**Алёшина И.В.**

# ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел I
ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ: ЗНАЧЕНИЕ, СОДЕРЖАНИЕ, ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ
1. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ (ПР) КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
1.1. Определение, значение и содержание ПР
1.2. Общественность и общественное мнение
2. СТАНОВЛЕНИЕ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ (ПР) КАК ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ И СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
3. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В МАРКЕТИНГЕ
3.1. Маркетинговые коммуникации
Раздел II
Основы коммуникации и ПР
4. ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ
4.1. Вербальные коммуникации в ПР
4.2. Невербальные коммуникации
Раздел III
РАБОТА С ОСНОВНЫМИ ГРУППАМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ
5. ОТНОШЕНИЯ СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ
5.1. Массовые коммуникации и средства массовой информации
5.2. Общие правила отношений с СМИ
5.3. Работа с прессой
5.4. Работа с радио и телевидением
5.5. Интернет в ПР
6. ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ
6.1. Цели отношений с потребителями
6.2. Продвижение товаров и услуг
6.3. Офис разбора претензий
7. ОТНОШЕНИЯ С ЗАНЯТЫМИ
7.1. Рост значимости отношений с занятыми
7.2. Принципы современных коммуникаций с занятыми
7.3. Средства внутриорганизационных коммуникаций
8. ОТНОШЕНИЯ С ГОСУДАРСТВОМ И МЕСТНОЙ ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
8.1. Лоббирование

8.2. Комитеты политического действия
8.3. Работа с местными органами госуправления и местной общественностью
8.4. Советы лоббистам
9. ОТНОШЕНИЯ С ИНВЕСТОРАМИ
9.1. Организация программы отношений с инвесторами
9.2. Источники информации для инвесторов: финансовые аналитики и СМИ
9.3. Инструменты финансовых коммуникаций корпорации
9.4. Принципы успешного ведения коммуникаций с инвесторами
Раздел IV
КОМПЛЕКСНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПР
10. ПАБЛИСИТИ. ИМИДЖ
11. ОРГАНИЗАЦИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ
11.1. Церемонии открытия
11.2. Приемы
11.3. Презентации
11.4. Конференции
11.5. Дни открытых дверей
11.6. «Круглые столы»
11.7. Выставки
12. ПР: УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСОМ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ
12.1. Подготовка к кризису и его начало
12.2. Проблемы управления кризисом
12.3. Коммуникации в ситуации кризиса
12.4. Рекомендации по успешному преодолению кризиса
12.5. Проверка готовности к кризису
13. МЕНЕДЖМЕНТ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ
13.1. Организация деятельности ПР
13.2. Планирование ПР
13.3. ПР-подразделение и его сотрудники
14. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ
14.1. Факторы актуализации мультинациональных деловых коммуникаций
14.2. Уровни деловой культуры: национальный, региональный, глобальный
14.3. Культурные различия: критерии, содержание и значение в ПР
14.4. Западная и Восточная деловые культуры
ЛИТЕРАТУРА

# Раздел I

# ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ: ЗНАЧЕНИЕ, СОДЕРЖАНИЕ, ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ

## *1. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ (ПР) КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА*

### 1.1. Определение, значение и содержание ПР

Паблик Рилейшнз сегодня определяется как одна из функций менеджмента организации, — равнозначная по статусу таким функциям как финансовый менеджмент, менеджмент человеческих ресурсов (персонала), менеджмент информационных систем, операционный менеджмент, маркетинг. На рис. 1. показано место функции ПР в простейшей организационной структуре управления функционального типа.

Наиболее удачным из множества существующих определений — с позиций собственно ПР, а также менеджмента и маркетинга, представляется следующее:

***Паблик Рилейшнз — самостоятельная функция менеджмента по установлению и поддержанию коммуникаций между организацией и её общественностью.***

Рис. 1. Паблик рилейшнз в функциональной структуре управления

Коммуникация — это обмен информацией между двумя или более людьми. Именно коммуникации являются предметом дисциплины ПР. Установление и ведение необходимых внешних и внутренних коммуникаций организации имеет стратегическую значимость для достижения организационных целей.

Английские и немецкие авторы книг по ПР (например, Wragg D.W., Ronnerberg F.), а также авторы учебников по журналистике также определяют ПР как функцию менеджмента.

Так, например, в американском учебнике для будущих журналистов [ Mencher, с.347] дано следующее определение ПР:

***Паблик рилейшнз — это функция менеджмента, которая оценивает отношения общественности, идентифицирует политику и действия***

***индивидуума или организации с общественными интересами и реализует программу действий для обретения общественного понимания и принятия.***

Основная цель ведения деятельности ПР организацией—это создание внешней и внутренней социально-политико-психологической среды, благоприятной для успеха организации, обеспечение необходимого поведения этой среды в отношении фирмы. Деятельность ПР в организации может вестись по нескольким направлениям, ориентированным на различные группы общественности (широкую или местную общественность) или на достижение конкретных целей (формирование имиджа организации, преодоление кризиса). Основными сферами, или направлениями деятельности ПР являются: работа со средствами массовой информации, или СМИ (отношения с широкой общественностью), отношения с потребителями, отношения с партнерами, отношения с местной общественностью, отношения с занятыми, отношения с государством и местными органами управления, отношения с инвесторами (финансовые ПР), управление кризисом (кризис-ПР).

Рис. 2 . Мнения в поведенческом процессе.

## 1.2. Общественность и общественное мнение

Ядром работы по ПР является воздействие на состояние общественного мнения. Большинство акций ПР проводятся с целями: 1) убедить людей изменить свое мнение по какому-либо вопросу, продукту или организации, *2)* сформировать общественное мнение, когда его нет, 3) усилить существующее мнение общественности.

***Общественность — это группа людей, во-первых, оказавшихся в аналогичной неразрешенной ситуации, во-вторых, сознающих неопределенность и проблематичность ситуации, и, в-третьих, реагирующих определенным образом на создавшуюся ситуацию.***

Бастующие шахтеры или демонстранты в центре города, посетители ресторана McDonald's, пассажиры задымленного вагона метро и обманутые вкладчики «финансовых пирамид», — все эти группы представляют собой общественность в конкретых ситуациях. Деятельность ПР направлена на обеспечение желаемого поведения целевых групп общественности посредством влияния на общественное мнение.

***Мнение — это выраженное отношение по какому-либо вопросу.***

Сформированное отношение человека к чему-либо проявляется в форме мнения. А сформировавшееся мнение ведет к вербальным или поведенческим акциям, действиям человека [Seitel, с. 51]. Известно, что отношения связаны с ценностными ориентациями людей (рис. 2.). Ценности — наиболее устойчивые и трудноизменяемые компоненты в ориентации поведения людей. Работа специалистов ПР на уровне ценностных ориентации отличается наибольшей сложностью и направлена на достижение скорее стратегических (масштабных и долгосрочных) целей, чем тактических результатов.

***Общественное мнение — это совокупность многих индивидуальных мнений по конкретному вопросу, затрагивающему группу людей. Общественное мнение — это консенсус.***

Отношение можно рассматривать как оценку человеком какой-либо конкретной проблемы или вопроса. Отношение определяется рядом факторов:

1) личные — физические и эмоциональные компоненты индивидуума, включая возраст, общественный статус, физическое состояние
2) культурные, — жизненный стиль конкретной страны (Россия, США или Япония) или географического района (городского или периферийного). Политические кандидаты национального масштаба обычно апеллируют к культурным характеристикам конкретных регионов страны.
3) образовательные — уровень и качество образования человека. Апеллирование, обращение к современной образованной аудитории требует все более сложных коммуникаций.
4) семейные — учитывающие происхождение людей. Дети часто приобретают мировоззренческие особенности родителей еще в раннем возрасте и сохраняют их в дальнейшем.
5) социальный класс — позиция в обществе.

Работа организаций с общественным мнением на пороге XXI века становится все более профессиональной. Знание эволюционного пути становления ПР как области знаний и сферы деятельности даёт специалисту ориентиры в решении сегодняшних проблем.

## *2. СТАНОВЛЕНИЕ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ (ПР) КАК ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ И СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ*

Многие элементы современных ПР берут свое начало у истоков человеческой цивилизации. Отношения с общественностью являлись частью системы управления обществом с начала его появления. Функцию социального объединения людей для решения общих задач несли танцы и песни пещерных людей. Вот уже несколько тысячелетий древнеегипетские пирамиды служат символом власти и всемогущества египетских правителей, направляя потоки туристов на берега Нила. Умение управлять аудиторией и влиять на общественное мнение средствами логики, риторики, сценического мастерства известны обществу еще со времен античности.

В XX веке с развитием технических средств широкомасштабной передачи информации ПР начинают обретать более современные и самостоятельные очертания. Ещё в 1900 г. Гарвардский университет США использовал бюро паблисити [Compote Interactive Encyclopedia]. А в университете штата Пенсильвания в 1904 г. был создан собственный офис паблисити. В 1918 г. курс ПР был включен в учебную программу университета штата Иллинойс. На первых порах ПР изучались в основном в отделениях журналистики. В числе первых курс по ПР был прочитан Эдвардом Бернаузом, — признанным пионером ПР и племянником Зигмунда Фрейда, в 1922 г. в Нью-Йоркском университете. В 1923 г. им была написана первая книга по основам ПР: «Crystallizing Public Opinion» (кристаллизуя общественное мнение) [Barnes].

Уже к началу 1930-х гг. в США ПР сложились как самостоятельная функция менеджмента; в крупных компаниях — AT&T, General Motors появились должностные позиции вице-президентов по коммуникациям или ПР. Прогрессирующее развитие и распространение средств массовой коммуникации — прессы, радио, кино и позднее телевидения, резко увеличивает масштабы и скорость достижения аудитории. Соответственно, укрепляется статус ПР как корпоративной функции управления общественным мнением.

Рост значимости ПР в XX в. обусловлен самим процессом формирования деловой среды. Деловая среда, по мере своего становления, становилась все более зависимой от общества, общественного мнения и поведения общества в отношении организаций. Известно, что развитие предпринимательства в США и Западной Европе проходило в процессе смены трех эпох: 1) эпоха массового производства (1900—1930— годы), 2) эпоха массового сбыта (1930-е — начало 1950-х годов), 3) постиндустриальная эпоха (с середины 1950-х годов до наших дней) [Ансофф, с.34]. Соответственно менялись концепции товаропроизводства, определявшие успех производителя товаров и услуг как в США, так и в других развитых странах. Так, концепция совершенствования производства, соответствовавшая эпохе массового производства, сменилась концепцией совершенствования товара с наступлением эпохи массового сбыта. Затем наступило время концепции совершенствования коммерческих усилий и далее, концепции комплексного маркетинга. В 1948 г. в США создается Общество ПР Америки (Public Relations Society of America) [Seitel, с 55].

В постиндустриальную эпоху в развитых странах растет благосостояние потребителей и их требовательность к общественно значимым условиям и результатам бизнеса. Рост влияния общественности на бизнес определяет приход современной концепции товаропроизводства — социально-этичного маркетинга. Благосостояние общества становится целью (и условием) успешного ведения бизнеса — наряду с удовлетворением покупателей и прибылью. Растет роль общественного мнения в успехе деятельности организаций. Благорасположение (Goodwill), или позитивное отношение общественности к организации, приобретает статус неявного актива и отражается в балансовом отчете североамериканских и европейских компаний в стоимостном выражении. В 1955 г. в Лондоне создаётся Международная Ассоциация ПР (International Public Relation Association). Широкие группы общественности становятся важнейшим объектом коммуникаций организации. Это уже не только потребители, но и занятые, государственные организации,

местные жители, профессиональные ассоциации, партнеры, финансовые институты и инвесторы, а также общественность страны и международная общественность. ПР формируются в самостоятельную функцию менеджмента по установлению и ведению коммуникаций организации с внешней и внутренней общественностью. ПР становятся новой, пятой составляющей комплекса маркетинга, дополнив «продукт», «цену», «распространение» и «продвижение». ПР обретают в развитых странах статус самостоятельной сферы знаний и практической деятельности.

В период ускоренной глобализации бизнеса — в начале 1970-х, термин «ПР» — такой же американизм, как «менеджмент» и «маркетинг», начал обретать широкую известность во всем мире. С падением «железного занавеса» и становлением рыночной экономики в России ПР резко актуализировались и здесь. Пионерами в введении курсов и программ по ПР в России явились МГУ, МГИМО, ГАУ им. С. Орджоникидзе, МГТУ им. Баумана. Сегодня десятки вузов России ведут подготовку специалистов по ПР. Около тридцати специализированных агентств стремятся оказывать услуги в этой сфере.

Российские коммерческие и государственные структуры настойчиво осваивают ПР как одно из важнейших направлений своей деловой активности. Центр общественных связей функционирует на крупнейшем российском промышленном комбинате РАО «Норильский Никель». Центр связей с общественностью действует в АО КамАЗ. Служба связей с общественностью создана в 1996 г. на крупнейшем российском металлургическом предприятии — Красноярском алюминиевом заводе. Управление по развитию общественных связей создано в Нефтяной Компании «Юкос». Управление по связям с общественностью функционирует в администрации президента РФ. Департамент по связям с общественностью создан в министерстве финансов РФ. В московской мэрии есть департамент общественных и межрегиональных связей. В банке «МЕНАТЕП» должность вице-президента по связям с общественностью была введена ещё несколько лет назад, теперь здесь функционирует подразделение ПР. Должность вице-президента по связям с общественностью есть и в московской компании сотовой связи «Вымпелком». Банк «Империал» ведет интенсивную имидж-рекламу, заметную даже для далекого от бизнеса человека. В «Столичном банке сбережений» активно работает собственная пресс-служба, всемерно оповещая российскую общественность о деятельности банка. Собственная пресс-служба есть и у банка «Российский Кредит».

Сегодня функция ПР институционализирована в каждой крупной, а часто и в средней организации развитых стран. По данным B1y, 439 компаний из списка Fortune 500 (крупнейшие компании мира) имеют внутреннее подразделение, занятое коммуникациями или ПР [B1y, с. 473]. Более 5400 только американских компаний имеют подразделения ПР, в их числе — General Electric. Собственной службой ПР располагает крупнейший немецкий банк — Deutsche Bank. Функция ПР может реализовываться отделением коммуникаций — как в Chase Manhatten Bank,или отделением общественных дел (Department of Public Affairs) — как в Международном Валютном Фонде. Это может быть позиция менеджера по ПР — как в компании Microsoft. Деятельность по ПР в IBM возглавляет вице-президент по коммуникациям. Наряду со специальными

подразделениями и позициями, функция ПР реализуется высшим руководством организации, менеджерами, секретарями, торговыми представителями и персоналом, — всеми теми, кто создает имидж компании во внутренней и внешней её среде.

Более двухсот только американских университетов и колледжей предлагают обучение ПР в рамках программ «Коммуникации», «Журналистика» и бизнес-школ (особенно для специализации в маркетинге [Sitel, с. 2]. ПР превратились в многомиллионный бизнес, целую индустрию по формированию общественного мнения, индустрию создания имиджей и громких имен тысяч организаций и личностей. Только в США сегодня более 5080 агентств ПР, ежегодный оборот услуг которых насчитывает сотни миллионов долларов. В этой стране в бизнесе ПР занято более 200 тыс. специалистов. В одном лишь Информационном Агентстве США работает около 9000 специалистов по коммуникациям, еще 1000 работает в Департаменте Обороны США. 20 крупнейших американских агентств ПР получают более миллиарда долларов в качестве платы за свои услуги [Seitel, 3 ]. В США существует ряд профессиональных ассоциаций по профилю ПР — Public Relations Association, International Association of Business Communicators и другие.

Институциональная деятельность ПР давно перешагнула границы США и Европы. Международная Ассоциация по ПР объединяет сегодня более 800 специалистов из 65 стран. В России уже несколько лет функционирует Российская ассоциация по связям с общественностью. Действует «Гильдия работников пресс-служб и служб «Паблик Рилейшнз» России». Десятки специализированных агентств в странах бывшего СССР и Восточной Европы заняты ПР, годовой доход половины этих агентств составляет 1— 2 млн.долл. [Дело PR бессмертно..].

## *3. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В МАРКЕТИНГЕ*

В течение нескольких последних десятилетий в развитых странах социально-этичный маркетинг стал доминирующей концепцией товаропроизводства. Эта концепция означает, — отражение интересов общества в целях и содержании работы товаропроизводителя — необходимое условие устойчивого положения последнего на рынке. Российский бизнес еще только вступает в эпоху социально-этичного маркетинга, осваивая правила рыночной экономики методом проб и ошибок вместе с самим российским обществом.

Социально-этичный маркетинг предполагает взаимодействие организации, работающей на рынке, с различными группами общественности. Не случайно ПР стали пятым по счету элементом «пи» маркетингового комплекса, наряду с «product» (продукт), «price» (цена), «promotion» (продвижение), «place» (место). Объединение пяти элементов в маркетинговый комплекс означает, что все решения организации, работающей на рынке, должны приниматься с учетом комплексной взаимосвязи этих элементов. Выживание, устойчивость и процветание компании на рынке, а теперь уже и в обществе, определяется четкой проработкой каждого из пяти элементов в их взаимосвязи и взаимозависимости.

ПР отличается от «продвижения» тем, что продвигает не столько продукт на рынке, сколько саму организацию в общественном сознании. Если продвижение

работает преимущественно с потребителями, то ПР — с более широкой общественностью, где потребители — не единственная и не самая значимая аудитория. Если продвижение использует платное средство информирования — рекламу, то ПР в цивилизованном мире практически бесплатны для источника. СМИ заинтересованы в качественной ПР-информации, поскольку продают то, что получено бесплатно, подписчикам и другим потребителям.

## 3.1. Маркетинговые коммуникации

Аналогом «продвижения» в широком смысле в маркетинге является термин «маркетинговые коммуникации». Маркетинговые коммуникации — один из разделов дисциплины «маркетинг» (рис.3). Значение маркетинговых коммуникаций в теории и практике российского маркетинге постепенно растет вместе с осознанием роли коммуникаций в решении конкретных проблем организаций и предприятий на российском рынке.

Успех продукта на рынке достигается решением комплекса задач. Отличный дизайн, эффективное производство, рациональная цена, продуманная сеть распространения товара ещё не достаточны для достижения необходимой части целевого рынка. Маркетинговая задача не закончена без информирования целевого рынка о продукте, месте его приобретения и о самом производителе. Необходимо убедить максимальное количество людей в существовании достоинств продукта. Кроме того, нужно сформировать или усилить предрасположенность купить продукт определенного числа покупателей. Информирование, убеждение, изменение предрасположенности купить продукт — таковы цели маркетинга, реализуемые программой коммуникаций компании.

Для достижения этих целей организации используют четыре основных средства маркетинговых коммуникаций: рекламу, личные продажи, продвижение продаж и ПР.

Следует учитывать, что термины «продвижение» и «продвижение продаж» неоднозначны. «Продвижение» — синоним маркетинговых коммуникаций; термин широкого значения, включающий «продвижение организации» наряду с «продвижением продаж». ПР занимается «продвижением организации» или индивидуумов среди целевых групп общественности. Развитие информационного обмена в обществе побуждает маркетологов и практиков маркетинга — маркетеров направлять маркетинговые коммуникации за пределы традиционного сегмента покупателей. Все чаще с целевой аудиторией покупателей ассоциируются группы влияния, лидеры мнений, профессиональные сообщества и более широкие круги общественности.

**Рис. 3. Паблик Рилейшнз в маркетинге.**

В последние годы ПР усиливает своё значение в комплексе маркетинговых коммуникаций. В эпоху социально-этичного маркетинга американские компании увеличивают долю затрат на ПР за счет снижения относительной доли рекламы в суммарных затратах на маркетинговые коммуникации.

Построение и ведение успешных коммуникаций — в менеджменте, маркетинге и ПР — требует специальных знаний основ теории коммуникаций.

# Раздел II

# Основы коммуникации и ПР

## *4. ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ*

Определение коммуникации универсально для ПР, менеджмента и маркетинга.

***Коммуникации — это обмен информацией между двумя или более людьми.***

Значимость коммуникаций как сферы деятельности и области знаний в развитых странах растет. По специальности, или программе коммуникаций ведется подготовка выпускников американских и европейских университетов.
Самая простая модель коммуникации — это S-M-R, где S (source) — источник, посылающий сообщение M (message) получателю — R (receiver). R и S соединяет обратная связь.
Функция ПР в современных коммуникациях состоит в кодировании и декодировании сообщения, отсылаемого источником (рис. 4).

***Источник — это лицо или организация, генерирующее сообщение.***

В качестве источника может выступать президент компании или страны, пресс-секретарь, информационное агентство, компания-рекламодатель, агент по личным продажам. Обычно источник имеет представление о том, как бы он хотел, чтобы сообщение интерпретировалось получателем. Однако результат интерпретации, т.е. толкование сообщения получателем, определяется рядом факторов, и прежде всего, кодированием.

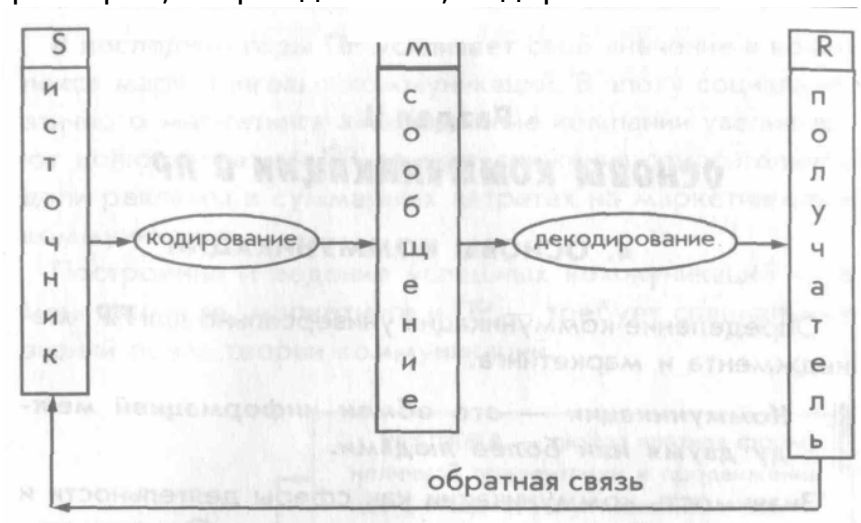


**Рис. 4. Модель коммуникации.**

***Кодирование — это представление идеи, которую стремится донести до получателя источник, в кодах, или символах.***

Коды — это символы, или знаки, переводящие идею на язык, понятный получателю. Кодирование должно обеспечить интерпретацию сообщения получателем в соответствии с целью коммуникации, поставленной

отправителем. В качестве кодов могут использоваться слова устной и письменной речи (лексика, а также темп, стиль речи), визуальные образы (людей, товаров, предметов интерьера) и их движение, запахи (цветов, духов, сигарет, мыла), звуки (мелодии, интонация и тембр голоса, модуляция), цвет (яркий, приглушенный), жесты (статуса, отношения к чему-либо).

Так, например, идея «приоритеты финансирования должны быть пересмотрены» может быть передана политиком (корпоративным, государственным, или общественным) в нескольких вариантах сообщений, кодируемых разными людьми:

1) публичная речь. Спичрайтер помогает составить текст выступления, обращая идеи политика в слова, словесные формулы, фразы, которые аудиория поймет и, предполагается, примет.
2) пресс-релиз, или ньюз-релиз. Пресс-специалист (пресс-секретарь, ответственный за отношения с прессой) составляет краткое сообщение о выступлении для средств массовой (или корпоративной) информации, используя опорные пункты речи политика.
3) редактор отдела новостей газеты получает пресс-релиз, корректирует содержание в соответствии с профилем издания и печатает сообщение в газете для широкой публики.

Процесс кодирования в значительной степени субъективен, поскольку зависит от личности кодирующего.

Составляя вербальное сообщение, важно правильно использовать семантику, т.е. воспринимаемое значение слов. Одно и то же слово может иметь различные значения для различных социальных групп. Так, например, слова «успех», «провал», «престиж» вызывают весьма различные ассоциации у людей с различным жизненным опытом.

***Сообщение — это закодированная идея, то, что хотел сообщить источник получателю^***

Поскольку коммуникация — целенаправленное действие, важно знать — что же составляет сообщение. В числе ведущих компонент сообщения три:

1) содержание сообщения — что оно, собственно содержит — мысли, аргументы, доводы, факты.
2) средство передачи (канал) сообщения, — телевидение, личная встреча, газета, журнал, радио, уличный щит, публичное выступление.

