю. Лебедева. – М.: Изд-во МГУ, 2007. – 120 с.
37. Ляховецкая, Е. Отдавая – зарабатывать [Текст] / Е. Ляховецкая // Советник. – 2002. – № 5.
38. Майклсон, В. Основные модели оценки вклада Public Rtlations в маркетинговую стратегию [Текст] / В. Майклсон, П.Б. Салин // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – №3(45). – С. 43–47.
39. Манн, Т. Иосиф и его братья [Текст]: в 2 т. / Томас Манн; пер. с нем. С. Апта. – М.: Правда, 1991. – Т.1.– 720 с.; Т.2. – 720 с.
40. Макашева, З.М. Брендинг [Текст]: учебное пособие / З.М. Макашева, М.О. Макашев. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
41. Малкова, Ю.В. Конструирование рекламных сюжетов [Текст] / Ю.В. Малкова. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2007. – 125 с.
42. Маслова, В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом [Текст]: Учеб пособие / В.М. Маслова. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 176 с.

43. Моисеев, А. Репутация – неоценимый капитал компании [Текст] / А. Моисеев. Режим доступа <http://soob.ru/n/2000/10-s/practice/14>.
44. Моисеев, В.А. Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации. Теория и практика [Текст] / В.А. Моисеев. – Киев: Дакор, 2002. – 506 с.
45. Мокшанцев, Р.И. Психология рекламы [Текст]: Учеб. пособие / Р.И. Мокшанцев. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 230 с.
46. Мудров, А.Н. Основы рекламы [Текст]: учебник / А.Н. Мудров. – М.: Экономистъ, 2005. – 319 с.
47. Музыкант, В.Л. Реклама в действии: история, аудитория, приемы [Текст]: учебное пособие / А.Л. Музыкант. – М.: Эксмо, 2006. – 240 с.
48. Музыкант, В.Л. Формирование брэнда средствами PR и рекламы [Текст]: учебное пособие / А.Л. Музыкант. 2-е изд., с изм. – М.: Экономистъ, 2006. – 606 с.
49. Мюррей, А. PR [Текст] / А. Мюррей; пер. с англ. В. Новикова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 192 с.
50. Назайкин, А.Н. Рекламная деятельность газет и журналов [Текст]: Практическое пособие / А.Н. Назайкин. – М.: РИП-холдинг, 2002. – 205 с.
51. Ольшевский, А.С. Антикризисный PR и консалтинг [Текст] / А.С. Ольшевский. – СПб.: Питер, 2003. – 432 с.
52. Оценка эффективности PR-деятельности компаний: проблемы и подходы. Российская и международная практика [Текст] : экспертно-аналитический доклад. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008. – 92 с.
53. Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса [Текст]. – М.: Издательство ЭКМОС, 2001. – 352 с.
54. Пашенцев, Е.Н. Паблик рилейшнз: от бизнеса до политики [Текст] / Е.Н. Пашенцев. – М.: Финпресс, 2000. – 240 с.
55. Пелленен, Л.В. PR-деятельность в сфере промышленности: опыт осмысления истории создания службы по связям с общественностью на Челябинском металлургическом комбинате [Текст] / Л.В. Пелленен // Вестник ЮУрГУ. Серия «Социально-гуманитарные науки». – 2006. – Вып. 6. – № 8 (63). – С. 21–30.
56. Пелленен, Л.В. К вопросу об оценке эффективности PR-деятельности [Текст] / Л.В. Пелленен // Наука ЮУрГУ. Секции естественно-научных и гуманитарных наук : материалы 61-й науч. конф. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – С. 46–50.
57. Пелленен, Л.В. Предпосылки возникновения, виды деятельности и тенденции развития связей с общественностью в сфере промышленности [Текст] / Л.В. Пелленен // Тенденции развития связей с общественностью и рекламы на Урале : сборник тезисов конференции. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – С. 13–16.
58. Пелленен, Л.В. Роль PR в повышении конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / Л.В. Пелленен // Наука ЮУрГУ. Секции естественно-научных и гуманитарных наук : материалы 63-й научной конференции. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. – С. 79–83.