Квалифицированное ведение внешних коммуникаций требует хорошего знания внешней среды организации, в том числе знаковых систем, используемых объектами внешней среды.

Внутренние коммуникации осуществляются в рамках самой организации — и источник и получатель находятся внутри организации. Корпоративная газета — информационный листок для занятых, собрания сотрудников подразделений и корпоративные радио и доски объявлений относятся к средствам осуществления внутренних коммуникаций. Выбор и построение оптимальных внутренних коммуникаций определяется характером и особенностями

организации — организационной миссией, её общественным статусом, масштабами, сферами и дифферен-цированностью деятельности. Эффективные внутренние, так же как и внешние коммуникации должны быть важнейшим элементом организационной культуры.

По направленности коммуникации можно классифицировать на горизонтальные и вертикальные — в соответствии со структурой управления в организации, или статусом участников. Горизонтальные коммуникации — это коммуникации между лицами одинакового статуса, или уровня в социальной иерархии. Значение горизонтальных коммуникаций в компаниях растет вместе с тенденцией децентрализации управления. Вертикальными называют коммуникации между людьми, стоящими на различных ступеньках социальной иерархии — должностной, возрастной, имущественной.

Коммуникации можно условно разделить на вербальные (речевые) и невербальные (не речевые)— по критерию преобладающей системы кодирования идеи сообщения.

## 4.1. Вербальные коммуникации в ПР

Главным умением в сфере ПР является умение строить вербальные, или речевые коммуникации. В практическом аспекте это означает умение говорить и писать: 1) то, что нужно, 2) так, как нужно, 3) там, где нужно, 4) тогда, когда нужно, 5) тому, кому нужно.

Особенно важны эти умения для менеджеров высших уровней управления — которым приходится выступать перед аудиторией, делать публичные заявления, выступать со статьями в прессе. Речевые коммуникации можно разделить на устные и письменные. Следует знать, что тексты «для глаз» и «для уха» пишутся различными стилями, что обусловлено особенностями визуального и аудио восприятий.

### 4.1.1. Публичные выступления

Публичное выступление — один из наиболее распространенных вариантов речевых коммуникаций. Его подготовка начинается с постановки цели. Целями могут быть:

1) установление и улучшение отношений
2) информирование
3) продвижение (идеи, товара)
4) изменение чего-либо.

Далее, необходимо оценить состав аудитории. Состав аудитории оценивается по социальному статусу, возрасту, полу, профессиональному профилю, этническому и гражданскому составу. Речь, обращенная к телеаудитории, должна звучать иначе, чем речь в профессиональной аудитории. Так, профессиональная аудитория способна декодировать профессиональный язык, а в массовой аудитории необходимо говорить максимально просто и доступно. Чем шире аудитория, тем проще и доступнее должна быть речь. Речь президента страны должна быть понятна всем — от школьника и пенсионера до самых образованных представителей нации.

Составление конспекта речи — третий этап подготовки публичного выступления, независимо от того, будет ли выступление устным или письменным. Назначение конспекта — логически и психологически организовать идею, которую оратор намеревается донести до слушателя. Провал многих речей обусловлен пренебрежением ораторов именно этим этапом. Чтобы хорошо говорить экспромтом, без подготовки, нужно иметь профессиональный вербальный интеллект и определенные волевые характеристики, чем располагает лишь ничтожная часть людей, которым приходится выступать публично. Вдохновения и смелости недостаточно для успешной речи. Поэтому даже самые опытные ораторы готовят конспект выступления. Чем опытнее оратор — тем короче конспект. Начинающий оратор должен составлять полный письменный текст для устного выступления. Оратор более продвинутого уровня разрабатывает развернутый план текста (основные разделы с подзаголовками) и готовит тезисы. Опытный оратор может обойтись перечнем предметов обсуждения или тезисами.

Конспект состоит из трех частей — введения, основной части и заключения. Существует ряд методов риторики и логики, позволяющих построить интересную, увлекающую, аргументированную и действенную речь.

Процесс подготовки должен включать также выбор или предварительное знакомство с помещением. Это важно для эффективного озвучивания и управления вниманием аудитории. Внешний облик оратора, голос, ролевое публи«^ное_поведение и легкость восприятия речи также должны быть учтены в процессеТюдготовкй выступления.

### 4.1.2. Правила составления текстовых материалов

Практически всем специалистам ПР приходится писать тексты сообщений для коммуникаций с общественностью- Тексты могут варьировать по длине и назначению, стилю и жанру. Так, например, рекламный слоган состоит всего из нескольких слов. Газетная или журнальная статья может состоять из нескольких абзацев, а иногда занимать несколько полос. Одна и та же идея может быть донесена в сообщениях различных размеров в различных изданиях.

Написание текстов — речей, ньюз-релизов, аналитических статей, рекламных текстов, описаний продуктов и услуг, писем редактору, репортажей, очерков, эссе — требует специальных знаний и навыков. Правилам письма для общественности традиционно обучают журналистов. Эти же правила необходимо знать и специалисту ПР.

Во-первых, об отличиях письма для глаз и для уха. Читатель может пробежать материал глазами, прочесть слова повторно, заглянуть в начало текста и затем просмотреть отдельные отрывки внимательно. Читатель может проверить письменное сообщение — если факты ложны, читатель может обнаружить это гораздо легче, чем слушатель. Поэтому успешный текст для письма должен выдержать самое внимательное изучение.

С другой стороны, слушатель имеет лишь одну возможность прослушать и понять сообщение. Если сообщение не воспринято слушателем с первого раза, оно почти не имеет шансов быть воспринятым вообще. Поэтому задачей «писателя для уха» является «сгрести слушателя быстро» — в самом начале речи. Тексты для уха должны писаться короткими фразами. Следует избегать

длинных и сложно-составных предложений — они трудны для восприятия на слух. К концу длинной фразы слушатель почти забывает [e]ё начало. Не стоит злоупотреблять длинными, труднопроизносимыми словами. Их сложно не только произносить, но и воспринимать.

**К универсальным правилам написания текстов** в сфере связей с общественностью относятся:

***1. Простота предложений.*** «Не более одной идеи и не более одного образа в одном предложении» — по Бабелю.

Предложения должны представлять собой чуть больше, чем подлежащее, сказуемое и дополнение. Короткие предложения обеспечивают изящество и скорость изложения истории. Они помогают достичь ясности. Так, предложения длиной 8 слов и менее читаются очень легко/^/А предложения из 29 слов и более очень трудны для чтения.

*Ритм текста* определяется сочетанием предложений, имеющих определённую длину. Парад предложений примерно одинаковой длины — каждое из которых состоит из 10—15 слов, создает впечатление монотонности, однообразия и скуки. Наиболее удачным считается ритм, создаваемый предложениями: длинное, короткое, очень короткое, немного длиннее. При этом средняя длина предложения не должна превышать 20 слов. Еще лучше, если это будет 12—15 слов.

Для определения легкости чтения текста («читабельности») в американской журналистике используется расчетный показатель — Фог-идекс (*Fog Index*) [ Mencher, с. 136]:

Fi = (Nws + Nwt ) x 0.4

где Nws — среднее число слов в предложении текста (истории, статьи, сообщения),

Nwt — среднее число слов с длиной 3 и более слогов, приходящихся на одно предложение текста.

Чем меньше значение Фог-индекса, тем читабельнее текст. Так, например, значение индекса 5,2 для англоязычного текста, согласно Mencher, означает, что текст может быть понят учеником пятого класса.

Оказывается, английский язык лаконичнее многих других. Русский и немецкий языки требуют больше слов (слогов, знаков) в среднем на 20 процентов для передачи того же сообщения Это полезно учитывать, например, при составлении текстов, подлежащих переводу, где размер текста — фактор успеха. Длинная фраза на английском трансформируется в ещё более длинную и труднопонимаемую после перевода её на русский. И наоборот, русскоязычный текст после перевода на английский может требовать меньше места на полосе. Следует помнить, что если пресс-релиз или статья не соответствуют заданному размеру после перевода — редактор может сократить текст по своему усмотрению нежелательным для автора образом.

Не менее важно следить за *длиной параграфов* — она тоже должна быть небольшой. Длинный параграф обескураживает читателя. Средняя длина параграфа текста определяется делением общего числа слов в тексте на число параграфов. Поскольку современные текстовые процессоры (Microsoft Word 6, например) считают число слов, строк, знаков и параграфов текста — задача эта вполне разрешима. Редакторы медиа предпочитают параграфы длиной 50—70

слов. Один из способов держать длину параграфа малой — это ограничить параграф тремя—четырьмя предложениями.

Чем читабельнее текст сообщения — тем больше потенциальных сторонников идеи сообщения. Чем шире аудитория, способная воспринять текст выступления — тем шире потенциальный электорат, или круг единомышленников.

***2. Простые слова.*** Составители текстов для медиа, или средств массовой информации, используют повсед невный язык своей аудитории. Поэтому чем меньше боль ших, длинных слов, тем лучше. Длинных слов должно быть не более чем одно из десяти. Использование верных су ществительных для обозначения предметов позволяет из бежать прилагательных и наречий, загромождающих текст сообщения.

***3. Убедительность.*** Позиция автора должна быть поддержана — фактами, цифрами, документами — настолько, чтобы убедить читателя в точном отражении событий. Удачное описание событий в очерке, или репортаже с места событий должно следовать правилу: «показывай во-первых, рассказывай во-вторых». «Показ» означает красочное, образное, живоописующее изложение, позволяющее читателю видеть события глазами их участника, чувствовать вкус и запах происходящего. Изображение специфических — интересных и просто любопытных деталей также приближает читателя к описываемым событиям. Прием показа создает у читателя эффект присутствия. Прием рассказа формально и объективно информирует читателя о событии, не ставя его в центр происходящего. Делая читателя очевидцем происходящего, репортер усиливает эмоциональную компоненту восприятия материала, а значит, его действенность.

***4. Естественность стиля.*** Событие и его описание должны соответствовать друг другу. Писать статьи, заметки и очерки надо тем языком, которым вы говорите.

Написание успешных информационных сообщений для газет, а также теле- и радионовостей использует известную в журналистике форму «перевернутой пирамиды».

Эта форма означает, что все важные материалы новостей должны быть изложены в самом начале текста — в одной—двух первых фразах или абзацах. Остальная информация располагается далее в порядке снижения значимости. Чтение и слушание новостей отличается от восприятия новелл — где пик событий приходится на конец и читатель настроен на последовательное развертывание событий. Читатель газеты скользит по заголовкам статей _ и если его внимание не захвачено с первой фразы, статья может показаться ему не заслуживающей прочтения. Кроме того, редактор новостей нередко сокращает текст пресс-релиза. Это проще всего сделать, отрезав нижний, как правило, менее важный и информативный кусок текста.

Начало сообщения-новости — самый критический его элемент. Оно должно включать ответы на вопросы: что, кто, где, когда, почему и как произошло. Форма прямого раскрытия событий в начале свойственна пресс- или ньюз-релизу. Существует также форма, где в начале новости сообщаются какие-то специфические, необычные черты события, и лишь затем излагается суть происшедшего.

Создание новости специалистом ПР, заслуживающей внимания редакторов газет, теле и радиопрограмм, предполагает наличие следующих характеристик содержания текста:

***1. Воздействие.*** Содержание должно иметь отношение к аудитории, затрагивать их жизнь. Чем больше сообщение затрагивает интересы читателей (слушателей, зрителей), тем большего внимания оно удостоится. Одним из способов обеспечения родства событий и читателей является локализация событий — т.е. показ их значения для Целевой аудитории. Своевременность изложения событий также увеличивает их значимость для аудитории. Актуальность сообщения также определяется распространенностью события, т.е. его географическим или соци-альным масштабом, типичностью.

***2. Удивительность.*** Необычное имеет свойство привлекать публику, будить её любознательность. Необычное нарушает обыденность и повседневность и поэтому притягивает внимание.

***3. Известность главного действующего лица.*** Именно этим обусловлен интерес широкой публики к событиям из жизни звёзд, президентов стран и глобальных компаний, лауреатов Нобелевских премий и мультимиллионеров.

**4. *Конфликт, или драматизм событий.*** Конфликт, или противоречие — диалектический источник развития событий. По сути, все события — разрешение какого-либо конфликта или противоречия — интересов, желаний, воль. Драматичность событий — это наличие в их развитии трёх стадий — конфликт, напряженное ожидание, развязка. Само противопоставление стремлений, желаний привлекает внимание публики — так же как и цветовой контраст в визуальном образе.

Привлекает внимание и движение — т.е. развитие событий. Использование образного описания — метафор — также придает тексту привлекательность

Фокус новости может составлять событие или некоторый субъект — персона, организация, продукт. Именно новость является предметом общего интереса в отношениях организации со средствами массовой информации.

## 4.2. Невербальные коммуникации

Невербальные, или неречевые коммуникации менее изучены, чем вербальные. По данным А.Пиза [ Пиз ,с.6 ], информация в процессе коммуникации передаётся словами лишь на 7%, характером звучания и интонацией — на 38%/ и остальные 55% информации передаются невербальными средствами — жестами рук и ног, мимикой лица говорящего, его внешним видом и окружением.

Нередко жесты более достоверно передают информацию, потому что они неосознанны и непроизвольны. При несовпадении вербальных и невербальных сигналов источника коммуникации человек-акцептор подсознательно полагается на последние в большей степени.

В процессе личных коммуникаций важное значение имеют коммуникативно-дистанционные зоны. Это расстояния, на котором люди привыкли общаться. Нарушение привычной дистанции общения вызывает дискомфорт для участников. Важно помнить, что чем более знаком собеседник и чем меньше количество собеседников, тем меньше допустимая дистанция. Так, в европейско-американской культуре дистанция для общения на

полуофициальных приемах с небольшим количеством людей, немного знакомых, составляет 46 — 120 см. А дистанция для общения с большой массой людей — более 3,6 м. В восточных культурах размер дистанции меньше.

Жесты рук и ног передают состояние говорящего и его отношение к происходящему, свидетельствуют об искренности говорящего, его натуре. Чем больше собеседник видит открытие ладони партнера, тем больше он склонен доверять ему и наоборот. Перекрещенные руки или ноги создают «барьер» для собеседника и свидетельствуют о настороженности говорящего. Сходство жестов людей в группе свидетельствует о сходстве их настроений. Копирование Жестов лидера свойственно для его последователей.

Жесты коммуникативной ориентации демонстрируют состояние коммуникативной ситуации. Так, расположение корпусов собеседников свидетельствует о характере коммуникации. Если корпуса повернуты друг к другу и

расположены параллельно, — коммуникация «закрыта» для новых участников и новый собеседник должен предпринять особые усилия для участия в беседе. Если корпуса расположены под углом — участие нового собеседника предполагается и приветствуется. Чем больше угол, тем более открыта коммуникация. Специалист ПР должен уметь «открывать» коммуникации для себя и других лиц.

Интерьер помещения создает изначальный коммуникационный контекст. Так, форма стола и размещение за ним участников коммуникации (переговоров, собраний, совещаний, приемов) предопределяет в значительной мере его исход. Следует знать, что рассадка участников за прямоугольным столом помещает их в позиции «конфронтации» (прямо друг против друга через стол), «сотрудничества» (рядом — плечом к плечу с одной стороны стола), «угловую» позицию (рядом, разделяемые углом стола).

Форма стола также влияет на отношения партеров. Квадратный стол устанавливает соревновательно-оборонительные отношения. Круглый, а также овальный стол создает атмосферу неформального общения, равного участия собеседников в дискуссии. Все участники видят друг друга и тем самым приглашаются к участию в коммуникации. Прямоугольные столы задают распределение властных полномочий: сидящий в торце видит всех, имеет преимущество контроля ситуации и обладает наибольшим влиянием.

Знание и использование коммуникационных зон, невербальных знаков и символов увеличивает эффективность коммуникаций, использующих визуальные каналы и личное присутствие. К таким коммуникациям относятся приемы, презентации, переговоры, беседы, круглые столы и другие формы, в т.ч. освещаемые в СМИ для широкой аудитории.

# Раздел III

# РАБОТА С ОСНОвНЫМИ ГРУППАМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

## *5. ОТНОШЕНИЯ СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ*

Средства массовой информации незаменимы в работе организации с широкой общественностью. Чем крупнее и/или известнее организация (персона), тем больше и чаще ей приходится работать со СМИ. Систематическая и успешная работа со СМИ требует достаточно развернутых знаний специфики массовых коммуникаций.

### 5.1. Массовые коммуникации и средства массовой информации

***Массовая коммуникация — систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись и другие каналы передачи информации) среди численно больших рассредоточенных аудиторий с целью информирования и оказания идеологического, политического, экономического, психологического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей.***

Массовые коммуникации — важный социальный и политический институт современного общества, выполняющий в широких масштабах функции:

1) идеологического и политического влияния,
2) поддержания социальной общности,
3) организации, информирования, просвещения и развлечения.

Материальной предпосылкой возникновения массовых коммуникаций в первой половине 20-го века стало создание технических устройств, позволяющих осуществить быструю передачу и массовое тиражирование больших объемов словесной, образной и музыкальной информации.
Массовым коммуникациям свойственны институциональный (т.е. имеющий организационно-правовую закрепленность) характер)источников и отсроченность обратной связи между источниками и аудиториями.

***Средства массовой информации (массовой коммуникации) — организационно-технические комплексы, обеспечивающие быструю передачу и массовое тиражирование словесной, образной, музыкальной информации.***

Ведущая роль средств массовой информации (СМИ) в формировании общественного мнения отражается в их определении как «четвертой власти». Примерно четвёртую часть времени бодрствования человек испытывает воздействие СМИ. Каждое из СМИ имеет свою знаковую систему. Печать, или пресса — письменное слово и визуальный образ. Радио использует устную речь и музыку. Телевидение синтезирует устное слово, движущееся изображение и музыку.

Интернет — относительно новое информационное средство, постепенно обретающее черты СМИ. Число пользователей этой международной информационной супермагистрали растет в геометрической прогрессии. Коммуникации через Интернет используют письменную речь в интерактивном режиме, гипертекст (поиск связанных текстов по словам исходного текста), звук речи и музыки, а также анимацию — движущиеся цветные образы.

### 5.1-1- Информационные агентства

Информационные агентства — это организации, собирающие и пересылающие новости. Традиционно информационные агентства составляют хребет национальной и международной систем распространения новостей. Корреспонденты информационного агентства собирают информацию (новости) для агентства, которое затем перепродает новости подписчикам — газетам, журналам, государственным органам, телекомпаниям, коммерческим и другим структурам.

Еще в 1992 г. в Москве располагалось 16 российских информационных агентств. Наиболее известными из них являются: ИТАР-ТАСС (Информационное телеграфное агентство России) — расположенное/на Тверском бульваре в Москве и созданное в 1925 г. у РИА «Новости» (Российское информационное Агентство «Новости») — на Зубовском бульваре, «Интерфакс» на 1-й Тверской-Ямской. Агентство «Прайм» выделилось из агентства «Интерфакс» в 1993 г. В 1996 г. В результате объединения служб деловой информации агентств «Прайм» и ИТАР-ТАСС образовалось новое агентство «Прайм»-ТАСС.

Ни одна газета крупного масштаба (национальная, столичная, либо профессионально-ориентированная) не может обойтись лишь своим штатом корреспондентов в сборе новостей. Крупные телерадиокомпании и радиокомпании — тоже. Поэтому информация мировых информационных агентств особенно необходима для центральных СМИ. Информация РИА «Новости», ИТАР-ТАСС, «Интерфакс», «Прайм»-ТАСС постоянно присутствуют на полосах сводки новостей деловой и центральной российской прессы — газет «Коммерсант-Дейли», «Деловой Мир», журнала 'Эксперт», а также в выпусках новостей центральных электронных СМИ. К 1997 г. основная часть информационного потока российских информационных агентств идет через каналы Интернет.

Около 50-ти иностранных информационных агентств, собирающих и распространяющих информацию в мировом масштабе, имеют в Москве свои Московские бюро. Среди них: Associated Press, United Press International, Reuters. Рассмотрим подробнее их роль в работе средств массовой информации.

**Associated Press** (АР)- информационное агентство, имеющее более 80 бюро в различных странах мира и более 140 бюро в США. АР обслуживает более 15 тысяч клиентов во всём мире — газеты, журналы, телевизионные и радиостанции [Сейтель, с 289 ]. Ежедневно передаёт 20 миллионов слов, сотни фотографий и рисунков. Работает 24 часа в сутки 365 дней в году. АР — корпоративное объединение в собственности своих членов — американских газет и радиотелевизионных компаний. Информацию АР получают МИД РФ, ИТАР-ТАСС, российское телевидение, газета «Известия». Московское бюро АР располагается на Кутузовском проспекте.

**United Press International —** второе по величине информационное агентство США после AP и его конкурент. Штаб-квартира находится в Вашингтоне. Агентство имеет более 146 отделений в США и более 80 за границей США. UPI имеет меньше подписчиков, чем AP.

Британское информационное агентство **Reuters Holdings** Pic, или просто Reuters — международная организация с ограниченной ответственностью. Снабжает иностранной информацией свыше 15 тыс. газет, информационных агентств, теле- и радиокомпаний, правительственные учреждения более чем 160 стран мира. Штаб-квартира расположена в Лондоне. Агентство имеет региональные отделения и корреспондентские более чем в 110 странах мира. В структуре агентства работает более 10 тыс. журналистов. Reuters — это агентство деловых новостей плюс служба общих новостей. Информацию агентства использует, например, российская газета «Деловой мир».

К крупным деловым информационным агентствам США относится **Dow Jons.** Его основным изданием является газета для крупного бизнеса Wall Street Journal. В США компании обязаны «обнародывать» новости своей работы, которые могут влиять на решение инвестора — держать, продать или купить акции этой компании. При этом Dow Jones, Reuters и местная пресса извещаются одновременно. Телеграммы новостей агентств Dow Jons, Reuters, AP и UPI можно обнаружить в офисах газет, брокерских фирм, банков, инвестиционных компаний и многих корпоративных офисах по всем США.

В США существуют и коммерческие телеграфные информационные агентства, распространяющие материалы ПР организациям, выпускающим новости (газеты, телерадиокомпании). В отличие от AP и DPI они берут плату с организаций/за распространение их пресс-релизов пословно. Эти коммерческие информационные агентства служат для компаний, заинтересованных в релизе (обнародовании) новостей о себе самих, гарантами того, что их объявление хотя бы достигло организацию, выпускающую новости (газету, телерадиокомпанию). К таким коммерческим информационным агентствам относятся PR News Wire и Business Wire.

### 5.1.2. Пресса

Пресса — это массовые периодические печатные издания — газеты и журналы. В США издается более 1650 ежедневных газет, большинство из которых/ выходит во второй половине дня. В Москве выходит около 600 периодических изданий. Тираж самой массовой российской газеты «Аргументы и Факты» составил в 1996 г. 3,360 млн. экз. Первая печатная газета в России — «Ведомости» Петра I вышла в 1702 г.

Газета публикует в первую очередь сведения о текущих сообщениях, а также обзорно-аналитические материалы. Объем газеты составляет от 2-х до 100 и более полос (страниц).

Газеты различаются: 1)по периодичности выхода (ежедневные (утренние/вечерние); воскресные; еженедельные), 2) по масштабам (центральные, или общенациональные; региональные; местные (областные, районные, городские); корпоративные (компаний, университетов), 3) по профилю (массовой ориентации; специализированные — профессиональные). У

каждой газеты — своя аудитория определенного размера (в зависимости от тиража), профессионального и социально-демографического профиля.

Ведущие газеты мира имеют свои бюро в ряде зарубежных стран. Так, в Москве размещаются московские бюро американских ежедневных газет «Washington Post» (тираж 850 тыс.экз.), «Wall Street Journal» (тираж почти 2 млн.экз.), «New York Times» (тираж 1,2 млн.экз.), «Business Week» (тираж 1 млн.экз.), еженедельный журнал «Time» (тираж 4 миллиона, объем 80—100 стр.), еженедельная газета американских коммерсантов «Journal of Commerce» (тираж 150 тыс. экз.) и другие.

Через газету человек отождествляет себя с обществом, она помогает ему ощущать себя гражданином, членом профессиональной или иной социальной группы. Газету или журнал, — в отличие от информации радио и телевидения — можно сохранить, обратиться к ней повторно, собирать в подшивку. Информация в журнале менее оперативна, зато более красочно оформляется и дольше сохраняется читателем, содержит больше обзорно-аналитического, чем событийного материала в сравнении с газетой. Читатель рассчитывает найти в газете самые свежие новости и надеется, что они окажутся достоверными.

Газеты всё ещё остаются приоритетной целью в отношениях со средствами массовой информации. Создание и поддержание позитивной известности — паблисити — через ежедневную газету — критическая задача менеджеров крупных и средних компаний. Так, для корпоративных менеджеров США престижно попасть на страницы New York Times, для политиков — в Washigton Post. Практик ПР помещает «историю» — рассказ о своей компании в газете посредством, в частности, составления и отсылки пресс-релиза редактору. Содержание американских и немецких газет на 50—70% состоит из материалов, присылаемых редакторам специалистами по ПР различных организаций. В российской практике в среднем таких материалов пока меньше, в т.ч. из-за недостатка квалификации специалистов большинства организаций и компаний в работе со СМИ.

### 5.1.3. Радио

Письменная речь в ряде отношений беднее устной. Говорят, что есть 50 способов сказать «да» и пятьдесят способов сказать «нет», и только один/способ написать это. Поэтому радио в сравнении с печатью имеет свои преимущества.

Уникальность радио — в его вездесущности и общедоступности. Люди слушают радио, занимаясь другими делами. Они пользуются радио, чтобы узнать новости, послушать музыку, развлечься и чувствовать себя причастными к жизни окружающего мира. Продолжительность жизни радиосообщения — так же как и телеинформации — не превышает длительности её передачи.

В сборе новостей многие радиостанции полагаются на информационные агентства. Здесь радиоредакторы часто переделывают тексты телеграмм новостей, полученные от информационных агентств, в тексты для радиовещания.

### 5.1.4. Телевидение

Синтезируя звук и изображение, телевидение обеспечивает более широкие коммуникационные возможности. Для зрителя, наблюдающего прямую трансляцию с места события, телевидение способно создать «эффект присутствия» — больший, чем радио или газета. «Эффект личностного общения» сближает телевизионную коммуникацию с формами межличностного общения. Зритель знает, что передачу одновременно с ним смотрят миллионы людей, и тем не менее воспринимает выступление с телеэкрана как обращенное непосредственно к нему.

Известно, что общение может быть прямым и опосредованным. Массовая коммуникация всегда носит опосредованный характер. Это значит, что между отправителем и получателем есть дистанция — пространственная и/или временная. Для кино и прессы дистанция пространственно-временная. А на телевидении, как и на радио, дистанция может быть лишь пространственной — в случае прямого вещания.

Телевидение в глазах своей аудитории ближе других средств массовой информации стоит к прямому, непосредственному, личностному и двустороннему общению. Такое восприятие создается эффектами присутствия, доверительности и диалогичности телекоммуникаций.

Телевидению свойственна программность — т.е. передача аудитории сообщений определённым образом организованных. Еще в 1992 г. в Москве было зарегистрировано 27 российских теле-, радио- и телерадиокомпаний. К концу 1996 г. В России насчитывалось более 600 телекомпаний. К числу наиболее известных российских телерадиокомпаний относятся ОРТ (Общественное Российское Телевидение), РТР (Российская телерадиокомпания), НТВ, ВГТРК, ВКТ (Ваше коммерческое телевидение), телеканал «2х2». Около 80 иностранных телерадиокомпаний имеют свои московские бюро. В их числе — CNN (Cable News Network)— частная телекомпания. Существует на отчисления от абонентской платы кабельных систем и доходы от рекламы. Штаб-квартира находится в Атланте (штат Джорджия, США). Компания вещает 24 часа в сутки на английском языке для более чем 150 стран на всех континентах. Имеет 25 представительств в различных регионах мира. Московское бюро CNN открылось в 1988 г. Телекомпания NBC — (National Broadcasting Company) — тоже компания США. BBC (British Broadcasting Corporation) — государственная телерадиокомпания Великобритании. Её аудитория — 140 млн.чел., объем вещания — 785 часов в неделю. В 1995 *г.* бюджет BBC составил 6,7 млрд. фунтов стерлингов. Служба иностранного вещания BBC — BBC World Service с 1938 г. ведет вещание на другие страны. Кроме английского, передачи транслируются на 45 языках мира. BBC имеет более 30 зарубежных корреспондентов и полтора десятка стрингеров — вольнонаёмных журналистов. Германская телекомпания DFA также имеет в Москве своё бюро.

### 5.1.5. Журналистика

Журналистика — это общественная деятельность по сбору, обработке и периодическому распространению актуальной социальной информации через печать, радио и телевидение.

Информация, передаваемая СМИ, классифицируется по жанровым особенностям и назначению сообщений:

1) художественная (драма, рассказ, концерт, опера),

2) научная (лекция, урок, научная статья, доклад, дискуссия),

3) публицистическая (в жанре репортажа, комментария, очерка, в форме выпуска новостей). Существуют синтетические жанры, например, обьединяющие в разной пропорции элементы публицистического и художественного жанра. Таковы ток-шоу и теле-шоу, весьма популярные в США и уже заявившие о себе в России («Я сама» Юлии Меньшовой, «Добрый Вечер» Игоря Угольникова, «Под маской» Владимира Познера, «Блеф-клуб», «Куклы» и др.).

Деятельность ПР в большей степени ориентируется на публицистические жанры (или акценты) коммуникационных сообщений, чем на научные и художественные.

Поскольку общественность заинтересована в достоверной информации, журналисты стремятся её получить. Это стремление может входить в конфликт с интересами компаний, стремящихся представить себя с лучшей стороны.

## 5.2. Общие правила отношений с СМИ

Специалисты ПР призваны дирижировать отношениями между своей организацией и СМИ, поддерживать информационный баланс двустороннего информационного взаимодействия. В долгосрочной перспективе как организация, так и СМИ заинтересованы в поддержании такого взаимодействия.

В российской прессе периодически появляется информация о скупке СМИ крупными финансовыми и промышленными компаниями, создании ими собственных «ме-диа-империй». Однако это не значит, что остальные компании и неприбыльные организации не могут и не должны стремиться взаимодействовать с СМИ. У каждого участника на информационном рынке может и должна быть своя уникальная конкурентная стратегия (целевая аудитория и конкретные СМИ, тематическая ниша, методы ведения работы). Кроме того, ситуация в России достаточно изменчива, динамична и каждая компания должна уметь ориентироваться в использовании меняющихся возможностей.

В цивилизованных странах СМИ манипулировать сложно. Однако, им можно представить точку зрения организации в той форме, в которой она может быть сообщена общественности. Формируя отношения с СМИ, организация — крупная в особенности — должна установить формальную политику этих отношений. Эта политика определяет, с одной стороны, правила представления информации для СМИ, а сдругой — правила сбора и анализа информации, уже выпущенной СМИ для общественности. К основным принципам работы организации с СМИ относятся:

**1)** Гибкость и адаптивность к ситуации. Организация, претендующая на широкую позитивную известность, несомненно должна иметь план работы со СМИ, работать по нему и ожидать того же от СМИ. Однако в работе с внеплановыми запросами СМИ гибкость может быть предпочтительнее жестко ограничительной политики. Одним из решений проблем некомпетентного и недобросовестного освещения деятельности организации в СМИ является институт аккредитации СМИ или персонально журналистов при организации. Положение об аккредитации, разработанное самой организацией, регулирует отношения на нормативной основе. Положение закрепляет условия, права и обязанности взаимодействия сторон, — какие СМИ, или конкретные жур налисты получают доступ в организацию и к какой информации, для каких целей и на какие сроки.

**2)** Предоставление средствам массовой информации одного голоса. Это позволяет сформулировать позицию организации для общественности в целостной и непротиворечивой форме. СМИ предпочитают много спикеров, для получения яркой и живописной картины событий, однако для организации это не всегда выигрышный вариант. Выигрышным он может быть для организации, где широкая палитра мнений способствует укреплению имиджа организации в целом и отдельных «звёзд» одновременно. Если «споукперсона» для СМИ представляется в единственном числе, то лишь она одна и в единственном числе должна быть доступна для СМИ. И всем в организации должно быть известно, что лишь эта персона уполномочена сообщать информацию внешнему миру от имени организации.

**3)** Не предлагайте в качестве «споукперсоны» первое лицо организации. Певое лицо может быть хорошим руководителем и профессионалом, что однако, недостаточно для широкого публичного успеха. СМИ часто настаивают на диалоге именно с первым лицом. Иногда это имеет смысл — в переломные моменты истории организации. В большинстве случаев гораздо выигрышнее предложить средствам массовой информации подготовленную «споукперсону», имеющую достаточно знаний и опыта работы с фокусами, причудами репортеров и СМИ.

**4)** Не всегда следуйте совету юриста. Работа юриста — защищать организацию от проблем в суде закона. Проблемы суда общественного мнения могут оказаться более весомыми.

**5)** Не ждите, пока будут собраны все факты, чтобы опровергнуть несправедливые обвинения организации. Своевременное опровержение покажет публике, что вы не собираетесь принимать необоснованные обвинения.

**6)** Не обязательно отвечать на каждый вопрос. Если медиа спрашивает, это не значит, что вы обязаны отвечать. Отвечать следует лишь на вопросы, с которымы вы можете справиться.

**7)** Возражайте, если ваша позиция неправильно отражена публично. Если СМИ допускают ошибки, обруштесь на них. Позвоните репортеру, потребуйте и добейтесь исправлений. Если вы этого не сделайте, ошибка пойдет дальше, пока не станет медиа-фактом. Вероятность ошибок снижает процедура предварительного согласования материала с автором до запуска в печать.

**8)** Не держите журналистов «на коротком поводке». Работа журналиста — достать историю вне зависимости от последствий. Роль специалиста ПР — быть адвокатом для организации. Пока обе стороны понимают и уважают позицию друг друга, сотрудничество с журналистами может быть в лучших интересах организации.
***9)*** Разделяйте информацию с союзниками. Занятые, поставщики, потребители и держатели акций могут быть полезными союзниками в работе с общественностью и медиа. Поэтому они должны быть осведомлены о позиции организации по предметам интереса СМИ.
**10)** Тактический проигрыш может сохранить стратегическую позицию в общественном мнении. Вы можете проиграть баталию с СМИ, но выиграть долгосрочную войну за доверие общественности. Должностное лицо, своевременно и публично признающее свои ошибки, позволяет сохранить доверие к организации.

### 5.2.1. Как давать интервью

Специалисты ПР организации координируют деятельность по предоставлению интервью должностных лиц для СМИ. Большинство управляющих либо незнакомы с ситуацией предоставления интервью СМИ, либо чувствуют себя недостаточно комфортно в ней. Журналисты часто задают много любопытных, неожиданных и дерзких вопросов. Это обескураживает интервьюируемых и дает негативные результаты для имиджа компании. Поэтому консультирование управляющих корпоративным специалистом ПР перед интервью является задачей стратегической значимости. Соблюдение следующих правил подготовки к интервью позволяет использовать его в интересах организации и интервьюируемого наилучшим образом.
**1)** Делайте свое домашнее задание заранее. Интервьюер должен быть тщательно опрошен специалистом ПР — либо письменно, либо устно — до интервью. Важно знать, что интервьюируемый собирается сообщить, для кого, и какова его или её точка зрения по данным вопросам.
**2)** Чувствуйте себя естественно и свободно. Помните, что интервьюер тоже человек и просто старается хорошо выполнить свою работу. Построение отношений на основе взаимопонимания помогает интервью.
**3)** Интервьюируемый должен говорить в личностном, а не в бюрократичном стиле, выступая от имени даже крупной организации. Людям свойственно деперсонифици-ровать крупные организации и не доверять этим безликим монстрам. Поэтому ссылки на «компанию» и фразы типа «мы верим» звучат зловеще-угрожающе. «Я» звучит более доверительно и человечно. Говорить как индивидуум, как член публики гораздо лучше, чем как рупор деперсонализированной бюрократии.
**4)** Приветствуйте наивные вопросы. Даже если вопрос звучит как элементарный, на него следует ответить. Это может быть важно для тех, кто не располагает достаточными знаниями об организации или отрасли её деятельности.
**5)** Отвечайте на вопросы коротко и прямо. Избегайте бессвязной речи. Интервьюируемый не должен забираться в предметные области, в которых он

ничего не смыслит. Ситуация может оказаться опасной и контрпродуктивной когда слова будут представлены в печатном виде.

**6)** Блефовать и вводить в заблуждение не стоит. Если корреспондент задает вопросы, на которые вы не можете ответить, признайте это. Если кто-либо в организации более осведомлен в конкретном вопросе, интервьюируемый или специалист ПР должны отметить это и «достать» ответ.

**7)** Приводите факты и иллюстрируйте общие утверждения. Факты и примеры поддерживают авторитетность заявлений. Специалист ПР должен обеспечить такой информационной поддержкой все специфические положения.

**8)** Если репортеру в процессе интервью обещана дополнительная информация, предоставьте её без промедлений. Репортер находится под прессом временных требований и нуждается в быстром предоставлении информации для выдержки сроков. Забыв предоставить обещанную информацию, интервьюируемый может стокнуться с проблемами её отсутствия в уже опубликованном интервью.

**9)** Не существует таких вещей, которые «не для печати». Персона, не желающая видеть что-то в печати, не должна этого «что-то» произносить. Корреспондент может перепутать — что «для печати», а что нет. Кроме того, не все журналисты соблюдают условие заявлений «не для печати». Иногда журналисты соглашаются не приписывать заявление интервьюируемому, но используют заявление как фоновое. Поэтому всё, что говорит интервьюируемый, он должен хотеть и быть готов видеть обнародованным.

### 5.2.2. Мониторинг СМИ

Отношения организации с СМИ носят двусторонний характер. С одной стороны, организация стремится передать информацию о себе в СМИ. А с другой стороны, — отследить содержание массовых коммуникаций по ряду вопросов, в том числе о себе самой. Иногда оба потока информации формируются корпоративными специалистами ПР. При этом на рынке ПР-услуг предлагается аналогичная деятельность независимыми компаниями.

Некоторые агенства выполняют мониторинг упоминаний компании в прессе и других СМИ. Такие пресс-кли-пинг бюро могут предоставить подборку материалов газет, журналов по любому вопросу и о любой компании. Два крупнейших таких бюро в США, Burrelle's и Luce, получают каждое сотни газет и журналов ежедневно [Seitel, с. 291 ]. Оба отправляют около 50 тыс. клипов/подборок своим клиентам каждый день. В Burrelle's занято около 800 человек, компания подписана на 1700 ежедневных и 8300 еженедельных газет, 6300 потребительских и торговых журналов и на другие публикации. Пресс-клипинг бюро могут быть наняты корпоративными специалистами ПР *в* различных регионах США для осуществления мониторинга местных новостей или специальных проектов, требующих специального отслеживания. Цена услуги составляет около 200 долл. в месяц плюс 1 долл. за каждый клип.

Услуги по записи радио-телевещания оказывают компании, занимающиеся мониторингом сообщений этих СМИ. Крупнейшей такой компанией в США является Radio-TV Reports, имеющая свои офисы в нескольких городах Америки. Фирма ведет круглосуточный мониторинг всех основных радио и телестанций, выбирает сообщения, касающиеся компаний-клиентов. После

заказа клиентом сегмента вещания, компания либо готовит печатный текст, либо Запись сообщения на пленку. Цена таких услуг относительно высока.

Услуги контент-анализа представляют более сложный анализ содержания упоминаний о клиенте в СМИ. Американские фирмы, такие как Ketchum Public Relations и PR Data используют компьютерный анализ для выявления позитивных и негативных упоминаний об организациях. Хотя этот метод несколько субьективен и приблизителен, он позволяет организации получить более ясную информацию о том, какой портрет ей создаётся в СМИ. Однако, этот метод нельзя считать точным тестом отношения аудитории.

Контент-анализ ведут и российские организации. Так, газета «Деловой мир» публикует контент-каталог информации о более чем 50 российских банках в СМИ. Показывается число упоминаний о банке за неделю, код содержания упоминания и присутствие в рейтингах СМИ.

Мониторинг СМИ ведется организациями не только для Оценки общественного мнения по поводу собственной Деятельности. Он полезен также для анализа и использования опыта других организаций в решении конкретных задач. Например, американская телекоммуникационная компания NCR ведет мониторинг СМИ для выявления позитивного опыта других иностранных компаний в продвижении своих товаров и услуг на российском рынке. Истории успеха предшественников, отраженные СМИ, служат моделью поведения на рынке для остальных компаний.

## 5.3. Работа с прессой

Отношения с прессой продолжают оставаться важнейшим из направлений работы с СМИ. Пресса служит для организации во-первых, каналом широкого информирования общественности о самой организации, а во-вторых, источником информации, необходимым для принятия решений.

В работе с прессой следует помнить, что организация заинтересована в освещении только позитивной стороны своей деятельности или в выгодной для себя информации. Пресса же, как уже отмечалось, заинтересована в идеях и материалах, на основе которых можно построить журналистские материалы, вызывающие интерес у читателей. Пресса в основном публикует статьи и очерки остросоциального характера — на злобу дня или общезначимого (для отрасли, общества) характера. Поэтому информация, представляемая организацией, должна представлять собой новость или содержать элемент новости.

Связь с прессой — достаточно ответственная деятельность. До сих пор — уже в эпоху радио, телевидения и глобальных компьютерных сетей Интернет — общественное мнение формируется в значительной степени под воздействием того, что люди читают в центральной, местной, специальной прессе.

Основными функциями ответственного в организации за связь с прессой (press-officer) являются: 1) предоставление материалов для печати, на основе которых затем журналистами готовятся сообщения, репортажи, статьи, очерки, 2) ответы на запросы прессы и предоставление комплексных информационных услуг (возможности для журналистов по сбору и технической обработке исходной информации), 3) мониторинг — отслеживание, анализ и оценка

сообщений печати, радио и телевидения. Принятие мер, при необходимости, по исправлению ошибок в сообщениях и выступление с опровержениями.

Функции связи с прессой могут реализовываться самой организацией или возлагаться на посредника-консультанта. В зависимости от объема работ, функция пресс-ри-лейшнз может выполняться: 1) пресс-специалистом (пресс-секретарём), 2) пресс-бюро, 3) отделом по работе с прессой, 4) пресс-службой или пресс-центром, 5) службой (руководителем) ПР непосредственно, 6) внештатным работником или внешней консультативной фирмой на договорных условиях. Крупные организации и компании имеют собственные пресс-службы или пресс-центры, в небольших организациях эта функция может совмещаться с другими функциями исполнителя. Штат пресс-центра может составлять различное количество людей — от одного— двух до 20-ти и более.

В крупных организациях пресс-центры (или службы) чаще являются подразделениями отдела ПР, *а* ответственный за связь с прессой (press officer) подчиняется руководителю отдела ПР. Желательно, чтобы все запросы прессы направлялись через пресс-офис — двусторонний канал связи с прессой. В обычных случаях ответственный за связь с прессой выступает от имени организации. Однако необходимо, чтобы по вопросам, представляющим жизненно важный интерес для организации от её имени выступал сам руководитель организации. Ответственный за связь с прессой должен прикладывать максимум усилий к тому, чтобы руководитель организации находил время для выступлений в прессе, а также по радио и телевидению, для участия в общественной жизни.

К основным сферам ответственности пресс-службы (ответственного за связь с прессой) организации как правило, относятся: 1) оперативное распространение информации о деятельности организации, 2) организация оперативного взаимодействия организации с СМИ, 3) информационно-аналитическое обеспечение менеджеров и занятых организации по вопросам, затрагивающим интересы компании, 4) создание информационного банка данных, фототеки, видеотеки, отражающих общественно-значимую деятельность организации, 5) организация пресс-конференций, брифингов, 6) оперативный сбор и экспресс-анализ материалов печати, имеющих отношение к деятельности организации, 7) подготовка интервью должностных лиц организации для СМИ. Пресс-служба крупных организаций может иметь в своем распоряжении фото-, радио-и телестудии.

Пресс-службы существуют в том или ином виде во всех крупных организациях и компаниях. Собственные пресс-службы или пресс-центры имеют президент РФ, Правительство РФ, Центральный банк, мэр и правительство Москвы, министерства РФ, Конституционный суд, Государственный таможенный комитет. В рамках службы ПР финансового объединения «МЕНАТЕП» была создана специальная компания «Мета-пресс» в обязанности которой входило обеспечение связей МЕНАТЕПА с прессой, а также содействие коммерческим структурам в ведении таких связей.

### 5.3.1. Материалы для прессы

*С* целью создания и поддержания позитивного общественного мнения о себе, для обеспечения желаемого поведения общественности в отношении организации, пресс-специалист предоставляет прессе следующие материалы:

**1)** ***Бэкграундеры ( backgrounder ),*** т.е. информация текущего, событийного характера. Это новость, не являющаяся сенсацией, — о новых направлениях деятельности, о текущих мероприятиях. Например, о предстоящем «дне открытых дверей». Такую информацию следует отсылать регулярно — для поддержания непрерывного потока новостей, исходящих из организации. Чем крупнее организация, чем выше её значимость в решении актуальных проблем общества, тем более необходимо предоставление бэкграундеров прессе. Необходимо, хотя это и не легко, убедить руководство в том, что информировать о себе прессу надо *постоянно.* Бэкграундер может содержать информацию, дополняющую более короткий пресс-релиз и помогающую журналисту сделать историю. Например, двухстраничный пресс-релиз о слиянии двух компаний может сопровождаться 4—5-тистраничным бэкграундером, содержащим более подробную информацию о каждой из компаний и историю слияния.

**2) Ньюз-,** ***или пресс-релиз (news-release, press-release).*** Это сообщение, содержащее важную новость или полезную информацию для широкой аудитории. Например, о проведении учебных семинаров известной фирмой, об открытии нового зарубежного представительства компании, о предоставлении нового вида услуг.

**3)** ***Медиа-кит (media-kit,*** *- медиа-набор/комплект/ пакет).* Медиа-, или пресс-кит - второе по значимости средство ПР после пресс-релиза. Пресс-кит содержит несколько видов материалов, потенциально полезных для газеты или журнала. Это пресс-релиз, бэкграун-дер, биография, фото и еще один-два других материала. Кит предназначен для ответа на наиболее вероятные ответы прессы по поводу заявления организации. Медиа-кит также может включать факт-листы, а также листы «вопросы и ответы». Задачей специалиста ПР является решить — как много и какой информации должно быть включено в пресс-кит.

**4)** ***Занимательная статья (the feature)*** — это статья, цель которой — не столько информировать, сколько развлекать. Стиль ее — неформальный, легкий, иногда юмористический. Эта статья может начинаться с примера-иллюстрации, анекдота, а суть может излагаться позднее. Занимательная статья строится по схеме: описание — объяснение — оценка и служит для информирования читателя в увлекательной форме.

**5)** ***Кейс-история (the case history),*** или случай-история [Seitel, с 200]. Часто используется для рассказа о благоприятном использовании потребителем продукта/ услуги компании, или о разрешении проблемной ситуации. Обычно составитель такой истории работает на компанию, чей продукт/услуга вовлечены. Многие российские компании уже имеют успешный опыт 3—5 лет работы в рыночной среде, их «кейс-истории» ждут редакторы российских изданий. Журналы, особенно торговые, приветствуют такие истории, поскольку опыт одного потребителя может быть полезен для другого. Кейс-истории

обычно пишутся по формуле: а)представление проблемы одной компании, актуальной и для других, в) как проблема рассматривается компанией, г) показ использованного решения проблемы, и его преимуществ, д) детализация опыта после использованного решения.

**6)** ***Именные, или авторские статьи (by-liner).*** Это статьи, мнимо подписанные должностным лицом конкретной фирмы. Чаще эти статьи пишутся специалистом ПР. Использование бай-лайнера придает публикации престижность, а также позволяет корпоративным спикерам высказать свои взгляды в более авторитетной форме. Авторские статьи представляют управляющего в качестве эксперта и повышают репутацию компании и руководства как источника, заслуживающего доверия. Конечная аудитория обычно шире, чем тираж издания. Организации нередко используют копии таких статей в прямой рассылке в целях формирования и поддержки своего позитивного имиджа для ключевых контактных групп.