59. Почепцов, Г.Г. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ для профессионалов [Текст] / Г.Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук, 2001. – 622 с.
60. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский Е.Б. Стародубцева. 5-е изд., перераб. и доп.. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 479 с.
61. Реклама и связи с общественностью [Текст]: учеб. пособие / Отв. ред. А.Д. Кривоносов, М.А. Шишкина. – СПб.: С-Петербург. гос. ун-т, 2004. – 225 с.
62. Рогожин, Ю.М. Документационное обеспечение управления [Текст]: практ. пособие / М.Ю. Рогожин. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 400 с.
63. Ромат, Е.В. Реклама [Текст] / Е.В. Ромат. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
64. Росситер, Дж. Р. Реклама и продвижение товаров [Текст]: пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой / Дж. Р. Росситер, Л. Перси. – СПб.: «Издательство «Питер», 2000 – 656 с.
65. Савельева О.О. Введение в социальную рекламу [Текст] / О.О. Савельева. – М.: РИП-холдинг, 2006. – 168 с.
66. Сваровский, Ф. Вредные связи с общественностью [Текст] / Ф. Сваровский. Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/stories/2001/03/12-45-02.html>.
67. Синяева, И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности [Текст]: учебник / И.М. Синяева. – М.: Юнити, 2000. – 287 с.
68. Ситников, А.П. Самые успешные PR-кампании в мировой практике [Текст] / А.П. Ситников, И.В. Крылов. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2002. – 310 с.
69. Ситников, А.П. PR сегодня: новые подходы, исследования, международная практика [Текст] / А.П. Ситников, М.П. Бочаров, В.А. Лисов. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2002. – 493 с.
70. Ситуационный анализ в связях с общественностью [Текст] : учебник для вузов / Л.В. Азарова, В.А. Ачкасова, К.А. Иванова и др. – СПб.: Питер, 2009. – 256 с.
71. Степанов, В.Н. К дефиниции категории «PR-дискурс» [Текст] / В.Н. Степанов // Петербургская школа PR и рекламы: от теории к практике. – Вып 4. : Сб. статей / отв. редактор А.Д. Кривоносов. – СПб.: Роза мира, 2006. – С.142-149.
72. Разумовская, А.Л. ПРО ДВИЖЕНИЕ. Технологии эффективного продвижения услуг [Текст] / А.Л. Разумовская. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.
73. Ситников, А.П. Самые успешные PR-кампании в мировой практике [Текст]/ А.П. Ситников, И.В. Крылов. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2002. – 310 с.
74. Слащева, Ю. Управление коммуникациями компании в условиях кризиса [Текст] / Ю. Слащева // Со-общение. – 2002. – №11.
75. Снегирева, В.В. Книга мерчандайзера [Текст] / В.В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2006. – 384 с.
76. Степанов, В.Н. К дефиниции категории «PR-дискурс» / В.Н. Степанов // Петербургская школа PR и рекламы: от теории к практике. Вып 4. : Сб. статей / отв. редактор А.Д. Кривоносов. – СПб.: Роза мира, 2006. – 212 с.

77. Тесакова, Н. В. Миссия и Корпоративный кодекс [Текст] / Н.В. Тесакова. – М.: РИП-холдинг, 2003. – 188 с.
78. Теория и практика связей с общественностью: учебник для вузов [Текст]/ А.В. Кочеткова, В.Н. Филиппов, Я.Л. Скворцов, А.С. Тарасов. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.
79. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
80. Траут, Дж. Траут о стратегии [Текст] / Дж. Траут; пер. с англ. – СПб. Питер, 2005. – 192 с.
81. Тульчинский, Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность [Текст]/ Г.Л. Тульчинский. – СПб.: Алетейя, 2001. – 294 с.
82. Тюриков, А.Г. Интернет-реклама: [Текст] Учебное пособие / А.Г. Тюриков, Д.Е. Шляпин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 144 с.
83. Управление общественными отношениями [Текст]: учеб. пособие / Ю.К. Федулов, Н.О. Воскресенская и др.; Под ред. Ю.К. Федулова. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 153 с.
84. Трезвый расчет или порывы совести? [Текст] // Советник. – 2002. – № 5.
85. Туркин, С. Почему они такие добрые [Текст] / А.С. Туркин // Советник. – 2003. – №8. С.44-47.
86. Уткин, Э.А. Управление связями с общественностью.PR [Текст] / Э.А. Уткин, В.В. Баяндаев, М.Л. Баяндаева. – М.: ТЕИС, 2001. – 296 с.
87. Уэллс, У. Реклама: принципы и практика [Текст] / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Питер, 2003. – 800 с.
88. Федеральный закон Российской Федерации от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ «О рекламе [Текст]. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2006/03/15/reklama-dok.html>
89. Федотова, Л.Н. Паблик рилейшнз и общественное мнение [Текст]: учеб. пособие / Л.Н. Федотова. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
90. Феофанов, О.А. Реклама: новые технологии в России [Текст] / О.А. Феофанов. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
91. Фромм, Э. Душа человека [Текст] / Э. Фромм. – М: Республика, 1992. – 430 с.
92. Фромм, Э. Человек для себя. Исследование психологических проблем этики [Текст] / Э. Фромм. – Мн: Коллегиум, 1992. – 253 с.
93. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью [Текст] / А.Н. Чумиков. – М.: Дело, 2001. – 296 с.
94. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью: теория и практика [Текст] / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. – М.: Дело, 2003. – 496 с.
95. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью: теория и практика [Текст] / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. – М.: Дело, 2006. – 551 с.
96. Чумиков, А.Н. Актуальные связи с общественностью: сфера, генезис, технологии, области применения, структуры [Текст] : учеб.-практич. пособие /

А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. – М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – 721 с.

97. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [Текст]: учебное пособие / В.А. Шаповалов. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 345 с.

98. Шарков, Ф.И. Основы теории коммуникации [Текст] : учебник / Ф.И. Шарков. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2002. – 246 с.

99. Шишкин, Д.П. PR-кампания: методология и технология [Текст] : учеб. пособие / Д.П. Шишкин, Д.П. Гавра, С.Л. Бровко. – СПб.: Изд-во СПб. гос. ун-та, 2004. – 187 с.

100. Шишкина, М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления [Текст] / М.А. Шишкина. – СПб.: Паллада-медиа, СЗРЦ «РУСИЧ» , 2002. – 444 с.

101. Энциклопедия паблик рилейшнз [Текст]. – М.: ИМИДЖ-Контакт, 2009. – 296 с.

102. Яковлев, И.П. Стратегические коммуникации [Текст]: учеб. пособие / И.П. Яковлев. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2006. – 184 с.

103. Coca-Cola возглавила 100 самых дорогостоящих брендов мира [Текст]. Режим доступа: <http://www.adme.ru/coca-cola/coca-cola-vozglavila-100-samyh-dorogostoyaschih-brendov-mira-interbrand-group-19459/>.

104. Infiniti. Опережает время [Текст]. Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article68806.htm>

105. Opel: Yes of Corsa! [Текст]. Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article106059.htm>