**7)** ***Обзорные статьи (round-up article).*** Многие издания не особенно дружелюбны к паблисити отдельной компании, но при этом они приветствуют статьи, интегрирующие опыт нескольких компаний в отрасли. Такие обзорные статьи могут инициироваться как самими изданиями, так и специалистами ПР. Паблисити меньших по размерам и более слабых компаний может улучшиться в результате включения материалов о них в обзорную статью вместе с материалами о крупных и сильных противниках. Wall Street Journal и USA Today, «Коммерсант-дейли», «Деловой мир» активно используют обзорные статьи.

**8)** ***Факт-лист (fact sheet),*** — это короткий документ, компактно отражающий профиль организации, должностного лица, или события. Факт-листы обычно поддерживают информацию пресс-релиза или бэкграундера и служат редактору подручным источником ресурсных материалов для статей. Типичный одностраничный факт-лист включает краткое описание компании и ее продуктных линий, имена высших менеджеров, месторасположение, текущие цифры продаж, основную продукцию, и краткую историю компании.

***9) форма "Вопрос-ответ"*** (question-and-answer form). Она часто заменяет или дополняет факт-лист в сообщении наиболее вероятно запрашиваемой информации. В форме «Вопрос-ответ» пишущий перечисляет наиболее часто задаваемые вопросы по предмету и представляет на них ответы. Умело написанная форма «Вопрос-ответ» часто может заменить интервью редактора с корпоративным должностным лицом.

**10)** ***Биография.*** Биография перечисляет факты о конкретном индивидууме. Большинство организаций ведут сборник биографий всех высших руководителей. Ведущие американские газеты готовят аналогичные «опорные» биографии на хорошо известных людей. Такие биографии хранятся для возможного немедленного использования в новостях, возникающих в процессе подготовки выпуска, таких как внезапная смерть или неожиданное назначение.

**11)** ***Фотографии.*** Фотографии используются для поддержки текстовых материалов. Основными требованиями к фотографиям являются: четкое отражение объекта, выразительность, правильный выбор угла и точки съемки.

**12)** ***Заявления.*** Заявления призваны объявить или объяснить позицию/политику организации по какому-либо вопросу. Чаще заявления носят

оборонительный характер или служат для предупреждения нежелательных событий. Важно, чтобы оно было кратким и недвусмысленным.

Написание материалов для читателя прессы следует правилам составления текстов в ПР. Цель и идея сообщения должны быть сформулированы до составления текста. Шансы на публикацию отосланного в газету пресс-релиза тцовышают следующие требования к идее сообщения:

1) она должна иметь отношение к читателю газеты,
2) она должна увлекать внимание читателя,
3) она должна беспокоить читателя
4) она должна находиться в поле в интересов читателей.

После установления цели и идеи коммуникации, пишущий должен сделать черновой набросок сообщения. Это позволяет организовать последовательное изложение тезисов и аргументов сообщения.

Системная и широкомасштабная работа с прессой предполагает ведение информационных баз данных, отражающих информацию об изданиях, их направленности, профиле, о целевых аудиториях и тиражах, об опубликованных материалах/статьях, о журналистах/авторах. Ведущие информационные центры мира, в том числе, библиотеки университетов США, имеют электронные базы подобного рода — на жестких компьютерных и оптических дисках (CD-ROM), на серверах Internet. Подобные базы предоставляют информацию по ключу-запросу, информация может передаваться в интерактивном режиме on-line, т.е. в реальном режиме времени и на дальние расстояния. Так, например, можно узнать — на какую тему пишет конкретный журналист и что именно. Эта информация позволит организации решить вопрос об аккредитации конкретных журналистов для работы в ней. С помощью информационной базы можно также узнать — что, где и когда было опубликовано на конкретную тему.

Достаточно простой моделью подобной информационной базы служит медиа-карта. Она может использоваться специалистом по работе с прессой, если число изданий-партнеров невелико — до нескольких десятков. В пресс-карте перечисляются издания, предпочтительные для размещения материалов организации, их реальный (а не заявленный) тираж, что можно узнать в типографии. Реальный тираж может отличаться от заявленного в обе стороны — например, быть меньше для малопопулярных изданий, и, наоборот — больше для популярных.

В медиа-карте также отражается информация о соотношении подписки и розницы в распространении тиража, о составе аудитории (профессиональном, возрастном, мотивационном). В медиа-карте представляется жанровая структура издания по полосам/дням недели/рубрикам. Это позволяет определить желательные для газеты сроки получения информации конкретного профиля. Внутренняя структура редакции также отражается в пресс-карте: главный редактор (обычно он ответственен за политику издания), ответственный секретарь (отвечает за верстку, выпуск, за включение/невключение и размещение материала на полосах), редакторы отделов и закрепление колонок. Бывает полезно составление портретов редакторов и журналистов (образование, профиль/ позиция/ направленность, степень владения предметом, мотивы профессиональной деятельности

(конкурентный профессиональный статус, заработок, интересы общественных групп), основные интересы, сильные и слабые стороны). Планирование размещения материалов в прессе предполагает знание — какие издания/журналисты/ время представления/форма материала предпочтительны, что увеличивают вероятность публикации. Такое знание позволяет пресс-специалисту обойтись без посредников *в* работе с СМИ и, соответственно, сэкономить на оплате его услуг.

Пресс-карта должна содержать и информацию об изданиях, контактов с которыми следует избегать. Это бульварная пресса, а также содержащая сомнительные или откровенно антиобщественные материалы. Отказ от сотрудничества с такими изданиями вполне оправданно и официально может обосновываться пресс-специалистом несовпадением позиций организации и издания по общественно-значимым вопросам или формам их отражения.

Размещение историй в прессе специалистом ПР предполагает учет следующих правил:

**1. *Знание сроков.*** Время правит каждой газетой. Есть сроки подготовки и сдачи материала журналистами, сроки подписания в печать готового номера, чтобы тираж мог быть отпечатан и выведен на информационный рынок без опоздания. Поэтому публикация материала возможна лишь при выдержке сроков их преставления. Задержавшаяся новость — уже не новость. Так, например, New York Times имеет конечный срок принятия материалов для деловой секции 18—19 часов [Seitel, с. 286]. Поэтому события, претендующие на то, чтобы быть новостью, должны вписываться в конечные сроки (deadline).

Одним из способов для компаний в США избежать широкой огласки невыгодных о себе новостей является объявление их в пятницу во второй половине дня. Это дает шанс журналистам не успеть вставить новость даже в вечернюю «пятничную» газету, что журналисты не любят. А субботние выпуски газет покупаются и читаются реже — потому что американцы, работающие и покупающие газеты в городе, нередко живут в пригороде, где газеты меньше продаются по выходным. Кроме того, многие издания имеют тематические выпуски по различным дням недели.

***2. Пишите, а не звоните.*** Репортеры очень заняты в период приближения конечного срока готовности информации для сдачи в печать. Для утренних газет — это вечер предшествующего дня — 18—19 ч. Для вечерних — это утро текущего дня. Поэтому лучше слать письменную информацию — с курьером или по факсу, чем пытаться объяснить это по телефону.

**3. *Адресуйте релиз конкретной персоне или редактору.*** Газеты разделены на тематические отделы (полосы, колонки): бизнес, политика, спорт, развлечения. Адресация релиза конкретной персоне или редактору конкретного отдела повышает вероятность для релиза быть прочитанным, в сравнении с общей адресацией просто «редактору». В небольшой газете один человек может курировать все финансовые новости. В крупной, например, американской газете секция финансовых новостей может иметь нескольких редакторов — для банков, химической отрасли, нефтяных компаний, электроники. Специалист ПР организации должен знать, кто курирует их сферу и соответственно направлять релиз.

Специалист ПР должен знать специфику функций персонала газеты. Например, кто отвечает за общую политику газеты, кто за колонку редактора (включая секцию мнений читателей), кто за всё содержание новостей. Контакт с этими тремя лицами является ключевым для сохранения паблисити.

**4. *Осуществляйте личные контакты.*** Знакомство с репортером не обязательно означает немедленную публикацию истории, но может принести отдалённые результаты. Тот, кто знаком с редактором новостей местного еженедельника или редактора городских новостей ежедневной газеты имеет преимущество над коллегами, что не знакомы. Кроме того, после того, как репортер использовал вашу историю, необходимо поблагодарить его, особенно за аккуратность передачи информации.

**5. *Не стоит протестовать и возмущаться, если ваша история не принята редактором.*** На каждый принятый релиз приходится дюжина не принятых. Слишком сильно протестующего специалиста по ПР редактор запомнит.

**6. *Используйте эксклюзивы экономно.*** Назначение эксклюзивного интервью одной газете означает, что всем другим в нем отказывается. Это вызывает отчуждение других газет.

**7. *Звоните в газету редактору сами,* а** не поручайте секретарю. Редакторы и репортеры обычно не имеют ассистентов, и поручение секретарю связи с журналистом ухудшает контакт.

## 5.3.2. Пресс-, или ньюз-релиз: подготовка и рассылка

Существует 3 наиболее распространенных предмета релиза:

- Объявление (нового продукта или нового этапа/ события в развитии организации),
- Управленческие изменения в организациях (смена лидеров),
- Публичное выступление менеджера компании.

Правила подготовки ньюз-, или пресс-релиза, повышающие шансы пресс-релиза быть размещенным в прессе:

1. Пресс-релиз лучше печатать на бланке организации — с названием, адресом.
2. Необходим выигрышный броский заголовок. Лучше оформить его *в* организационном стиле (шрифт, цвет).

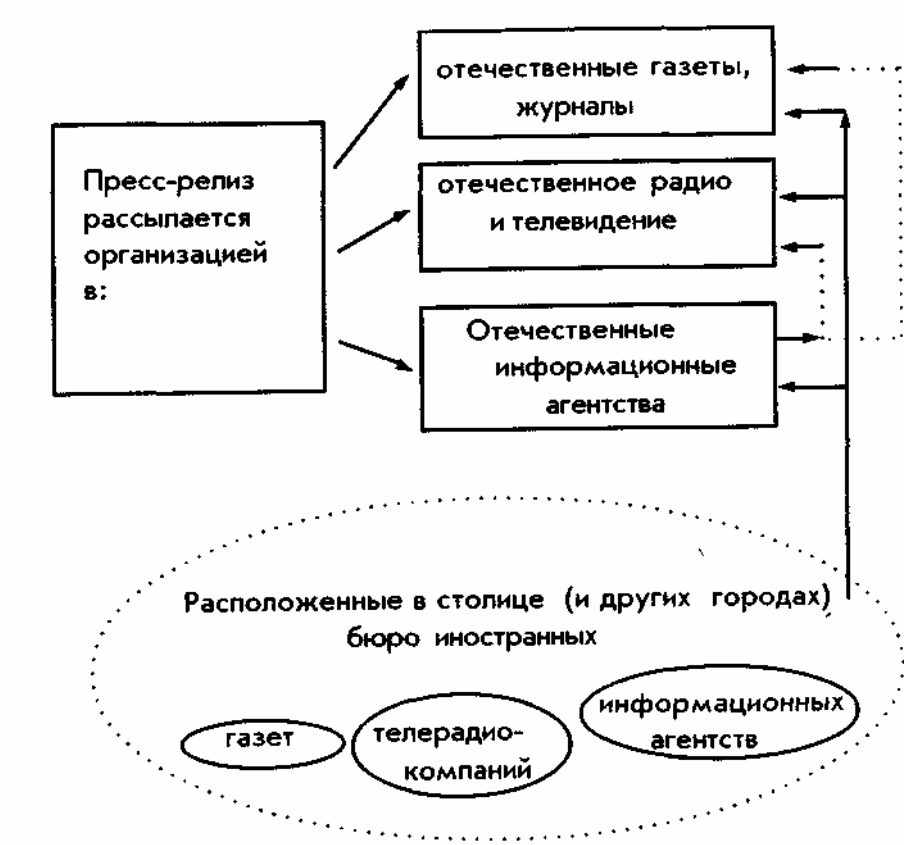


**Рис.5. Схема распространения организацией пресс-релиза**

Это позволит редактору сразу выделить ваш ньюз-релиз полном виде. Поэтому организация, отправляющая свой пресс-релиз, всегда должна его распространять как можно шире. Какой-то адресат получит, возможно, пресс-релиз дважды — из организации-автора в полном варианте и от информационного агентства — по электронной почте или телетайпу — в сокращенном виде.

В организации, имеющей широкие внешние связи, должны вестись списки получателей материалов. Списков адресатов может быть несколько — по специфике их интересов. Электронная система ведения и поиска адресатов облегчает выбор их целевых групп. Так, например, в Международном Валютном Фонде службой общественных дел ведется список рассылки информации для посетителей проводимых здесь семинаров. Список получателей материалов должен быть точным и постоянно обновляться. Список рассылки пресс-релизов может включать: заведующего редакцией новостей (для крупных газет), редактора финансовых новостей, редактор социального отдела. Для небольших газет пресс-релиз адресуется главному редактору. О том, кто ведет участок соответствующих новостей в организациях средств массовой информации, можно узнать по телефону, указанному в издании или в справочнике.

### 5.3.3. Пресс-конференции

Пресс-конференция — встреча официальных лиц (представителей деловых, общественных, правительственных кругов) с представителями средств

массовой информации с целью информирования общественности по актуальным вопросам.

Пресс-конференция — лишь один из способов передачи информации прессе и используется в основном:

1) для передачи развернутой^информации по особенно важной теме, по которой у журналистов могут возникнуть вопросы,
2) при предпочтительности личных информационных контактов журналистов с официальными лицами. Если информация представляет собой малозначимую новость, она может быть передана в СМИ пресс-релизом и необходимости в пресс-конференции нет.

Успешная подготовка и проведение пресс-конференции следует правилам:

**1)** дата и время проведения пресс-конференции выбираются с учетом времени освещения информации утренними и вечерними газетами, радио и телевидением. Начало в 11.00 утра позволяет вечерним газетам сделать краткое сообщение в этот же день вечером, а утренним — на следующий день. В этом случае центральная пресса отстает от своих вечерних конкурентов и электронных СМИ, что может не нравиться журналистам центральных газет. Начало в 14.00 позволяет утренним газетам подготовить развернутое сообщение о пресс-конференции на следующий день, а вечерние газеты отстают. День проведения назначается, если есть выбор так, чтобы не было совпадения по времени с другими важными для общественности мероприятиями, способными отвлечь публику от события проведения пресс-конференции.

**2)** СМИ извещаются о предстоящей пресс-конференции заранее — сначала почтой, а затем по телефону. Извещение должно быть четким и ясным: предмет (тема), дата, время и длительность, место проведения конференции, докладчик, имя и должность специалиста ПР для контакта, номер телефона. Иногда следует сообщить некоторые подробности, убеждающие редактора в целесообразности освещения события. Извещение должно достичь адресата за 7—10 дней до пресс-конференции. За день до проведения следует сделать телефонный звонок-напоминание.

**3)** не стоит играть в фаворитов, — приглашать нужно представителей из всех основных организаций, передающих новости. Это — редакторы отделов новостей газет, радио и телевидения, а также представители информационных агентств, располагающие ресурсами для оповещения своих подписчиков по каналам Интернет или телетайпной связи. Так, например, Associated Press ведет ежедневный список ньюз-событий в крупнейших городах США, называемый day book (дневник).

**4)** тексты всех докладов должны быть отпечатаны заранее и быть доступными на пресс-конференции для всех присутствующих. По её окончании эти тексты рассылаются в газеты и журналы, представители которых не присутствовали на конференции.

**5)** перед началом конференции докладчики и другие ответственные лица должны провести краткое совещание с участием ответственного за отношения с прессой — чтобы обсудить порядок (сценарий) ведения пресс-конференции, ответы на возможные вопросы.

**6)** конференцию следует проводить в комнате для встреч/ заседаний /собраний, но не в чьем-либо офисе. Административные аудитории и комнаты для собраний, бизнес-центры в отелях — удачное место для ньюз-конференций. Всем репортерам должны быть обеспечены стулья, а для телевизионных команд — место для размещения камер. Докладчика (докладчиков) следует посадить за стол или поставить перед ним(и) кафедру — где обычно размещаются микрофоны и диктофоны.
**7)** длительность пресс-конференции должна быть объявлена заранее — чтобы репортеры знали, сколько у них будет времени для вопросов. Тогда никто не сможет жаловаться на недостаток времени.
**8)** докладчика надо держать вне достижения репортеров до начала конференции. Репортерам следует предоставить равную возможность контакта с докладчиком — во избежание недовольства тех, кто оказался дальше.
**9)** для дополнения презентации докладчика стоит подготовить сопутствующую информацию, — пресс-кит, включающий все относящиеся к докладчику, предмету и организации материалы.
**10)** незадолго до завершения конференции следует дать знать об этом репортерам, объявив, что следующий вопрос будет последним. После завершающего вопроса докладчик должен поблагодарить журналистов за то, что они пришли и не принимать больше вопросов. После пресс-конференции некоторые журналисты захотят задать вопросы на индивидуальной основе. Соглашаться стоит только если при этом получить информацию смогут все желающие репортеры. Перед началом конференции прибывающие журналисты регистрируются у входа в помещение, получают пресс-релизы и фотографии — в специальных пакетах и папках. Для регистрации у входа ставятся специальные столы. Встречать журналистов должны сотрудники пресс-центра и сам ответственный за связь с прессой.
Выступающие лица — докладчики рассаживаются на некотором возвышении. Перед каждым из них ставятся таблички с именами, должностями, названием организации. Таблички должны быть написаны достаточно крупным шрифтом — чтобы надписи было видно с задних рядов. Все сотрудники службы ПР, задействованные на пресс-конференции, должны иметь нагрудные значки/таблички-идентификаторы со своими именами, должностями и названием организации. Эти таблички помогают журналистам и другим приглашенным ориентироваться в обстановке; идентифицируют сотрудников, к которым можно обратиться за справкой или помощью.
Ведет пресс-конференцию назначенный ответственный, который призывает присутствующих соблюдать тишину и представляет председательствующего или руководителя организации. Начать и вести пресс-конференцию может сам председательствующий. Важно, чтобы выступающие были хорошими ораторами. Это в значительной мере определяет успех пресс-конференции. Поэтому время выступления лиц, не умеющих хорошо говорить, следует свести к минимуму — в пользу других, более удачных ораторов. Председательствующий представляет слово выступающим. После выступления докладчики отвечают на вопросы аудитории журналистов. После окончания пресс-конференции журналистов принято угощать напитками и иногда лёгкими закусками.

### 5.3.4. Мероприятия с участием журналистов

Приемы для журналистов имеют много общего с проведением пресс-конференций, но отличаются тем, что носят гораздо менее официальный характер и устраиваются в основном вечером.

В целях широкого распространения информации об организации проводится посещение организации журналистами. Экскурсии для журналистов отличаются от других способов распространения информации возможностью непосредственного наблюдения функционирования объекта представителями средств массовой информа-дии. Целями посещений журналистами объектов могут быть: 1) показ новых достижений — открытие выставки, филиала завода, завершение строительства новой школы, больницы, делового центра или отеля, 2) привлечение внимания общественности к решению проблем неудовлетворительного состояния объектов социальной значимости — ухудшение экологии, загрязнение воздуха промышленными отходами и т.д.

Для событий небольшого масштаба посылаются персональные приглашения редакторам и журналистам или приглашаются небольшие группы представителей печати. Для освещения крупного события приглашения направляют центральным, отраслевым, местным изданиям, теле- и радиокомпаниям. В приглашении четко указываются характер и программа встречи, место и время встречи, график движения транспорта к месту прибытия, место размещения. Указываются условия приема журналистов — обеспечивается ли бесплатный проезд, гостиница и питание. Бесплатность проезда не обязательна, заинтересованные СМИ могут прислать представителей за свой счет. На потенциально интересное событие журналисты, в том числе, иностранные приедут, даже если им самим придется оплачивать расходы. Однако указывать условия посещения обязательно — они могут повлиять на решение редактора — посылать своего представителя или нет.

В месте прибытия журналистов должен встретить кто-то из организаторов и сопровождать их в процессе всего маршрута. Журналистам раздаются папки со справочно-информационными материалами. Во время посещения организации возможность встретиться с её руководителем не менее интересна, чем само посещение. Члены руководства могут сопровождать журналистов во время экскурсии. Ведение группы следует поручить специально подготовленному гиду. Перед началом экскурсии руководитель организации произносит небольшую речь, затем группу ведут по маршруту. После завершения экскурсии руководители организации отвечают на вопросы.

Крупные организации нередко проводят мероприятия, не предназначенные специально для прессы — конференции, приёмы, юбилеи, встречи. Пригласив журналистов на эти мероприятия, и создав им условия для работы, организация получает возможность рекламы. Для работы с журналистами необходимо назначить ответственного. Его имя и координаты должны быть заранее сообщены представителям прессы, чтобы они знали, кто поможет им решать свои вопросы. В обязанности ответственного входит: 1) заранее предоставить журналистам программу мероприятия, повестку дня и другие материалы, 2) объяснять порядок проведения мероприятия, представлять выступающих, 3)

проследить, чтобы стулья для журналистов были поставлены в удобном месте — откуда можно хорошо видеть и слышать, а также выходить для сообщений по телефону. В распоряжение журналистов следует предоставить телефоны, установив, при необходимости, дополнительные средства связи. При длительной конференции• более одного дня — следует предусмотреть для журналистов специальное помещение, чтобы они могли использовать его как пресс-офис или пресс-бюро.

Если конференция посвящена узкоспециальным вопросам, желательно проведение ежедневных брифингов для журналистов, на которых председательствующий информировал бы об основных событиях и отвечал бы на вопросы.

### 5.3.5. Письма редактору

Большинство газет и журналов имеют рубрику «Редакционная почта» или страницу редактора (Journal of Commerce, Washington Post). В «Аргументах и фактах» это рубрика «В АиФ пишут», в газете «Поиск» — «Точка зрения». Публикация письма в газете — один из-способов представить свою позицию общественности. Письма могут быть различных типов:

1) комментарий к общественно-значимой теме,
2) комментарий по поводу ранее опубликованного материала.

Стиль письма должен соответствовать характеру издания. Письмо от имени организации подписывает высший руководитель, имеющий наибольшее отношение к предмету письма. Важно учитывать, что центральные издания публикуют лишь небольшую часть редакционной почты, а шансы опубликовать письмо в местной печати значительно выше. Письмо должно быть конкретным и кратким. Чем больше оно соответствует тематике издания, тем больше шансов у него для публикации. Данные, приводимые в письме, должны быть точными, поскольку публикация, особенно в центральной печати, вызывает широкий резонанс.

### 5.3.6. Мониторинг публикаций в прессе

Отслеживание публикаций в прессе — одна из функций пресс-центра организации. Её могут выполнять 1—2 сотрудника, анализируя всю национальную и ведущую зарубежную прессу определенного профиля. При этом делается подборка статей по интересующим вопросам. Крупные организации, а также организации, ежедневно контактирующие с общественностью, ведут мониторинг прессы собственными силами и ежедневно. Ксерокопии вырезок представляются руководителям компании для ознакомления. Материалы хранятся в базах данных и могут извлекаться по кодам, датам и изданиям. Услуги мониторинга прессы и других СМИ оказывают также независимые фирмы, что мы рассмотрим подробнее позднее.

Подводя итог основам работы с прессой, отметим, что организация не обязана поддерживать отношения с общественностью. Однако, если организация вызывает интерес общественности, пресса будет печатать о ней материалы. Содержание, тон и подборка фактов будет определяться характером отношений организации с прессой, о чем организация должна позаботиться заранее.

## 5.4. Работа с радио и телевидением

Радио и телевидение — значимые средства связи с широкой общественностью. Особенно они актуальны для крупных компаний, центральных государственных структур, политических кампаний.

Общим для этих каналов коммуникации является:

- передача сообщений, мгновенно принимаемых в доме зрителя или слушателя,
- зависимость наличия коммуникации от добровольного приобретения населением приемных устройств,
- организация работы по временному принципу, планирование программ по часам,
- наличие сетей станций для одновременного вещания в масштабах страны и за её пределами,
- в техническом аспекте радиопередача и телепередача — одно и то же, — в эфир из вещательного центра передаются электромагнитные колебания, принимаемые одновременно в миллионах точек. Только в радиопередаче сигнал несет лишь звуки, во втором — звуки и изображение. В Москве зарегистрировано около 30 российских и около 90 иностранных теле- и радиокомпаний.

Работа специалиста ПР с радио и телевидением предполагает знание аудиторий различных программ, выбор жанра, времени и продолжительности трансляции. Кроме того, крупные компании и ряд организаций имеют собственные теле- и радиокомпании, собственные студии видео- и звукозаписи, производства видеофильмов. Использование видеокамер, диктофонов, компьютеров и других современных средств записи и воспроизведения аудиовизуальной информации позволяет готовить материалы для радио- и телетрансляции специалистам ПР, не имеющим специального журналистского образования. Знание особенностей теле- и радиосообщений дает возможность специалисту ПР эффективно работать с профессиональными журналистами, корреспондентами, а также выполнять их функции при подготовке материалов для трансляции — особенно по каналам внутриорганизационных теле-и радиокоммуникаций.

Основную массу сообщений, передаваемых телевидением и радио, можно разделить на три основных вида: публицистические, художественные, научные. Значительная часть сообщений объединяет элементы этих видов сообщений.

Публицистические сообщения отличаются документальностью, невымышленностью фактического материала. ПР используют чаще публицистический вид сообщений, но также и научный, и даже художественный. Публицистические сообщения подразделяются на виды:

1) информационная публицистика,
2) аналитическая публицистика,
3) художественная публицистика.

Каждый из видов публицистических сообщений имеет несколько жанров. Жанр — это тип (форма, методы) отображения реальной действительности, обладающий сложившейся системой относительно устойчивых признаков.

***Информационная публицистика*** объединяет жанры, выражающие стремление к простой фиксации реальности: здесь автор идет за конкретным событием, явлением. Композиция и организация процесса отображения действительности диктуются самим строем происходящего события. К жанрам информационной публицистики относятся: заметка, выступление, интервью (и его разновидность — пресс-конференция), репортаж.

***Аналитическая публицистика*** основана на сообщении, содержащем целенаправленный авторский анализ реальных фактов и явлений. При этом композиция сообщения зависит не от фабулы события, но от замысла автора. К жанрам аналитической публицистики относятся: беседа, комментарий, обозрение.

***Художественная публицистика*** — основана на сообщениях, композиция которых зависит от образной системы, предложенной автором. Задачи коммуникации реализуются средствами художественной выразительности. К жанрам художественной публицистики относятся: очерк, портрет, эссе, фельетон, памфлет, зарисовка (этюд).

Наименования жанров в теле- и радиопублицистике совпадают с наименованиями газетных жанров, что свидетельствует о наличии общности целей, задач и средств (подходов) отражения действительности.

Эффективное использование СМИ для целей ПР предполагает знание всего разнообразия видов и жанров теле-и радиосообщений. Публицистические жанры специфичны в отражении и трактовании действительности и имеют различные коммуникативные возможности. Средства кодирования идеи сообщения, логическая и психологическая аргументация используются разными жанрами в различной степени.

### 5.4.1. Жанры информационной публицистики

Жанры информационной публицистики — это:

1) репортаж,
2) интервью,
3) заметка,
4) отчет,
5) выступление.

### Репортаж

***Репортаж — термин происходит от французского «reportage» (англ, «report»), — сообщать.***

Цель репортажа — оперативно, динамично и достоверно рассказать «историю события», причем репортер выступает как свидетель или участник этого события. Особенность телерепортажа — в отличие от газетного и радиорепортажа — зрелищность. В газете и на радио репортер «рисует», т.е. описывает событие. В телевидении событие наблюдают видео- или телекамеры, а репортер является комментатором, анализирующим развивающееся действие.

Репортаж может быть прямым и в записи. В последнем случае делается монтажная обработка материала — уплотнение во времени, изъятие второстепенного материала. Расстановка акцентов в сообщении определяется

относительной длительностью и поэтому важностью эпизодов, крупностью планов и точками съемки объектов. Сам процесс монтажа может изменить идею сообщения до неузнаваемости.

Особенности жанра репортажа:

**1)** событийность, т.к. объект репортажа — событие. В репортаже почти нет авторского анализа, отхода от описания развивающегося действия, обобщений и выводов, потому что его главная цель — сообщить о самом событии,

**2)** композиция жанра обусловлена характером объекта, динамикой события. Жанру присуща «реальная фа-бульность»,

**3)** лаконизм и конкретность как литературно-стилистические особенности,

**4)** «эффект присутствия» — обеспечиваемый зрительным восприятием и активным, личностным участием журналиста в восприятии и отражении события. Важно знать, что зритель репортажа видит зрелищно-звуковую интерпретацию события, а не собственно событие. Поэтому все участники формирования сообщения — журналист, оператор, директор программы, выпускающий редактор вносят свой вклад в конечный результат.

Телерепортажи можно разделить на следующие виды:

- некомментированный показ или трансляция события. Отсутствие словесного комментария может оставить непонятным часть показываемого материала;
- комментированный репортаж. Журналист выступает в роли гида, главная его проблема — сочетание изображения и слова;
- репортаж с журналистом в кадре.

Подготовка телерепортажа включает этапы:

**1)** определение темы и ознакомление с объектом будущего телерепортажа,

**2)** осмотр объекта с целью выяснения возможностей ведения передачи,

**3)** разработка идеи репортажа и определение сюжетной линии,

**4)** написание сценарного плана — разработка подробной композиции репортажа.

В сценарном плане строится предполагаемое действие, параллельно набрасывается текст — комментарий. Если репортаж предполагается проблемный, в нем могут использоваться элементы драматизма: завязка (конфликт) — напряжение (ожидание развязки) — развязка. Сценарный план, а значит, и экранное действие, строится поэпизодно, с указанием содержания эпизода, его участников, с обозначением объекта и учетом использования технических средств, а также примерным хронометражем каждого эпизода. Поэтому наряду с задачей идентификации содержания, сценарный план решает и производственно-управленческие задачи. Текст комментария готовится в тезисной форме,

**5)** на месте репортажа проводится проверка техники — техпроба,

**6)** планируется и организуется взаимодействие режиссера, оператора, звуковиков, осветителей. Основой телерепортажа должно быть зримое действие— таково правило построения репортажа как жанра.

## Интервью и как его брать

В разделе о работе с прессой мы рассмотрели как давать интервью. На примере телеинтервью посмотрим— как его брать.

> ***Интервью — это беседа в форме вопросов и ответов, диалог журналиста, получающего информацию, и носителя информации. В радио- и телеинтервью аудитория является свидетелем диалога. Зрелищность телеинтервью позволяет передать не только звучащую речь с её ритмикой, эмоциональной окраской (как на радио), но и мимику, жест, поведение собеседников.***

Подготовка телеинтервью специалистом по ПР, журналистом, предполагает:

1. Анализ темы, изучение материалов по ней.
2. Предварительное знакомство с собеседником — биография, круг интересов; установление психологического контакта с интервьюированным, — вне студии.
3. Возможно приглашение собеседника на студию, в павильон для ознакомления его с обстановкой, в которой он окажется во время передачи. Репетировать не следует — это может резко снизить эффект непосредственности и импровизированности интервью.
4. Определение композиции передачи — построение плана основных вопросов. Ознакомление собеседника с этим планом (в самых общих чертах). Важно прогнозировать возможные ответы собеседника.

Интервьюер (специалист ПР/журналист) — представитель телезрителей, но не следует злоупотреблять обращением к публике. Роль журналиста в кадре — подчиненная, основной интерес для публики должны представлять слова и жесты интервьюируемого, он и должен доминировать в кадре. Вопросы следует задавать ясно и конкретно, они должны стимулировать развернутый ответ, а не просто «да» или «нет». Если ответ односложный, можно его «развернуть», задав вопрос «почему».

Телеинтервью имеет несколько разновидностей:

1) пресс-конференция,
2) интервью-факт,
3) интервью-мнение,
4) портретное интервью.

***Пресс-конференция*** — разновидность интервью с большим числом интервьюеров, задающих вопросы одному или нескольким хорошо осведомленным в определенной области лицам. Пресс-конференция представляет возможность разностороннего, глубокого освещения экономических, политических, научных проблем.

***Интервью-факт*** (информационное интервью) — простейшая, максимально локализованная форма экранного диалога, цель которого — выявление (подтверждение, проверка, уточнение) социально значимого факта от лица, непосредственно к нему причастного. Часто включается в состав информационных выпусков, в ежедневную хронику.

***Интервью-мнение*** (проблемно-аналитическое интервью) — диалог с целью выявления мнения авторитетного лица по проблеме. Содержит элементы анализа и аргументации, граничит с аналитической публикацией.

***Портретное интервью*** — диалог с целью раскрытия индивидуальности интервьюируемого, создания в процессе беседы его образа. Эта разновидность интервью близка к жанру художественной публицистики.
Итак, интервью — преставление общественной трибуны интервьюируемому, а значит, одно из важнейших средств влияния на общественное мнение.

## Заметка

Заметка — сжатое изложение факта, наиболее распространенный информационный жанр, основной элемент выпусков новостей.
Существует 3 разновидности заметки:
1) сообщение об официальных, традиционных по форме событиях, таких как торжественные заседания, встречи политических и государственных деятелей. Работа над такой заметкой состоит в монтаже отснятого (на кино- или видеопленку) материала и написании закадрового текста,
2) сценарная, или авторская заметка. До съемки пишется сценарный план; обычно автор-журналист присутствует на съемке, руководит работой оператора, а затем принимает участие в монтаже. Наконец, он пишет текст («подтекстовывает») заметки.
3) заметка в вербальной (словесной) форме — передается без визуального сопровождения. Такие заметки занимают 10—20% общего объема ежедневной телехроники. Преимущество — оперативность. Работа над заметкой состоит в отборе информации, редактировании и в воспроизведении в кадре.

## Отчет

Отчет отличается от заметки большей продолжительностью, большей подробностью освещения фактов. Тематическую основу отчета составляет чаще всего официальное событие высокой общественной значимости. Журналист присутствует на съемке, что помогает ему далее при написании текста, сопровождающего показ.

## Выступление

Известные общественности лица часто появляются на экране. Выступления делятся на три группы:
а) *текстовое* — по тексту, заранее написанному выступающим (или для выступающего) и отредактированному редактором телестудии,
б) *тезисное* — на основе подготовленных тезисов и сопутствующего материала (фотографии, схемы, карты),
в) *импровизированное* — основанное лишь на предварительном обозначении темы и продолжительности выступления.
Так, официальные телевизионные выступления президента страны с речью по поводу значимых событий часто происходят в текстовой форме — в силу высокой значимости точности формулировок, определений и высокой цены потенциальных ошибок. В целом, однако, текстовое выступление на телевидении менее желательно. Текст, несомненно, готовить полезно, однако чтение заранее подготовленного текста воспринимается как скучное и сухое.

Тезисное и импровизированное выступления более органичны на экране. Иллюстративный материал — схемы, макеты повышают зрелищность выступления. Интересная личность может быть интересна сама по себе. Эти формы предъявляют к выступающему требования компетентности, умения говорить, телегеничности.
На радио метод литературной обработки речи выступающего при подготовке текста предпочтительнее написания для него текста журналистом/специалистом ПР.

### 5.4.2. Жанры аналитической и художественной публицистики

Деление публицистики на информационную, аналитическую и художественную основано на 1 )функции и 2)структуре сообщения. Если функция информационных жанров — сообщение о факте, то функция аналитической публицистики — анализ событий и явлений действительности. Функция художественной публицистики — раскрытие типического, общего через индивидуальное, отдельное на фактическом материале. Жанры аналитической и художественной публицистики представляют:

1) беседа,
2) обозрение,
3) комментарий,
4) корреспонденция,
5) очерк,
6) зарисовка,
7) эссе,
8) фельетон, памфлет.

#### Беседа

Беседа — диалогическая форма сообщения, жанр аналитической публицистики. Беседа — это часто дискуссия на темы большого общественного интереса — политические, экономические, социальные, морально-этические, научные. Автор передачи-беседы определяет идею дискуссии, подбирает участников, намечает композиционное построение передачи. Внешне статичная по форме, беседа обладает напряженной внутренней динамикой. Движение к истине происходит в столкновении мнений и аргументов участников. В жанре беседы ведутся передачи Александра Любимова «Один на один».

#### Обозрение

Обозрение — традиционный жанр аналитической публицистики. Его особенности:
а) фактологичность, — факты отбираются и группируются в соответствии с авторской целью,
б) обозреватель рассматривает факты в их взаимодействии, выявляет причинно-следственные связи, обобщает, делает выводы,
в) обозрение отличает широта исследуемого материала, — не один, а множество фактов,

г) ограниченность материала хронологическими рамками,
д) предмет обозрения — общественные события, е) обозреватель-журналист/специалист ПР высшей квалификации.
Обозрение бывает: 1) общее, — рассматривающее разнообразные события определенного отрезка времени и 2) тематическое — ограниченное сферой конкретной проблематики. К этому жанру относится передача «Итоги» Евгения Киселёва.

## Комментарий

Комментарий — компетентное, требующее специфических знаний, толкование актуального общественно-политического явления, важного события в культурной или научной жизни, или группы фактов, объединенных тематическими или хронологическими рамками. С комментариями текущих событий часто выступают политики и политологи.

## Корреспонденция

Корреспонденция — это сообщение фактов, сопровождающееся их анализом и обобщением. Метод корреспонденции — прямая съемка; текст корреспонденции всегда читает автор, хотя и не всегда он — в кадре. Форма жанра — лаконичная, яркая. Идея сообщения четко определена.

## Очерк и другие жанры

Очерк — жанр художественной публицистики, сочетающий документальность материала и художественность формы, образность характеристик, высокую степень типизации. Очерк соединяет фактичность, проблемность, аналитичность и образность.
Авторская работа над очерком включает: а) авторский замысел, б) литературный сценарий, — композиционное построение, описание героев, в) режиссерский сценарий, — пообьектный и поэпизодный план съемки очерка.
Зарисовка — это объединение взаимосвязанных кадров несобытийного содержания.
Эссе — личностно трактуемое сообщение. Фельетон и памфлет несут элемент сатиры в изображении героев и событий.
Выбор жанра теле- и радиокоммуникации с общественностью — является не менее важной задачей специалиста ПР, чем выбор студии, времени и даты передачи сообщения.
Следует помнить, что радио и телевидение — не только средства передачи массовой информации. Они также являются средствами организации встреч, пресс-конференций, лекции и учебных занятий. Радио- и телефонные каналы позволяют сделать доклад на мероприятии, проходящем в другой стране, где докладчик не может присутствовать лично.
Закрытые, или внутренние телесети используются на конференциях и выставках. С их помощью можно показать собравшимся в одном месте людям репортаж о событиях в другом месте.
Технику телеконференций, видеоконференций, или спутниковых мостов (телемостов) используют университеты, все мультинациональные, глобальные

компании для проведения масштабных и престижных мероприятий. Это дешевле, чем сбор и организация пребывания множества участников в одном городе.

### 5.4.3. Фильм и аудиовизуальные средства в ПР

Фильм — это средство коммуникаций с разнообразными аудиториями — от занятых и потребителей до акционеров и законодателей. Аудитория может быть: узкой, сформировавшейся, массовой.

Узкая аудитория — это посетители выставочного павильона фирмы на специализированной выставке. К этому же типу относится приглашенная аудитория — это может быть 6—8 директоров компаний, группа журналистов, или студентов, банковских работников.

Сформировавшаяся аудитория — это общества и ассоциации, сформировавшиеся по социальным, общественным или профессиональным критериям — спортивные клубы, партийные организации, экологические движения, профессиональные и научные ассоциации.

Массовая аудитория — это, как правило, аудитория, охватываемая средствами массовой информации. Варианты целей использования фильма в ПР.

1. Создание общего благоприятного впечатления о деятельности компании — популяризация образа. Длительность такого фильма-презентации оптимальна в интервале 7—12 минут. Компания Procter&Gamble использует такой фильм в презентации компании для различных аудиторий.
2. Ознакомление общественности с общественно-значимыми проблемами (фирмы, отрасли, национальной экономики) и активизация деятельности целевых групп по разрешению этих проблем. Например, поддержка отечественной промышленности, обеспечение благоприятных (льготных) условий деятельности, возведение тарифных барьеров для конкурирующего импорта.
3. Создание привлекательного имиджа политического лидера, движения.
4. Привлечение занятых. Например, в США телереклама 70-х решила проблему набора добровольцев в армию.
5. Показ функционирования оборудования — в выставочном павильоне или у стенда фирмы.
6. Учебные фильмы — например, по обучению продавцов. Так, американская компания быстрого питания Kentucky Fried Chicken использовала фильм, обучающий японских продавцов компании в Японии как упаковывать заказ на вынос, как подавать его покупателю через стойку и т.д.
7. Фильм — как информирование занятых о жизни всей компании. Особенно это актуально для глобальных компаний — показ в видеожурналах новостей о штаб-квартире и отделениях в других географических регионах. Такие видеожурналы помогают рассредоточенной массе занятых понять корпоративные цели с одной стороны, и — деятельность отдельных подразделений всей

компании — с другой. Пик популярности годовых видеоотчетов пришелся в США на середину 80-х гг.

8. Для внешних целей видеофильмы используются как маркетинговый или лоббистский инструмент. Представление нового продукта потенциальным клиентам, например, на презентациях, выставках и ярмарках.

Наиболее известными в США видео-средствами ПР компании являются видео-ньюз-релизы, объявления общественных услуг и спутниковые видео-туры.

## Видео-ньюз-релиз

Видео-ньюз-релиз — это видео-новость, имеет длительность 30-120 секунд. Он получил распространение с развитием кабельного телевидения. Производство видео-ньюз-релизов стало бизнесом в США, где создается уже 10 таких фильмов ежедневно более чем 150-ю видео-компаниями.

Видео-релиз целесообразен для компании, обладающей интересной визуальной новостью. Лучшие видео-ньюз-релизы — содержащие новости, прерывающие привычный ход событий. Это новости, которые телерадиокомпания хотела бы показать сама. Своевременные видеоистории с хорошим визуальным воздействием доставляются по спутниковой связи непосредственно в комнату новостей телестудии. Отснятый и неотредактированный видеоматериал (B-roll) сопровождается письменной преамбулой-историей и звуковым сопровождением, выполненным подходящим оратором. Телестанция затем сама компонует видео-историю из предоставленного материала.

Компания может счесть целесообразным сделать видео-ньюз-релиз в случае:

1) если она вовлечена в серьезные события — прорыв в медицине, науке или какой-либо другой общественно-значимой отрасли национальной экономики,

2) видео помогает отделению новостей создать лучшую историю,

3) история может быть рассказана менее чем за две минуты,

4) организация может передать визуально необычный материал, который телестанция не может дать сама,

5) релиз обеспечивает фрагмент интервью, недоступный самой телестанции.

Цена создания видео-ньюз-релиза в США — от 5 до 100 тыс.долл. Примером вынужденного использования видео-ньюз-релиза явилась компания Pepsi-Cola. Она истратиля в 1993 г. много средств для видео, опровергавшего обвинения в ситуации порчи продукта.

Перед тем как создать видео-релиз, компания должна ответить на вопросы:

1) Нужен ли этот видео-релиз?

2) Как много времени у нас есть для его создания?

3) Как много времени мы должны потратить, чтобы сделать релиз эффективным?

4) Какие препятствия должны быть учтены — плохая погода, недоступность людей для съемки и т.д.

5) Действительно ли видео — лучший путь сообщить историю?

## Объявления общественных служб, социальная реклама

Объявления общественных служб в США по телевидению обычно длятся 10—60 секунд и передаются бесплатно для спонсора, — т.е. организации, использующей время. Спонсорами являются неприбыльные организации, такие как Красный Крест, Общество Борьбы со Склерозом и другие. Ролики, направленные на борьбу с такими социально-значимыми проблемами, как курение, насилие, СПИД, неплатежи налогов, рак относятся к так называемой соци~ альной рекламе. Социальная реклама появляется и на российском телевидении, её создание и показ обеспечивают общественные и коммерческие организации.

Тексты объявлений социальной рекламы часто пишутся в стиле рекламного сообщения — они конкретны и убеждают.

## Спутниковые медиа-туры

Спутниковые медиа-туры получили распространение в США в 1990-х гг. Это аналог внутристудийного «сидячего» интервью. В данном случае проводится серия предварительно запланированных интервью между споук-персо-ной организации и известными личностями телевизионной станции, находящимися в разных концах страны или мира, с помощью спутниковой связи. Медиа-тур начинается человеком, говорящим в одном месте, затем связь переключается со станции на станцию, при этом ведется дискуссия «один на один» с каждым из интервьюеров. Экран может разделяться на две части, чтобы зрители видели обоих — споук-персону и очередного интервьюера. Споук-персона может находиться как в телестудии, так и вне студии.

Успешный медиа-тур предполагает актуальность проблем организации для аудитории, а также специальную подготовку [Seitel, с.232]:

1. Определение целей коммуникации. Какая новость-крючок необходима, чтобы заинтересовать телестанцию? Какова целевая аудитория? Какую станцию выбрать и какую программу?
2. Инициирование медиа-тура. Устанавливается контакт с телестанцией — сначала с помощью письма, затем по телефону — о том, что организация может предоставить споук-персону. Ценность новости — главное, что следует подчеркивать. Не позднее, чем за две недели до интервью на телестанцию следует выслать материалы пресс-китов и бэкграундеров.
3. Приготовления в последнюю минуту. Станции часто запрашивают изменение времени. Поэтому важно держать контакт с персоналом станции, чтобы быть в курсе возможностей переноса времени тура.
4. Спутниковое время должно быть установлено также заранее — чтобы медиа-тур транслировался во время, удобное для компании.
5. Отснятый видеоматериал по теме медиа-тура, — бэкгра-ундер (B-roll) должен быть предоставлен для иллюстрации темы и усиления заинтересованности телестанции в проведении спутникового медиа-тура.
6. В распоряжении организации должно быть несколько телефонных линий для коммуникации с телестанцией, это важно в случае прерывания связи.
7. Информирование выступающих лиц — в отношении имен и месторасположений интервьюеров — необходимо для избежания конфузов во

время спутникового медиа-тура. Все имена участников интервью должны быть выписаны на телесуфлер — устройство, проецирующее текст на экран, расположенный около телекамеры. Споук-персона должна быть обеспечена звуко-передающим устройством — на случай нарушения восприятия звука.
8. Споук-персона должна избегать излишне коммерциа-лизованного поведения. Не следует переусердствовать в продвижении организации или продукта, иначе станция не пойдет на проведение следующего медиа-тура. Спутниковый медиа-тур несомненно, экономит время и улучшает логистику организации, однако он недешев. В США двухчасовая работа студии по проведению спутникового медиа-тура стоит 10—20 тыс.долл.

## Видеоконференции

Видеоконференция, в отличие от спутникового видеотура, соединяет отдаленные аудитории, а не отдельных лиц. Встреча аудиторий или споук-персоны с аудиторией проводится также с помощью спутниковой связи.
Видеоконференции становятся всё более популярными. Они могут вестись из залов отелей или с нефтедобывающих платформ, из корпоративных штаб-квартир или с крупнейших торговых показов. Они могут использоваться для информирования и мотивации. Сообщение, мгновенно передаваемое с помощью видеоконференции, может предназначаться для занятых компании, и/или для средств массовой информации, инвесторов, потребителей.
Подготовка видеоконференции предполагает анализ ряда вопросов:
1) место передачи. Это может быть студия телевещания. Однако, отдаленное место — вне студии — может увеличить чувство подлинности происходящего.
2) визуальные средства. В живом телепоказе необходимо обеспечить визуальный эффект. Демонстрация реальных объектов — автомобилей, оборудования, использование графики делает передачу более интересной.
3) интерактивность. Видео-конференция также может быть улучшена, позволяя зрителям задавать вопросы. Двусторонняя связь создает эффект непосредственности и спонтанности, обеспечивает интересность и повышает действенность видео-конференции. В США технологии видеоконференции уже давно и широко используются корпорациями, образовательными учреждениями, госпиталями; в России масштабность использования ниже.

## Создание фильма

Видеофильм начал вытеснять кинофильм в России в 1970-х гг. и все шире используется в телевидении. Видео фильм превосходит кинофильм по таким параметрам, как простота изготовления и показа, стоимость изготовления и оборудования для изготовления демонстрации, длительность создания. Видеофильм снимается небольшой и легкой видеокамерой, запись изображения и звука идет одновременно. При съемке кинофильма запись изображения и звука идет отдельно, они соединяются в процессе редактирования в специальной кинолаборатории.
Видеофильм может быть показан в незатемненной комнате, что позволяет зрителям делать заметки. Видеопленка может останавливаться для дискуссии, ответа на вопросы и комментариев. Большая доступность оборудования для

показа видеофильма обусловила практику переписывания кинофильма на видеопленку. Недостатком видеофильма является ограниченность аудитории для его показа, — при проецировании на большой киноэкран четкость снижается. Кроме того, частый показ видеофильма царапает пленку, поэтому качество изображения постепенно снижается.

Кинофильм может показываться в большой (несколько сотен и более людей) аудитории. Изображение на кинопленке как правило, более качественное и долговечное. Тем не менее, именно видеофильм становится доминирующим типом фильма в журналистике, учебной деятельности, ПР. Цифровые видеокамеры улучшают перспективы видеофильма в ПР, они используются для сьемки качественного видеоматериала для Web-узлов Интернет.

Технологии изготовления кино- и видеофильма различны, однако существуют некоторые общие правила создания успешного фильма. Важно знать предполагаемую длительность фильма. Чем длиннее фильм, тем дороже может обойтись его показ по телевидению и тем больше вероятность утомить зрителей.

Процесс создания фильма включает следующие основные этапы, реализуемые соответствующими специалистами:

1. Определение идеи фильма и её концептуализация: цель, назначение фильма, целевая аудитория, продолжительность, бюджет (специалист по ПР).
2. Разработка сюжета фильма (специалист по ПР).
3. Проведение исследований и определение — обстановки, объектов, участников съемки (специалист по ПР/ продюсер/ журналист/ сценарист/ оператор).
4. Написание литературного сценария фильма — письменное изложение содержания фильма, описание зрительных образов, содержания каждого куска и их последовательности (сценарист). Изучение и обсуждение литературного сценария членами организации-заказчика, согласование его. Определение более точных расходов на фильм продюсером.
5. Написание режиссерского сценария — подробного плана фильма. Здесь уже режиссер и сценарист работают вместе. Режиссерский сценарий — это рабочий сценарий, на основе которого будет строиться согласованная работа «актеров», оператора и звукозаписи (для кинофильма). Режиссерский сценарий предусматривает раскадровку всего изобразительного материала (т.е. описание событий каждого кадра, эпизода), ракурсы съемок, распределение метража на каждый кадр, звукошумовое оформление передачи. Сценарий может писаться в два ряда — страница делится пополам. Слева описывается всё то, что зритель видит — зрительный ряд; а справа — звуковой ряд, — то, что зритель слышит. Сценарий может писаться сплошным текстом без разделения на звуковой и зрительный ряды, т.е. содержать описание зрительных образов — действия персонажей, обстановка, детали. Экранное решения действия, которое надо показать, описывается сценарной ремаркой.
6. Съемка фильма может занимать 3—8 недель и требует предварительного планирования работы съемочной группы. Необходимо определить порядок и последовательность съемок сцен, эпизодов, распределить время работы по графику. Съемка кадров осуществляется с использованием композиционных методов, как при фотографировании. Эти методы — выбор закрытой/ открытой

композиции, достижение композиционного равновесия кадра, выбор направления движения а также крупности планов, точки съемки, освещения. Открытая композиция в фильме, также как и в фотографии — более действенна — сюжетные линии расходятся от сюжетного центра и выходят за пределы кадра, отражая связи объектов изображения. Диагональная линия композиции — слева в верхний правый угол — носит жизнеутверждающую окраску. Теле-, кино-, и видео-съемка используют следующие методы получения изображения движущейся камерой: а) панорамирование, — вращение камеры вокруг горизонтальной или вертикальной оси, имитирующее поворот головы зрителя, следящего за футбольным мячом; в) проезд, или тревеллинг, — съемка, при которой угол между оптической осью объектива и плоскостью объекта съемки остаётся неизменным: «отъезд», или «наезд», — приближение или отдаление камеры от объекта, меняющее крупность плана, и, соответственно, воспринимаемую значимость объекта; с) траекторная съемка, — различные сочетания тревеллинга с панорамированием.

7. Монтаж. Сначала делается предварительный монтаж — редактор собирает эпизоды без дикторского текста. Предварительный вариант фильма согласовывается с заказчиком, при этом возможно изменение продолжительности эпизодов с целью смещения акцентов в фильме. Окончательный вариант делается редактором и техническими сотрудниками с учетом замечаний. Записывается звуковое сопровождение — музыка, дикторский текст. Слова дикторского текста должны не повторять изображение, а дополнять, комментировать его, расширяя границы кадра.

8. Распространение фильма предполагает организацию его просмотра целевой аудиторией.

### Оптические диски

Сегодня видеофильм используется для создания интерактивных средств ПР. Материал видеопленки переписывают на оптические диски — CD-ROM и используют для демонстрации в интерактивном режиме. Меню позволяет выбирать отдельные направления показа. CD-ROM используется в рекламе, а также в информировании общественности о деятельности организаций, компаний, отраслей, отдельных стран и регионов мира. CD-ROM относится к мультимедиа — т.е. интерактивным аудиовизуальным средствам, позволяющим одновременно проводить операции с подвижными графическими изображениями, текстом и звуком. Оптический диск может использовать гипертекст — инструмент последовательных ссылок на текстовые и графические фрагменты при поиске нужной информации.

Британские информационно-сервисные организации ежегодно публикуют базы данных на оптических дисках, в частности, о компаниях, зарегистрированных в этой стране. Наряду с общей и финансовой информацией о компании здесь есть и новости — даты и события, происшедшие в жизни каждой компании за год.

## 5.5. Интернет в ПР

Интернет (Internet)— это гигантская сеть компьютеров, размещенных по всему миру и коммуникатирующих друг с другом. Эта сеть, по сути, создаёт новое

информационное пространство — Cyberspace, в котором люди могут: 1) обмениваться посланиями за секунды с тысячами людей одновременно, 2) получать доступ к отдалённому ( в т.ч. на другом конце земли) компьютеру, располагающему базами данных, и извлекать эти данные, 3) подписаться на дискуссионный лист и участвовать в обсуждении различных вопросов, в том числе, в интерактивном режиме, 4) получать регулярные выпуски — новостей, пресс-релизов по конкретной тематике.

Интернет была создана американским правительством и военными исследовательскими организациями на случай коммуникаций при войне. Затем к ней начали присоединяться другие ученые, университеты, бизнес. Устроена она так, что уничтожение одной части не останавливает работы сети. Девизом создателей и пользователей явилась фраза «Интернет неуничтожима!». Интересно также, что сегодня ни одно государство не управляет Интернет и не содержит её. В какой-то степени она управляется на общественных началах добровольцами, предлагающими нормы поведения и параметры работы в этой глобальной супермагистрали. Американское правительство реализует крупномасштабные программы подключения школ, госорганизаций, библиотек, колледжей, университетов к Интернет. Все сенаторы конгресса США имеют свои персональные интернетовские адреса.

Число пользователей Интернет растет в геометрической прогрессии, что свидетельствует о приобретении ею свойств СМИ. Развитие WWW (World Wide Web — всемирная паутина) — относительно нового средства Internet, предоставляет перспективные возможности для ПР. WWW — это гипертекстовая информационная система с элементами мультимедиа. Гипертекст, как мы отмечали, — это набор текстовых, звуковых и видеодокументов, материалов, связанных взаимными ссылками-переходами, в т.ч. и на удаленных компьютерах. На серверах WWW размещается все больше информации организаций и компаний разных стран. На страницах WWW, например, американские, британские, японские госструктуры, университеты и компании помещают свои новости, экономическую и торговую информацию.

Большая часть Web-узлов принадлежит американским компаниям и организациям (прежде всего высокотехнологичным и глобальным). Среди них — Microsoft (Web-адрес: http://microsoft.com), Oracle (Web-адрес: http://oracle.com), Nowell, Apple, USIA (Информационное Агентство США. По данным исследовательской компании IDC в 1996 *г.* число Web-узлов крупнейших компаний возросло на 135%, а в 1997 г. 90% крупных компаний будут иметь собственные коммерческре Web-узлы. В 1997 г. прогнозируется удвоение числа пользователей (аудитории) WWW и достижение их числа 68 миллионов.

Web-узел содержит наряду с чисто коммерческой информацию ПР. Например, меню Web-узла американской компании NCR включает такие разделы, как «домашняя страничка NCR» ( NCR Home Page), «Отраслевые решения» (Industry Solutions), «Продажи и поддержка» (Sale&Support), «О NCR» (About NCR), «Поиск» (Search), «Помощь» (Help), «Новости» (News). Создание страниц WWW организациями и отдельными людьми является средством формирования имиджа и рекламы. Материал странички WWW может обновляться с периодичностью от нескольких раз в день и реже. Поиск информации в WWW с

помощью программного средства, например, Netscape позволяет ознакомиться с текущими деловыми новостями компаний, отраслей и рынков, — финансовыми, политическими, научными.

Индустрия новостей развитых стран, в частности, в США и Англии, все увереннее размещается в Интернет. Росси-ийская софтверная компания Cognitive Technologies издает первую российскую электронную газету «Cognitive News». Газета рспространяется бесплатно по электронной почте 4600 подписчикам и предлагает бесплатное размещение новостей. Периодические выпуски различного профиля в Интернет издают сотни организаций — компании, профессиональные ассоциации, университеты, группы энтузиастов и индивиду алы. Большинство изданий и издателей — американские, однако, немало европейских, есть южноамериканские, австралийские, азиатские.

Так, например, Секция Business Daily британского издания The London Evening StandardnsflaeTCfl4 раза в деньпо WWW-адресу http://www.standard.co.uk/. Здесьмож-но обнаружить бизнес-истории, цены фондового рынка. Свои электронные адреса/участки в WWW имеют британские газеты Financial Times (http://www.ft.com),The Times (http://www.the-times.co.uk),The Gardian (http://www.guardian.co.uk/, первая газета «on line» — The Electronoc Telegraph (http://www.telegraph.co.uk/), журнал The Economist. Доступ к большинству изданий (кроме Standard) предполагает регистрацию. Перечень британских медиа-сайтов (media-sites), или медиа-участ-ков в WWW можно найти по адресу http://bizednet.bris.ac.uk:8080/listserv/medsite.htm [Young R.].

Лидеры средств программного обеспечения активно инвестируют в создание электронных СМИ. Компания Microsoft тратит 20% своего научного бюджета на разработку новых медиальных проектов. В 1996 г. Microsoft открыл в Internet свой первый журнал Slate (электронный адрес: http://www.slate.com), распространявшийся до конца года бесплатно, а в 1997 г. — по подписке стоимостью 19,95 долл. Проект компании Cityscape предполагает издание в Internet периодических публикаций — локализованных по городам США, содержащих путеводители, данные о достопримечательностях а затем, местные новости, обьявления, рекламу. Десять издателей газет США уже вошли в этот проект компании Microsoft, реально угрожающий превратить газетную прессу в бумажных динозавров [Жагер М.].

В США, стране, уже вступившей на информационную ступень цивилизации, каждый из студентов, преподавателей, сотрудников американского университета имеет возможность круглосуточного доступа ко всем ресурсам Интернет, в том числе, со своего домашнего компьютера. В этой стране каждое третье домохозяйство имеет компьютер, и нередко не один. В Европе и Японии — только каждое десятое.

В России также растет доступ к Интернет — компаний, вузов, госструктур. В 1997 г. провайдером доступа к мировой информационной сети станет московское правительство. Более 1200 сотрудников московского правительства, городской думы и работников 10 московских префектур подключатся к сети московского правительства.

Использование Интернет для информирования профессиональных групп, многотысячной международной общественности подписчиков ньюз-групп и

дискуссионных листов, для продвижения идей в этих группах, для лоббирования уже превратило информационную супермагистраль в один из перспективных и мощных инструментов ПР. Рост числа пользовательской аудитории во всем мире превращает Интернет в глобальное СМИ.

## *6. ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ*

Отношения с потребителем стали важнейшим направлением деятельности ПР организаций *в* развитых странах и становится таковым в России. Нередко именно это направление деятельности ПР занимает больше всего времени и усилий компаний. Хорошие отношения с потребителями позволяют продавать продукты и услуги более успешно. В наибольшей степени ПР результативны для продвижения инноваций и уникальных продуктов, а также «имитированных» продуктов (me too). Работа с потребителем во время и после продажи также должна строиться на основе политики ПР.

Удовлетворенность потребителя продуктом/услугой — приоритет в деятельности производителя на рынке покупателя. Не случайно появление в организациях подразделений отношений с потребителями, — либо как самостоятельных единиц, либо в составе отделений ПР.

Сначала отношения с потребителями строились как средство работы с претензиями и рекламациями. Сюда направлялись потребители, чьи претензии не могли быть разрешены в обычном порядке. В последние годы многие компании расширили свою функцию отношений с потребителями. Эта функция теперь включает разработку методик оценки услуг и продуктов для менеджмента, разработку программ реализации потребностей потребителей и увеличения продаж, разработку программ обучения персонала и оценки эффективности работы компании с потребителями.

Маркетеры потребительских товаров утверждают, что недовольство покупателей в большинстве случаев можно смягчить соответствующим персонифицированным ответом и парой купонов [Seitel, с.354]. Однако, неуспех в ответе на вопрос, удовлетворении претензии или решении проблемы, может вылиться в негативную рекламу «из уст в уста». Примером вынужденного решения проблем с потребителями явилась кампания бесплатного обмена процессоров Pentium с дефектным чипом фирмой Intel в 1995 г. Это решение зрело в течение многих месяцев и было принято компанией в интересах сохранения хороших отношений с потребителями, партнерами и продавцами компьютеров. Аналогично, компания Swingline Company, изменила конструкцию степлера и разослала новые модели бесплатно всем покупателям, предъявившим претензии компании.

В отношениях с потребителями компания не должна занимать оборонительную позицию. Наоборот, сотрудники, занятые отношениями с потребителями должны делать все возможное для того, чтобы потребители были осведомлены о преимуществах использования продукта компании к моменту решения о покупке.

В 1990-х годах в США получила распространение кон-сьюмеристская философия, т.е. философия защиты интересов потребителей. Так например, типичен «Билль о правах покупателей» компании Chrysler Motors, создавшей к тому же потребительский арбитражный совет для разрешения проблем,

связанных с гарантией. Эта компания учредила также собственную исследовательскую структуру для периодического исследования удовлетворенности покупателей — владельцев автомобилей,

### 6.1. Цели отношений с потребителями

Главная цель отношений с потребителями — построение объема продаж. При этом важна поддержка пробы товара, его первичной и вторичной закупки. Неосведомленный или не привлеченный покупатель не сделает первой покупки или пробы товара. Удовлетворенный потребитель может сделать повторную закупку, а недовольный — может не сделать. Поэтому отношения с потребителями имеют следующие **цели:**

1. Привлечение новых потребителей. Каждый бизнес, особенно в динамичных отраслях, должен постоянно работать над созданием новых покупателей путем их информирования и убеждения в достоинствах своих продуктов. Во многих отраслях цены и качество конкурирующих продуктов аналогичны. Выбирая среди марок, покупатель может основывать свое решение на своем впечатлении о компании, на том, как с ним обращаются.
2. Удержание старых потребителей. Значительная часть продаж компаний совершается для уже состоявшихся покупателей. Отношения с потребителями должны обеспечить удовлетворенность этих покупателей ценой определенных усилий. Так, например, во время землетрясения в Сан Франциско, 17 октября 1989 г. AT&T приостановила обычную практику и просила своих операторов делать больше, чем обычно — 3 и даже 4 попытки обеспечить звонок. Операторы компании этой ночью провели вдвое больше звонков, чем обычно.
3. Маркетинг новых предметов или услуг. Методы отношений с потребителями могут влиять на продажи новых продуктов. В развитых странах тысячи новых продуктов затопляют рынок и потребитель теряется в обширной информации о них. Когда исследования General Electric обнаружили, что покупатели нуждаются в персонифицированном сервисе и в большей информации о новых продуктах, она создала GE Answer Center, — бесплатную круглосуточную телефонную услугу, информирующую потребителей о новых продуктах и услугах компании.
4. Проверка ведения рекламаций. Рекламаций не имеет очень мало компаний. Потребители протестуют, когда приборы не работают, когда совершаются ошибки в оформлении счетов, или доставка не делается во время. Многие крупные фирмы установили процедуры учета, анализа рекламаций и ответа на них. Часто сотрудник, принимающий претензии, может спасти отношения с потребителем быстрым и удовлетворительным ответом на претензии. Кроме того, анализ рекламаций для совершенствования продукта/услуги позволяет компании усилить свою конкурентную поз'ицию на рынке. Так, Coca Cola разработала специальную процедуру рекламаций для потребителей, чтобы упростить сбор и анализ информации о возможностях совершенствования своего продукта.
5. Сокращение затрат. Обучение потребителя правилам выбора и использования товаров позволяет продавцу экономить время и деньги на возвращенных товарах и разборе претензий.

## 6.2. Продвижение товаров и услуг

Паблик рилейшнз — нередко одно из самых затратно-эффективных средств продвижения. Однако эффективность требует тщательного планирования ПР, а также дополнения их другими средствами маркетинговых коммуникаций — рекламой, продвижением продаж, личными продажами.

Для продвижения продукта, длительно присутствующего на рынке, обычно используется реклама. Она результативна для поддержки продаж продукта, не представляющего собой ничего нового и продаваемого уже несколько лет. Отсутствие рекламы для такого продукта может вызвать падение продаж как результат снижения осведомленности потребителя о продукте. Поддержка уже продаваемого на рынке товара средствами пресс-релиза, выставок, презентаций затруднена отсутствием новизны объекта продвижения.

Поддержка уже присутствующего на рынке товара предполагает обеспечение его достаточного освещения СМИ. Это освещение, однако, ведется уже не в колонках новостей, а на страницах, помещающих занимательные статьи (feature), интересные истории. Эти статьи могут служить инструментом продвижения для многих сервисных индустрии — туризма, гостиничного бизнеса, финансовых, образовательных услуг.

Спонсорство также может поддержать осведомленность о существующем продукте. Сфера спонсорства — что спонсировать — зависит от отрасли и продукта. Так, например, Microsoft — крупнейший разработчик программного обеспечения, спонсировала первую российскую выставку «Интернет и интранет» в Москве в ноябре 1996 г. Эту же выставку спонсировал «провайдер» доступа к Интернет в России — Релком, а также производитель компьютеров – компания Acer. В числе продвигаемых на выставке продуктов были те, что уже присутствуют на рынке в течение нескольких месяцев.

Начало запуска нового продукта требует четкой ориентации на сроки. Важно обеспечить синхронизацию сроков освещения продукта в СМИ, рекламы, осведомления продавцов о новом товаре и поступления товара в продажу. Информацию для медиа необходимо предоставить до того, как начнет выходить какая-либо реклама. Журналисты занимаются сбором новостей, а то, что уже рекламируется — не является новостью и требует усилий для привлечения интереса читателей. Размещение новости предполагает знание конечных сроков представления информации в СМИ. Если журналистам нужно время для ознакомления с новым товаром (автомобилем, сложным прибором), то необходимость запаса времени дополняется необходимостью предотвращения преждевременной утечки информации.

Планируя вывод нового товара или услуги на рынок при поддержке ПР, компания должна:

- предотвратить подрыв «новостной» ценности продукта предшествующим выпуском рекламы,
- обеспечить адекватную известность продукта для дилеров до начала выпуска продукта на рынок, иначе потребителей обескуражит отсутствие товара и неведение продавцов,
- идентифицировать необходимые СМИ и составить график выпуска информации для СМИ, с тем, чтобы еженедельные и ежемесячные

издания не оказались в проигрыше из-за большого отставания от ежедневных изданий.

Успешный выпуск продукта на рынок также может быть предметом занимательной истории. Любопытными могут быть причины успеха продукта на рынке, а также количественная оценка успеха. Достижение продажами рекордной величины или «круглой» цифры, — повод для истории. Выход с конвейера миллионного автомобиля или обслуживание миллионного пассажира также может служить поводом для истории.

Вывод на рынок товара отраслевого спроса имеет свою специфику. Здесь одни организации продают другим, но не конечным пользователям для личного потребления. Особенностью индустриального рынка является небольшое количество покупателей, крупные партии закупок, совершаемых потребителями для последующей переработки или коммерческого использования, а также формализованные процедуры группового принятия решения о закупке. Личные встречи с потребителями — в результате приглашения на ланч, или обед, позволяют компаниям-поставщикам узнать больше о потребителях и их планах.

Освещение нового индустриального товара больше ориентировано на специфическую, профессиональную аудиторию. Удачно представленное в СМИ событие способно привлечь достаточно широкую аудиторию к продукту. Например, закладка нового судна на судостроительном заводе с участием известных политиков улучшает репутацию завода среди партнеров и потребителей. Создание консорциума банков для масштабного инвестиционного проекта в промышленность крупного региона и улучшает имидж каждого из банков на других отраслевых рынках. Запуск информации в СМИ о новом, технически сложном продукте, — например, самолете, — нередко должен предшествовать появлению самого продукта на рынке. Заблаговременное информирование потенциальных рынков продукта и рынка инвестиций позволяет собрать достаточное количество заказов и привлечь инвесторов к финансированию проектов производства. Информирование рынков может вестись уже на стадии готовности прототипа или определения нового технического решения. К отраслям предпочтения превентивного информирования относятся фармацевтическая, программная и компьютерная отрасли, оборонная, транспортная, гостиничная индустрии. Превентивное информирование создает покупателя к моменту открытия отеля или новой авиалинии, создает спрос на программные продукт к моменту его появления на рынке. Так, например, информирование мировых рынков о программной оболочке Windows-95 компании Microsoft о и прогрессе её создания началось более чем за год до появления продукта в продаже.

Обеспечение и поддержка запуска нового продукта потребительского назначения средствами ПР ведется с учетом правил:

- Обсуждение специалистами ПР планов по продукту на ранних стадиях его создания со специалистами по маркетингу, с производственниками и дистрибьюторами.
- Обнаружение ранее неизвестных вопросов позволит специалистам по ПР решить потенциальные проблемы как коммуникаторам.

- Необходимо предоставить средства ПР для внутренних коммуникаций и для коммуникаций с посредниками, — дилерами, дистрибьюторами. Это могут быть листки новостей, видеоролики, передачи внутреннего телевидения, электронная почта.
- Специалист ПР должен владеть исчерпывающей информацией о сущности продукта/услуги, его преимуществах, состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах конкурирующих продуктов.
- Специалист ПР должен знать основные рынки для продукта и средства достижения их продуктом — через дилеров, агентов или непосредственно. Это позволяет выявить коммуникационные линии и использовать их.
- Во время начала «выхода» продукта в сферу информирования общественности важно использование различных СМИ. Иногда информация должна достичь различные аудитории в определенной последовательности. Например, сначала дилеров, затем конечных пользователей, максимально присутствуя в отраслевой, а затем, региональной и местной печати.
- Необходимо определить специальные события, способные помочь продукту, а также сезонность спроса и возможностей. Это может влиять на график освещения продукта в СМИ.
- Для разных рынков следует использовать разные подходы.
- Необходимо искать предмет для освещения в СМИ после вывода продукта на рынок, возможности количественного описания успеха. Дилеров и агентов также надо оповещать об успехе после вывода продукта, поскольку им интересно услышать о прогрессе начинания.

Поддержка запуска на рынок продукта индустриального назначения имеет несколько особенностей:

- знание маркетингового комплекса продукта здесь особенно важно. Маркетинговых каналов немного, поэтому значимость информированности каждого высока. Компании, выпускающие технически сложные продукты чаще используют собственные службы маркетинговых коммуникаций, потому что продвижение таких товаров требует знания специфики продукта;
- важно учитывать конечные сроки различных СМИ, поскольку они будут стремиться освещать различные аспекты продукта. Торговые, потребительские, общего профиля и специализированные издания могут нести различные сообщения различным аудиториям. Эти коммуникации важно планировать, поскольку последовательность и содержание информирования влияют на конкурентную позицию продукта;
- деятельность по освещению продукта после вывода важна для сохранения позиции на рынке. Освещение визита в лаборатории, детали крупных заказов или известных потребителей помогают удерживать интерес публики к продукту.

### 6.3. Офис разбора претензий

Функция отношений с потребителями увеличивает свою значимость в развитых странах. Так, еще в 1987 г. Общество Профессионалов по Делам Потребителей в США (The Society of Consumer Affairs Professionals) включало 600 компаний-членов, а к 1990 г. насчитывало 1400 членов [Seitel, p. 363].

Исследования, проведенные по проекту офиса Дел Потребителей Белого дома США, показали:

1. Только 4 из 100 неудовлетворенных потребителя предъявляют претензии.
2. На каждого предъявителя претензий приходится 24 с той же претензией, которые ничего не говорят.
3. Каждый из 13-ти процентов неудовлетворенных потребителей говорит 20-ти людям об этом.
4. 90 процентов разочарованных неразрешением своих проблем потребителей больше не покупают у компании-обидчика. Однако, если претензии удовлетворительно разрешены, 54—70% ранее недовольных потребителей остаются лояльными компании.

В некоторых компаниях реакцией на претензии явилось создание офиса разбора претензий. В Швеции и Новой Зеландии такие офисы разбирают жалобы на самоуправство публичных должностных лиц. В большинстве фирм этот офис исследует претензии против компании и её менеджеров. Сюда потребители могут обратиться для разбора своих жалоб.

Известно, что потребители, не предъявляющие претензий, обычно достаточно разочарованы, чтобы переключиться на другую марку и/или компании. В силу того, что затраты на маркетинг высоки, разрешение претензий существующего покупателя может быть дешевле чем привлечение нового.

Обычно офис разбора претензий отслеживает проблемы, которые покупатели имеют с продуктом. Сотрудник офиса часто может предвидеть недостатки в использовании продукта. Задачей офиса является поддержка доверия потребителей, а также влияние на поведение компании в отношении улучшения услуг.

Службы сервиса, разбора претензий и продаж находятся на переднем фронте работы с потребителем. Периодическое дежурство, или работа в этих службах разработчиков товара и производственников улучшает обратную связь между создателями и потребителями продукта. Претензии потребителей, непосредственно высказанные ими инженерам, звучат для последних убедительнее, чем из уст продавцов или маркетологов. Видеопленка с такими претензиями может быть отснята специалистами офиса претензий и представлена на совместном заседании с разработчиками и производственниками.

В целом реакция на претензии должна быть положительной и оптимистичной, не давать повода потребителю усомниться в надежности поставщика продукта. Предпочтительна реакция на претензии в следующей манере: «Мы позаботимся об этом для вас», «Мы возьмем на себя полную ответственность за этот дефект», «Считайте, что это сделано». Позитивное и заинтересованное

решение проблем потребителей способно сохранять их удовлетворенность и лояльность на долгие годы.

# *7. ОТНОШЕНИЯ С ЗАНЯТЫМИ*

## 7.1. Рост значимости отношений с занятыми

Занятые в организации — это те сотрудники, кем больше управляют, чем они управляют сами кем-то. Это одна из важнейших аудиторий менеджмента организации, часть организации, человеческий ресурс, фактор конкурентоспособности. Мнения и поведение занятых в отношении организации в значительной степени определяют успех начинаний и стабильность организации, её жизнеспособность. Тенденции изменений деловой среды изменяют концепции коммуникаций с занятыми.

1980-е годы явились периодом ускоренной глобализации деловой среды и роста конкуренции на национальных рынках.

1990-е годы стали периодом уменьшения предприятий, реорганизаций, связанных с конверсией военных производств в России, США и приватизационными процессами в Восточной и Центральной Европе. Время, когда занятый приходил в компанию и обретал стабильное место работы и пожизненную занятость прошло — даже для компаний списка Fortune-500. Рост динамичности, нестабильности и неопределенности деловой среды обусловил уход пожизненной занятости из японской и российской деловой реальности. Это значит, что занятые менее защищены, менее уверены в стабильности своего положения, и поэтому менее лояльны компании, чем их предшественники. Снижение лояльности занятых — первый фактор роста значимости внутриорганизационных коммуникаций. Меньшая лояльность занятых предполагает развитие новых инструментов взаимодействия с ними менеджмента, или аппарата управления компании. Именно система внутренних коммуникации менеджмента с занятыми является таким инструментом, поддерживающим связь руководства с сотрудниками и организации в целом с каждым из сотрудников.

Вторым фактором роста значимости внутриорганизационных коммуникаций является необходимость демократизации управления, делегирования полномочий сверху вниз. Демократизация управления обусловлена необходимостью повышения реактивности организации в среде нарастающей изменчивости. Сокращение средних уровней управления в организациях в условиях компьютеризации управленческих процессов повышает ответственность занятых в принятии решений. Занятым приходится выполнять большую и более ответственную работу меньшим количеством. Рост обязанностей занятых побуждает их требовать больше полномочий, к чему менеджмент организации не всегда готов. Это увеличивает недовольство занятых и снижает дееспособность организации.

Растущая нестабильность и сложность деловой среды требует сокращения сроков принятия решений, усиления лидерства в поиске и реализации новых возможностей и уменьшения бюрократического контроля. Растет необходимость создания развернутой внутриорганизационной информационной среды, позволяющей всем сотрудникам успешно ориентироваться в проблемах и

быстро находить решения. Внутриорганизационные коммуникации и формируют такую информационную среду.

Данные исследования более 300 организаций в США, проведенного International Association of Business Communications [Seitel, p.306], показали, что:

- встречи лицом к лицу с высшими руководителями — предпочитаемый источник информации для большинства занятых,
- руководители высшего уровня не коммуникатируют с занятыми удовлетворительно, оставаясь невидимыми и недостижимыми для контактов,
- публикации в масштабе компании во многих отношениях высоко оцениваются занятыми, хотя имеют низкую оценку как предпочтительный источник информации. Коммуникационные усилия менеджмента все еще не отвечают потребностям занятых,
- занятые очень критично относятся к нежеланию менеджмента выслушать их и действовать в соответствии с их идеями.

Общественность сегодняшней организации менее однородна, чем раньше. Единой общественности практически уже не существует. Поэтому внутренние коммуникации сегодня, так же как и внешние, должны быть ориентированы на целевую субгруппу занятых.

Штат современных преуспевающих организаций нередко моложе, чем раньше, в нем больше женщин, он более амбициозный и карьерно-ориентированный, менее благодушный и лояльный, чем в прошлом. Поэтому занятые требуют прямоты в коммуникациях, а сами коммуникации должны быть непрерывными и систематическими для усиления управленческих сообщений.

Milton Moskowits выявил, что коммуникации в организации, которую занятые в США считают «местом, лучшим для работы» [Seitel, p.306], характеризуются следующим образом:

1. Наличие «обратной связи» — возможности для занятых выражать свое мнение и даже возражения менеджменту. Занятые хотят иметь доступ к менеджменту, или руководству организации. Они хотят появления критических статей во внутренних публикациях. Они хотят, чтобы менеджмент придавал значение этому.

2. Видимость и близость высшего руководства. Многие компании пытаются выровнять ранговые различия, элиминировать такие напоминания о статусе, как кафетерии, спортзалы и автостоянки для руководства. Управление «прохаживаясьвокруг» («management by walking around»), — когда менеджер периодически обходит подразделения и рабочие места, неформально беседуя с людьми о проблемах и решениях, —позволяет усилить взаимопонимание менеджеров и занятых.

3. Приоритет внутренних коммуникаций перед внешними. Занятые должны получать информацию о своей компании в ней самой, а не из вечерних новостей. Иначе они считают, что им не доверяют. Компания должна выпускать информацию, затрагивающую интересы сотрудников, сначала для них, а уже потом — во вне.

4. Ясность. Каждое сообщение для занятых должно быть понятно широкому кругу занятых, а не только тем, кто это сообщение выпустил.

5. Дружественный тон. Лучшие компании создают «ощущение, чувство семьи» во всем, что они сообщают. Одна высокотехнологичная американская компания ввела порядок — все должны носить табличку с именем (первым именем, а не фамилией), написанным большими печатными буквами. Эта, казалось бы, мелочь, делает коммуникации персонифицированными, т.е. более личными, открытыми, убирая барьеры неизвестности и неопределенности.

*6.* Чувство юмора разряжает серьезную обстановку компании, где люди беспокоятся о сохранности своей работы.

Задача менеджера — убедить занятых, что он не только стремится коммуникатировать с ними, но также хочет делать это на правдивой, откровенной основе. Это сегодня одна из самых серьезных проблем внутриорганизацион-ных коммуникаторов. Менеджмент должен быть правдивым, потому что организационная публика обычно знает — что происходит в организации и честно ли руководство с ней. Если менеджер не появляется на публике, та склоняется к мнению — что он скрывается сам и ему есть, что скрывать.

Очевидно, что ушли те времена, когда менеджер мог сказать «верь нам, это для твоего собственного блага». Сегодня росту доверия способствуют: 1) своевременные и более частые коммуникации, 2) демонстрация доверия занятым путем распространения как хороших, так и плохих новостей, 3) вовлечение занятых *в* процесс коммуникаций и собственно, решения проблем, запрашивая их идеи и мнения. Дело в том, что занятые хотят знать — в каком направлении организация движется менеджментом (аппаратом управления) и какова их роль в том, чтобы «доставить» организацию в целевую точку.

Так, компания IBM более 30 лет проводит программу «Speak up» (говори), обеспечивая двусторонний канал коммуникации занятых и менеджмента во всех своих 80-ти месторасположениях. Любой занятый может выслать свои жалобы, пожелания или одобрение, задать вопрос администрации через службу коммуникаций IBM, не раскрывая своего имени для администрации. С 1993 г. в IBM выпускается внутренний 4-хцветный журнал «Think» (думай), где обсуждаются темы «как не быть поглощенным бюрократией». В компании AT&T выпускался с 1990 журнал «Focus», который, однако, был закрыт в 1993 г. после неудачных карикатур и связанных с ними обвинений в расизме.

Важно, что коммуникационную функцию выполняют не только разного рода информационные выпуски и живое общение. Элементы интерьера, сами помещения, места, где собираются занятые также несут коммуникативную функцию. Каждый элемент интерьера — стол, корзина для мусора, — несет занятым один из вариантов сообщений «то, что вы делаете — значимо» или «то, что вы делаете, — бессмысленно». Эти невербальные сообщения определяют корпоративный дух и, соответственно, конкурентоспособность компании. В целом, занятые должны чувствовать, что они в организации приветствуются, понимаются и признаны. Они хотят, чтобы к ним относились как к необходимой и значимой части организации.

## 7.2. Принципы современных коммуникаций с занятыми

Ориентирами в построении коммуникаций с занятыми могут служить следующие **правила:**

1. Регулярное исследование отношения занятых к организации и менеджменту позволяет выявить проблемы до того, как они станут кризисом. После обнаружения проблем в отношении занятых к менеджменту, занятые должны получить консультацию. Затем они должны видеть действия, направленные на устранение негативных факторов.
2. Последовательность и регулярность коммуникаций, сообщение как хороших, так и плохих новостей.
3. Персонификация коммуникаций предполагает их личный характер. Работники хотят личного внимания от тех, для кого они работают, особенно от ближайших менеджеров. Поэтому многие компании проводят «встречи на местах», в которых менеджеры высшего уровня гастролируют по стране — в места размещения заводов, чтобы отвечать на вопросы занятых.
4. Искренность коммуникаций всё более значима в условиях растущего прагматизма, скептицизма занятых и их возросших требований достоверности сообщений.
5. Инновационность в выборе новых коммуникационных решений диктуется бурным развитием технологий и необходимостью конкурировать за внимание с огромным количеством ярких теле- и видеообразов, окружающих занятых.

После установки цели/стратегий коммуникации с занятыми, необходимо разработать программу коммуникаций. Для этого проводится внутренний аудит коммуникаций — исследуется отношение занятых к их работе, к самой организации и её менеджменту. Анализируются также существующие методы и формы коммуникации. Результаты такого исследования часто поразительны, всегда информативны и не могут быть проигнорированы. Они выявляют идеи и концепции необходимых для организации средств коммуникации.

Занятые, как правило, хотят, чтобы коммуникации несли для них следующую информацию:

- Что должно произойти в организации?
- Что и почему происходит в организации? ,
- Значение изменений или достижений для занятых персонально.
- Решения, принимаемые в организациях и их причины.

Занятые обычно хотят не только быть информированными, но и быть услышанными. Коммуникации это двусторонний поток информации.

Построение внутриорганизационных коммуникаций определяется типом организации. Конгломерат, покупающий и продающий свои отделения по воле обстоятельств, строит свои коммуникации иначе, чем крупная гомогенная организация. Нередко отдаленные субсидиары рассматриваются как инвестиции прежде всего, а коммуникациям не уделяется достаточно внимания. Аппарат управления холдинга должен уделять специальное внимание коммуникациям с отдаленными субсидиарами, решая проблемы общего информационного пространства, доверия, мотивации и затрат на их обеспечение.

Коммуникации с занятыми могут иметь синергический эффект. Часть сотрудников нередко одновременно входит в другие группы общественности — местных жителей, политических партий. Поэтому внутренний имидж организации проецируется на внешнее восприятие организации.

Строя коммуникации, следует учитывать, что занятые в первую очередь лояльны своей команде, затем — отделению, и только потом компании в целом. Чем более отдален топ-менеджмент, тем более он безличен для занятых. В крупных организациях коммуникации должны решать проблемы отдаленности, «дистанции» занятых от топ-менеджмента как центра управления жизнедеятельностью компании.

## 7.3. Средства внутриорганизационных коммуникаций

В любой организации — даже самой небольшой, используются как минимум два коммуникативных средства — устные коммуникации и заметки-записки. В более крупных организациях также используются: внутренние газеты — листки новостей, публикации для менеджеров (или управленческие публикации), ежегодные отчеты организации, доски объявлений, внутреннее видео, Интернет (электронная почта), встречи с руководителями, слухи.

### 7.3.1. Листки новостей

Внутренние газеты, или листки новостей (newsletters) _ одно из печатных средств коммуникаций. Небольшой листок — достаточно доступное и дешевое средство коммуникаций. Он может распечатываться на принтере и размножаться с помощью ксерокса. Листок-газета может издаваться полиграфическим способом. Работа над листком традиционна для новичка в ПР и предполагает решение вопросов: 1) целевая аудитория, 2) тип помещаемых статей, 3) размер бюджета издания, 4) формат, 5) периодичность выпуска, 6) процесс одобрения и утверждения листка, 7) тираж, 8) способ распространения.

Листки могут быть тематическими, выпуск по конкретной тематике («новости рынка», «новые проекты», «персонал») может окрашиваться в свой цвет. Распространение листков по подписке позволяет выявить заинтересованность занятых в информации, содержащейся в листках. Листки могут распространяться также по принципу «почитал — передай другому», или адресно руководителям подразделений. Кроме того, они могут выкладываться в нескольких местах в специальных лотках открытого доступа, — на первом этаже у лифтов, у переходов в другие корпуса, — где занятые могут их свободно разбирать.

Формат листка определяется его назначением. Форм*ат А-4 удобен для кратких сообщений, однако мал для обзоров, очерков, историй и аналитических статей.

Листок новостей должен выходить регулярно, в установленные сроки и в заданном объеме. Занятые должны ждать его с нетерпением.

Листок должен служить важным средством для объяснения менеджментом философии и политики компании. Важно, чтобы он также обеспечивал двустороннюю коммуникацию, выражая не только позиции менеджмента, но и мнения других сотрудников.

Редактору листка приходится решать ряд проблем. Отбор историй, например, должен фокусироваться на организационных стратегиях и управленческих целях. Необходимо освещать организационные изменения — реструктуризацию, поглощения и показывать их причины. Статьи должны

отражать события во всех месторасположениях и отделениях организации, также как и показывать различные типы людей, занятых в организации. Редактор должен рассматривать с каждым автором желаемый тезис, сообщаемый статьей.

Листок может выходить с периодичностью от 1 до 8 раз в месяц. Так, например, газета для студентов в университете Джорджа Вашингтона в США выходит 2 раза в неделю. Выдержка сроков выхода листка позволяет сохранить уважение к изданию.

При отборе фотографий следует учитывать, что внутреннему изданию трудно конкурировать с яркими газетами и журналами, выполненными высокотехнологичными методами. Фотографии для листка должны быть притягивающими и интересными по композиции и замыслу.

Редактор должен уметь сам писать захватывающе и требовать того же от других. Занятые должны хотеть читать о том, что происходит в организации.

Дизайн, или планировка листка требуют от редактора определения длин статей, мест размещения фотографий, формулировок заголовков. Настольные издательские системы позволяют это делать лучше и быстрее.

Редактор должен построить процесс выпуска так, чтобы в последний момент в издание не попало что-то ложное или лишнее.

Редактор проводит критический анализ листка, с тем, чтобы следующее издание было лучше.

### 7.3.2. Управленческие публикации

Менеджеры-занятые должны знать достаточно подробно то, что происходит в организации, поскольку они должны постоянно обеспечивать взаимодействие её отдельных компонентов. Систематические публикации для менеджеров — один из путей обеспечения этого. Многие компании публикуют частые бюллетени для менеджмента с информацией о персональных изменениях, перемещениях офисов, новых телефонных номерах и пересмотренной политике компании. По мере появления разработок новых продуктов, чрезвычайных новостей компании или других событий, выпускаются специальные бюллетени.

Существуют и более формальные публикации — такие как журналы для менеджмента. Они более сложны и специализированы. Так, например, компания может идентифицировать свою корпоративную миссию для всех занятых через листок новостей, и при этом раскрыть конкретные цели прибыльности на уровне цифр только в журнале для управленцев. Вопрос конфиденциальности здесь также должен учитываться. Нередко сотрудники возражают против того, что внутренние публикации не раскрывают деталей, а репортеры осведомлены о корпоративной деятельности больше самих занятых.

Поскольку менеджеры персонально заинтересованы в деятельности организации, управленческие публикации имеют успех и должны использоваться топ-менеджментом для создания и поддержки корпоративного духа.

### 7.3.3. Ежегодные отчеты для занятых

В практике российских предприятий нередки случаи создания своих книг-летописей, своеобразных историй становления и функционирования предприятий с фотографиями, собственными героями. Такая книжка нередко писалась старейшими сотрудниками и использовалась для сохранения традиций, для ознакомления новых сотрудников с предприятием, для подарков традиционным партнерам.

Относительно новым и менее распространенным средством для российских организаций являются ежегодные отчеты для занятых, хорошо известные в практике иностранных компаний. Такие отчеты могут печататься параллельно с ежегодными отчетами для акционеров или распространяться как единые годовые отчеты. Естественно, что многие сотрудники интересуются результатами работы компании и тем, что делает менеджмент для её будущего. Ежегодный, или годовой отчет несет информационную функцию, отражая деятельность и значительные события компании в течение года. При этом он должен носить и мотивационную функцию, неявно обращаясь к чувству корпоративной причастности, гордости и патриотизма занятых.

Так, например, годовой отчет компании Mercedes-Benz за 1994 г. содержит: 1) изображение положения этой корпоративной единицы в Daimler-Benz Group, 2) формулировку общественно-значимого статуса, или миссию компании, 3) основные данные о продажах, численности занятых, величине амортизации, инвестиций, затрат на исследования и разработки, чистом доходе и прибыли от операций, 4) корпоративные принципы, 5) данные о членах Управленческого Совета (Boardof Management) с фотографиями, 6) отчет Управленческого Совета с обзором бизнеса в целом, обзором работы отделений, международной деятельности компании, организации продаж, с общей информацией о занятых, об охране окружающей среды и перспективах компании, 7) финансовая отчетность, 8) состав Совета наблюдателей и его отчет, 8) список директоров и менеджеров отечественных заводов, 9) таблицы и графики, детализирующие информацию.

Годовой отчет для занятых может быть столь же сложен, как и отчет для акционеров, или столь же прост, как краткое освещение событий года для компании.

Типичный отчет включает:

**1)** Обращение-письмо высшего руководителя к штату компании, рассматривающее результаты работы за год и содержащее благодарность занятым за их помощь в достижении результатов.

**2)** Описание компании. Простое графическое объяснение того, что организация представляет собой и где расположены её отделения, филиалы.

**3)** Организационная политика. Обсуждение текущих задач — по поводу которых менеджмент имеет серьёзное мнение и в решении которых он ищет поддержки занятых.

4) Отчет об использовании фондов. Часто здесь прикладывается график, описывающий как компания использовала каждый доллар, который она привлекла.

**5)** Финансовое положение компании с описанием активов, задолжностей компании и собственности акционеров в динамике.
**6)** Освещение социальной ответственности. Обсуждение роли организации в решении социальных задач общества — финансовая поддержка и участие занятых в течение года.
**7)** Освещение финансовых аспектов оплаты штата — общее описание, нередко в графической форме, зарплат, пособий-льгот и других затрат, имеющих отношение к штату.
**8)** Материалы, акцентирующие человеческий аспект, показывающие значимость людей для организации. Это могут быть достаточно глубокие профили конкретных занятых, комментарии специалистов об их работе и зарисовки, эссе о людях на работе.
Годовой отчет — это средство признания достижений занятых, которого они ждут.

### 7.3.4. Доски объявлений

Доски объявлений весьма распространены в организациях. Однако менеджмент не всегда помнит, что они могут использоваться не только для информирования в чрезвычайных ситуациях, но и для улучшения производительности труда, сокращения потерь и инцендентов.
Визуально экспрессивные, графически впечатляющие, доски могут быть центрами сегодняшних текущих новостей. Такая доска может висеть у входа в компанию внутри, или в другом месте интенсивного потока занятых, например, у дверей кафетерия снаружи.
Чтобы сделать доску объявлений читаемой, следует регулярно её обновлять, например, еженедельно. Для выполнения этой задачи может быть назначен один человек в подразделении ПР.
Электронные доски внутренних объявлений могут вестись организацией, использующей Internet и/или Intranet.

### 7.3.5. Внутреннее видео

Внутреннее телевидение и использование видеопленки становится все более распространенным средством внутрикорпоративных коммуникаций. Крупнейшие компании повернулись к этому средству коммуникаций, стремясь конкурировать за внимание занятых, 80% которых получает большую часть своих новостей от телевидения.
Эффективность телевидения объясняется высокой информативностью видеоленты, например, с записью выступления руководителя, объясняющего корпоративную политику. Эта видеолента гораздо информативнее аудиопленки и тем более печатного текста того же сообщения.
Видеозапись сокращает дистанцию между аудиторией и менеджером, персонализирует политику компании.
Американская компания быстрого питания Burger King производит видео в собственной студии для того, чтобы обучать работников в своих 5-ти тысячах ресторанов. Все рестораны компании имеют оборудование для просмотра видео. Основные сообщения длятся около 20 минут. Учебные фильмы для

персонала зарубежных ресторанов использует и компания Kentucky Fried Chicken.

Компания Miller Brewing производит 20-минутный видеожурнал, распространяет его каждые 3 месяца во все месторасположения компании. Журнал отражает новые сделки, продвижение марок, события на заводах и содержит рассказы, интересные для занятых. В качестве причины издания такого видеожурнала компания определила то, что руководству компании гораздо проще говорить в 5-минутном видео, чем лично, — со всеми месторасположениями компании.

Компания Ford останавливает сборочную линию, чтобы показать видеоленты рабочим. В одном из случаев на 35 заводах для 110 тысяч рабочих была показана видеолента об улучшении качества работы.

Сеть магазинов Wall-Mart стала обращать визиты своего основателя в одновременные видео-встречи с тысячами магазинов. Британский банк Barclays Bank строит помощью видео коммуникации с 85 тысячами своих занятых в 2,5 тысячах своих подразделений в Великобритании и за рубежом. Большая часть работ по производству видео ведется в собственной студии под руководством бывшего телепродью-сера компании BBC [Wragg, с. 123]. Видео используется здесь для показа ответов топ-менеджмента на вопросы аудитории нескольких филиалов, для ролевого проигрывания методов продаж нового продукта, для претестирова-ния телерекламы.

Введение внутреннего телевидения и изготовление видеофильмов должно быть предварено проработкой специалистами ПР следующих вопросов:

1) Зачем нам нужно это видео?
2) Кого мы стремимся достичь этим видео?
3) В чем идея видео?
4) Что мы хотим, чтобы сделали зрители, посмотрев это видео?
5) Насколько хорош сценарий?
6) Достаточно ли высоко качество нашего вещания?
7) Дотягивает ли ведение вещания до уровня обычного телевидения?
8) Насколько профессиональна команда телевещания?
9) Где наши зрители увидят видео?
10) Какими средствами коммуникации мы поддержим видео?
11) Как много денег можем мы истратить?

### 7.3.6. Интернет как средство внутриорганизационных коммуникаций

Интернет может служить удобным средством внутриорганизационных коммуникаций. Электронная почта в развитых странах превосходит обычную по скорости, достоверности, надежности, и сопоставима в цене.

Каждый преподаватель, работник и студент американского университета, в частности, университета Джорджа ' -Вашингтона, Сиракузского университета, имеет свой электронный адрес, по которому ведется не только внешняя, но и внутренняя переписка. Адреса могут объединяться абонентом в списки, по спискам проводится одновременная и мгновенная рассылка сообщений. Обычно абоненты электронных ящиков просматривают их не реже 2—3 раз в неделю, а самые активные пользователи — каждый день и не один раз. С помощью

электронной почты проводится информирование занятых, опросы и сбор их мнений методом мозгового штурма, а также обучение. Такие электронные каналы информирования, опроса и обсуждения текущих и стратегических вопросов организации заменяют многие бесплодные и растянутые собрания сотрудников, обеспечивают предварительную подготовку и проработку обсуждаемых вопросов. Частота собраний с личным присутствием снижается в несколько раз. По электронной почте же может рассылаться информационный бюллетень. Корпоративная электронная доска объявлений для сотрудников — удобное средство внутреннего информирования для организаций, где значительное количество сотрудников имеют прямой и удобный доступ к Интернет — на рабочих местах.

### 7.3.7. Непосредственные коммуникации с руководителями

Большинство занятых рассматривают коммуникации с непосредственным начальником как предпочитаемый источник информации. Однако, гораздо меньшая часть считает, что их начальник — хороший источник информации. Поэтому занятые больше полагаются на слухи, хотя предпочли бы им сообщения своего шефа.

Возможность прямых коммуникаций представляют конференции, проводимые раз в год или в полгода. Конференции собирают вместе людей, которые редко встречаются вместе. В сравнении с видео, конференции представляют более личный контакт. Здесь может проводиться обучение персонала в связи с освоением нового продукта, демонстрация и тестирование нового продукта вместе с конкурирующим продуктом. Недостатком конференций как средства коммуникаций является отрыв специалистов от текущих дел и стоимость проведения мероприятия.

Собрания и брифинги в организации могут проводиться по различным поводам и с различной регулярностью. Они должны быть четко спланированы и организованы.

Задачей подразделения ПР является создание возможностей для непосредственных коммуникаций менеджмента с занятыми, часто в неформальной обстановке. При этом обеспечивается «перемешивание» менеджмента и и^.ата в различных формах встреч — от сессии жалоб до собраний маркетингового планирования. Практикуются также встречи «перепрыгиванияуровня» (skip level) — менеджеров высшего уровня с подчиненными несколько уровней ниже в организационной иерархии. Ценность таких встреч — в их регулярности, содержательности, значительности. Так, в американских университетах принято проводить приемы в полуофициальной обстановке, где могут быть несколько спикеров из числа руководства и приглашенных. Торжественная часть занимает несколько минут. Главное значение такого приема в неформальном общении присутствующих, позволяющем познакомиться и обменяться информацией десяткам присутствующих. Стол с угощением ставится так, чтобы не мешать свободному перемещению людей и максимально возможному числу контактов. Поэтому за столом с которого берут угощение, никто не сидит, он стоит отдельно, а

небольшие столики располагаются в отдалении, где могут расположиться собеседники.

### 7.3.8. Слухи

В некоторых организациях слухи — наиболее сильные средства коммуникаций. Нередко они распространяются быстрее, чем официальная информация и более влиятельны, чем обычные инструкции. Поэтому слухи могут быть разрушительными.

Слухи трудно остановить. Организация должна корректировать слухи так быстро, как это возможно, потому что занятые склонны искажать будущий ход событий во имя подтверждения слухов.

Идентификация источников слухов сложна, если вообще возможна, и не стоит времени. Однако опровержение ложных слухов о плохих новостях — увольнениях, закрытиях, часто необходимо и достигается прямым официальным заявлением.

Слухи не всегда враги в коммуникациях с занятыми. Корпоративные слухи могут быть такими же средствами коммуникации, как печать или встречи занятых. Они могут быть еще ценнее, потому что им верят и каждый может внести свою лепту в их создание и распространение. Интернет — один самых мощных и масштабных каналов распространения слухов, однако, источник здесь идентифицируем.

## *8. ОТНОШЕНИЯ С ГОСУДАРСТВОМ И МЕСТНОЙ ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ*

Органы госуправления все в большей степени испытывают необходимость целенаправленной работы с общественностью. С другой стороны, бизнес, неприбыльный сектор и гражданские объединения активизируют свою работу с государственными организациями.

В России сегодня практически каждый федеральный орган управления имеет свою службу связей с общественностью, пресс-службу, или пресс-секретаря, или ответственного за эту функцию. Например, в администрации президента РФ в 1996 г. создано управление по связям с общественностью. В министерстве финансов РФ функционирует департамент по связям с общественностью. В московской мэрии есть департамент общественных и межрегиональных связей.

Федеральные министерства и агентства госрегулирования многих стран мира ведут весьма интенсивную работу по ПР. В США только в системе Департамента Обороны занято около 3 тыс. специалистов ПР профиля. Еще в 1990 г. Офис управления персоналом США сообщил, что в государственном аппарате 15 тыс. позиций ПР профиля [Seitel, 375]. Госдепартамент США имеет бюро общественных дел (Bureau of Public Affairs), включающий офисы отношений с прессой, общественных программ, публичных коммуникаций, анализа общественного мнения и планирования.

Отношения бизнеса, гражданских и других неправительственных организаций с госструктурами в цивилизованном обществе могут рассматриваться как важный элемент демократии, поскольку служат механизмом реализации интересов отдельных групп общества на государственном уровне. Примером таких

отношений может служить организация Industry andParliament Trust (IPT) в Великобритании. Это чисто британская организация, но она имеет аналоги и в других странах. Назначение IPT — усипение взаимопонимания между промышленностью и политиками. Промышленники должны быть знакомы с функционированием демократических институтов, с государственными проблемами и понимать, до какой степени политики могут или не могут влиять на изменения. В рамках IPT существует схема, посредством которой член парламента проводит 25-дневную стажировку в деловой среде, чтобы разобраться в бизнесе, его проблемах и целях, а также ответить на вопросы о работе Палаты общин. IPT проводит семинары для бизнесменов, предоставляя им возможность узнать подробнее о работе Парламента.

Стремление российского бизнеса развивать связи с депутатами вылилось, в частности, в создание клуба «Российский парламентарий» в 1996 г. В числе учредителей клуба — Союз нефтегазопромышленников, Совет по информации и сотрудничеству ТЭК, Ассоциация российских банков.

Важно знать, что ни один из членов парламента не может быть знаком с проблемами каждой из сфер бизнеса и при этом многие члены парламента никогда не были заняты в бизнесе.

Отношения с органами государственного управления строятся не только на федеральном уровне, но и на уровне субъектов федерации. В США — это штаты, а в России — это республики, края, области, города Москва и Санкт-Петербург, автономные области и округа.

## 8.1. Лоббирование

Лоббирование — это влияние заинтересованных групп на принятие решений властными структурами. Термин происходит от английского «lobby» — коридор, так как попытки давления на законодателей часто проводились в коридорах, связанных с законотворческой палатой. Лоббирование ведется представителями корпораций, профсоюзов и самими законодателями. Взаимодействие с парламентом — важнейший аспект работы торговых ассоциаций, филантропических организаций и коммерческих структур.

Необходимость лоббирования обусловлена неизбежностью различия мнений по всем возможным вопросам жизни общества. Различия возможны по различным критериям — партийному, территориальному, отраслевому. Сам Парламент состоит из представителей групп конкурирующих интересов. Эффект разногласия может быть сбалансирован специальным механизмом.

Организации лоббируют членов парламента, потому что считают, что их интересы должны быть защищены. Так, в Великобритании традиционно сильно «аграрное лобби». В России интересы банковского, нефтепромышленного, аграрного и оборонного секторов также отстаиваются на организованной основе.

В России институт лоббирования находится на стадии формирования, а в США он прошел длительный путь становления. Здесь, как и в других демократических странах, идея представительного правления предполагает, что избранные должностные лица предоставляют услуги людям, живущим в их округах или штатах. На протяжении 19-го и части 20-го веков, избранные слуги народа нередко контролировались частным интересом, чье всемогущество и

деньги могли помочь в избирательной компании. Таким образом, во второй половине 19-го века в США в период быстрой индустриализации, члены палаты представителей и сенаторы приняли множество законопроектов, благоприятных для железных дорог, сталелитейных, нефтяных компаний. Эти законы нередко противоречили общественным интересам. Растущая власть промышленности над избранниками народа спровоцировала серию публичных скандалов и разоблачений сенаторов, недовольство общественности и начало принятия в 1907 г. серии законов, реформирующих финансирование избирательных кампаний. В 1925 г. был принят закон о федеральной практике коррупции (Federal Corrupt Practices Act). В 1913г. принятие 17-й поправки к конституции обеспечило прямые выборы сенаторов США. До этого они выбирались легислатурами штатов и были, таким образом, менее подотчетны интересам общественности, чем интересам избиравших их законодательных органов штатов.

Требование общественности обуздать чрезмерное влияние групп давления привело к принятию в 1946 г. в США

Закона о федеральном регулировании лоббирования (Federal Regulation of Lobbying Act). Закон требует лоббистов регистрироваться и отчитываться о своих доходах и расходах. Группы, которые они представляют, должны представлять аналогичную отчетность. В основе закона лежит предположение, что лоббисты не могут сделать много вреда, если сведения об их активности публикуются.

Наиболее эффективное лоббирование в США ведется большими ассоциациями, представляющими отдельные отрасли, торговые сферы, профессиональные и другие интересы. Типичные ассоциации общенационального масштаба имеют центры на уровне федеральном, штата и местном. Они способны оперировать на каждом из этих уровней госуправления. Примерами таких ассоциаций являются Национальная Ассоциация Производителей (National Association of Manufacturers),Национальная Ассоциация Риэлтиров (National Association of Realtors), Американская Медицинская Ассоциация (American Medical Association), Американский институт бензина (American Petroleum Institute).

Лоббирование в США также ведется непосредственно самими корпорациями, трудовыми союзами, группами граждан. Группы граждан — самое молодое движение в лоббировании, они представляют интересы различных сегментов широкой общественности. Ими отстаиваются вопросы охраны окружающей среды, ценового контроля для нефти и газа, интересы потребителей.

В России также существуют формальные механизмы влияния граждан и организаций на законодательный процесс, действующие в условиях отсутствия закона о лоббировании.

Организации и граждане могут адресовать предложения по законодательству субъектам права законодательной инициативы: депутатам Государственной Думы, в Правительство РФ, в Совет Федерации, в законодательный орган субъекта РФ, Президенту РФ. В России, так же как и в Великобритании и США большую часть законопроектов пишут не политики, а государственные служащие. Они же работают над разработкой предложений, даже если поправки инициируются депутатами.

Основная работа по подготовке законопроектов, их оценке и согласованию лежит на комитетах государственной думы. В 1996 г. В Госдуме было 28 таких комитетов, в т.ч., по экономической политике, по аграрным вопросам, по промышленности, строительству, транспорту и энергетике, по обороне. Создание проекта закона и процесс' прохождения законопроекта через Госдуму ведется ответственным комитетом. При этом формально и практически возможно включение представителей заинтересованных организаций в рабочую группу комитета, работающего над законопроектом, — по запросу этой организации. Представитель участвует в заседании ответственного комитета. Кроме того, заинтересованные группы ведут подготовку депутатов к первому чтению законопроекта. Так, например, перед чтением закона об альтернативной службе депутаты Госдумы получили обращение ответственных лиц оборонного ведомства — с множеством подписей командующих округами — с их решительным мнением о том, что если закон будет принят, то границы России некому будет охранять.

Лоббирование иногда поощряется самой процедурой законотворчества. Так, в Великобритании приглашение реакции заинтересованных групп подразумевается изданием Парламентом «зеленого документа» (green paper), — дискуссионного документа, предшествующего выпуску законопроекта. По результатам дискуссии издается «белый документ» (white paper), содержащий реакцию на зеленый документ и служащий основой для законопроекта. Если на стадии «зеленого документа» реакция приветствуется, то после издания белого документа для эффективного лоббирования время уже упущено.

Лоббирование часто бывает необходимо и провал лоббирования нередко имеет свою цену для общенациональных интересов. Например, введение законодательных регуляторов, ставящих отечественных производителей в менее выгодные условия, чем их иностранных конкурентов, должно сопровождаться информированием парламентариев о международной практике в этом вопросе. Нередко сами парламентарии бывают недовольны неучастием общественности и деловых кругов в подготовке и обсуждении законопроектов.

Ясно, что отношения с парламентариями заинтересованных групп следует вести не только в экстремальных ситуациях, но и в «тихие» и хорошие времена. Поэтому многие организации имеют постоянных представителей по отношениям с парламентариями или государством.

Крупный бизнес должен поддерживать постоянный контакт со своим депутатом и, возможно, желательным кандидатом. Началом контакта может стать предложение главного управляющего парламентарию показать завод, возможно, с последующим небольшим угощением (чаем, ланчем), за которым менеджер может говорить о перспективах бизнеса. Это может определяться как «мягкое *лоббирование».* Оно помогает парламентарию выявить связь своего электората с законопроектами, проходящими через парламент и определить свою позицию по нему. Подобный контакт также означает для парламентария, что он может свободно обратиться в эту организацию за советом или консультацией, если ему будет нужно.

Позитивное отношение к лоббированию побуждает компании, филантропические организации и торговые ассоциации вести встречи не только с парламентариями, но и с другими органами государственного

управления. Каждая компания может найти такой «спонсирующий департамент». Речь идет не о взятках, а о предоставлении возможности госслужащему посетить организацию, познакомиться с её деятельностью и проблемами. Часто именно эти госслужащие пишут законопроекты и поправки, дают советы министрам и набрасывают замечания к законопроектам при их прохождении через комитеты Парламента.

Американские специалисты по отношениям с государством (government relations) серьёзно озабочены оценкой воздействия надвигающегося законодательства на компанию, отраслевую группу или организацию клиента. Обычно специалисты по отношениям с государством дополняют свой штат сотрудниками, представляющими организацию в Вашингтоне и в столицах штата. Задачами специалистов по отношениям с государством являются:

1. Улучшение коммуникаций с персоналом госструктур и самими государственными ведомствами.
2. Мониторинг работы законодателей и регулирующих агентств в сферах, затрагивающих деятельность организации.
3. Обеспечение представления интересов организации на всех уровнях госуправления.
4. Влияние на законодательство, затрагивающее экономику региона расположения организации, также как и её операции.
5. Обеспечение осведомленности и понимания законодателями деятельности и операций представляемой организации.

Выполнение этих функций требует знания того, как работать в госструктурах и умения находить там контакты.

Для их реализации в США организации нередко нанимают специального представителя в Вашингтоне, работающего на полную ставку.

Профессиональный представитель организации в госструктурах может быть и не быть зарегистрированным лоббистом. Для того, чтобы разговаривать с сенатором, представителем Конгресса, не нужно регистрироваться как лоббист. Однако хороший лоббист может пользоваться уважением и доверием законодателя. В силу необходимости анализировать законодательные предложения и иметь дело с членами Конгресса, многие лоббисты — юристы с хорошим опытом работы в Вашингтоне. Ряды лоббистов пополняются бывшими должностными лицами администрации и членами Конгресса, немедленно обращающимися к лоббированию после оставления своего офиса.

Негативное отношение к лоббисту в США сегодня уже несправедливо и неточно в силу его значимой информативной функцией для Конгресса. В действительности функция лоббиста коренится в праве всех граждан обращаться с петицией в госструктуры, отраженном в первой поправке к Конституции США.

### 8.1.1. Что делают вашингтонские лоббисты?

Число зарегистрированных лоббистов, зарегистрированных Сенатом США составляло в 1990 г. более 33 тьГсяч, увеличившись с 1976 более чем в 10 раз. Лоббирование превратилось в большой бизнес, затраты на усилия лоббистов в ареале Вашингтона составляют более 100 миллионов долларов в год.

Суть работы лоббистов — информировать и убеждать. Контакты важны для лоббистов, но и для конкретных законодателей важна информация, которой те располагают. Время для развития идей лоббистами вместе с законодателями — задолго до написания законопроекта и хорошие лоббисты знают, что время критический значимо для влияния на законодательство. Конкретная деятельность, выполняемая отдельными лоббистами зависит от представляемой отрасли или группы. Большинство лоббистов участвуют в следующей работе:

1. Поиск фактов. Американский госаппарат располагает огромным количеством фактов, статистики, экономической информации, экспертных оценок и решений, которые обычно можно запрашивать.
2. Интерпретация действий госаппарата. Интерпретация для менеджмента происходящего в госаппарате и потенциальной значимости грядущего законотворчества — одна из ключевых задач лоббиста. Лоббист предсказывает законодательные события и рекомендует соответствующие действия менеджменту.
3. Интерпретация действий компании. Через почти ежедневные контакты с членами конгресса и штатом их помощников лоббист сообщает им как относятся к законопроекту конкретные группы. Лоббисты должны быть полностью сведущими в бизнесе клиентов и в отношении организации к действиям государства.
4. Защита позиции. Наряду с представлением фактов, лоббист защищает позицию клиентов. Само обращение к представителю конгресса с позицией по законодательству может предоставить возможность быть выслушанным. В действительности очень малая часть представителей Конгресса имеет время изучить — или даже прочесть каждый кусок законопроекта, за который ему предстоит голосовать. Таким образом, они зависят от информации лоббистов, особенно в части воздействия законопроекта на своих избирателей.
5. Формирование паблисити. Из Вашингтона выходит больше новостей, чем из любого другого города мира. Он — база для тысяч корреспондентов прессы, телевидения, радио. Поэтому столица США и в, меньшей мере, столицы штатов — трамплин для паблисити.
6. Поддержка корпоративных продаж. Американское правительство — крупнейший национальный закупщик продуктов. Лоббисты нередко служат проводниками в осуществлении продаж. Доброжелательные отношения некоторых лоббистов с государственными служащими могут служить ценной связью для ориентации бизнеса компании.

За последние годы в США были нередки случаи перехода бывших лоббистов в госаппарат и их неправомерной поддержки своих бывших клиентов. Аналогично, переход советника Белого Дома в крупнейшую компанию ПР «Hill&Knowlton» свидетельствует о связи между профессиональным лоббированием и теми, кого лоббируют.

### 8.1.2. Лоббирование «у корней травы»

Лоббирование может вестись нескольким путями. Интересы могут быть открыто представлены перед комитетами законодателей или на публичном обсуждении. Представители общественности могут также лично встречаться с лоббистами. Некоторые лоббирующие организации проводят кампании широкомасштабного

лоббирования « у корней травы» (grass roots lobbying). Примером такого метода явилась кампания 1983 г. Банки и ассоциации аккумулирования и займов организовали общественность писать сенаторам и конгрессменам с тем, чтобы отменить закон, требующий эти учреждения удерживать налог на уплату процентов по вкладам в пользу федерального правительства.

Практика лоббирования «у корней травы» ведется и сегодня американскими организациями и должностными лицами. Так, например, Гар Каганович, ответственный за отношения с Конгрессом Федерации американских обществ экспериментальной биологии, организовал 13 тысяч сообщений по Интернет в Сенат, добиваясь отмены предполагаемого сокращения финансирования Конгрессом бюджета на медицинские исследования на 1996 г. Основу действенности grass roots lobbying составляет широкомасштабный, массированный и концентрированный удар — десятки тысяч людей одновременно, в течение несколько часов/дней, засыпают парламентариев письмами и/или факсами, сообщениями через Интернет, телефонными звонками. Все сообщения — на одну и ту же тему, сходного содержания и направлены на решение одной проблемы.

## 8.2. Комитеты политического действия

Непрямое лоббирование предполагает групповую деятельность, предназначенную влиять на парламент и правительство путем формирования общественного мнения через средства распространения новостей и рекламу. Такое лоббирование в США ведется комитетами политических действий (Political Actions Committees), собирающих средства для поддержки или поражения конкретных кандидатов в Сенат и Палату представителей Конгресса США. К концу 1990 г. таких комитетов насчитывалось более 4-тысяч, и они вложили более 150 миллионов долл. в избирательные компании. Недовольство общественности и самих конгрессменов привепо к резкому ограничению Конгрессом того, что его члены могут принимать от спонсоров комитетов политических действий. Спонсорами комитетов политических действий являются более 200 корпораций, 750 ассоциаций и 346 профсоюзных организаций [Seitel, 385].

## 8.3. Работа с местными органами госуправления и местной общественностью

Проблемы федерализма, роста полномочий регионов страны за счет федеральных полномочий, актуализируют работу специалистов ПР на уровне субъектов федерации — республик, округов, краев, и на местном уровне.

Работа с местным органами госуправления отличается от работы на уровне федеральных структур. Местные органы управления обычно ближе к организации, чем центральные органы госуправления. При установлении отношений с местными органами следует знать — как разделены полномочия принятия решений между центральными и местными органами госуправления.

Совещания местных органов госуправления обычно менее доступны средствам массовой информации. Если в США и Великобритании материалы работы Конгресса и Парламента, регулярно публикуются, то подобного освещения

работы местных органов не ведется, — это было бы слишком дорого. Местная печать в регионах нередко более читаема, чем центральная, поэтому полезны контакты с журналистами местных газет. Для установления контакта с местными должностными лицами, специалисты ПР организации должны использовать такие возможности как, например, открытие новой фабрики.

Местные госструктуры работают больше, чем их коллеги в столице, непосредственно с людьми и на местах. Они решают практические задачи обеспечения качества работы школ, надежности служб обеспечения правопорядка, транспорта. На местном уровне госструктуры также ведут работу с общественностью — это и выступления в местных средствах массовой информации, форумы и встречи с людьми, В этой деятельности так или иначе может принять участие и бизнес.

День открытых дверей также представляет возможность для установления хороших отношений с местной общественностью. Важно подготовить условия для посетителей, журналистов, а также проинструктировать персонал для ответов на вопросы. Следует помнить, что сильный позитивный имидж компании позволяет ей привлекать лучшие кадры территории, а слабый имидж оставляет лишь те кадры, от которых отказались другие компании.

На местном уровне в США и Великобритании нередко создаются группы давления — для решения проблем экологии, занятости, здравоохранения. Здесь организация может стремиться объединиться для решения социальных проблем с местными профсоюзными организациями, учителями, работниками социального обслуживания. Формирование консенсуса с такими различными группами нередко представляет чистое лоббирование «у корней травы». Уместными могут быть визиты в университеты, школы. Возможны также экскурсии и открытые встречи с местной общественностью, сопровождающиеся небольшой экспозицией во входном холле. Филантропическая деятельность на местном уровне ведется местным отделением компании, тогда как благотворительность национального и международного уровня управляется из головного офиса компании.

## 8.4. Советы лоббистам

Автор нескольких книг по ПР David Wragg, работавший главой корпоративной службы коммуникаций Royal Bank of Scotland,рекомендует лоббистам следующее [Wragg, p. 142]:

1. Не делай ничего как индивидуальная компания или группа давления, которая может быть представлена в составе ассоциации или в объединении с другими компаниями. Гораздо больший авторитет и интерес к себе можно иметь, действуя как часть большего объединения, и не только в глазах медиа.
2. Нацеливайся на членов Парламента, которые, возможно заинтересованы, — либо в твоем бизнесе, либо в целях твоей филантропии, или в группе давления. Члены парламента могут представлять округа, чьи жители заняты в твоей компании. Интерес парламентариев могут вызывать какие-либо иные экономические характеристики твоей организации.
3. Установи хорошие контакты с государственными ведомствами и должностными лицами в соответствующей сфере, которые будут

заинтересованы в твоих проблемах. Сделай себя и своих старших коллег доступными для них, как ты был бы для медиа или политиков.
4. Если проблема серьёзна, — такая как базовое законодательство, — подкрепляй лоббирование выпуском необходимых статей или других материалов в медиа, и в экстремальных случаях, используй рекламу.
5. Делай материалы для политиков, и даже для госслужащих такими короткими, как только возможно, потому что они заняты. Соблюдай фактичность и точность — по этическим и практическим причинам. Если твои материалы дезориентируют, тебе больше не поверят.
6. Если ты избираешь долгосрочную перспективу отношений и открываешь линии коммуникаций, предусмотри короткие письма или другие формы простых, легко воспринимаемых и кратких коммуникаций для регулярных контактов. Поддерживай это личным контактом и возможностью визитов. Приглашай политиков и должностных лиц на стоящие внимания мероприятия — открытие фабрики или нового вида услуг.
7. Имей долгосрочный взгляд. Если ты сомневаешься по поводу опасности для отрасли не высказываться за саму себя, вспомни спад Британской кораблестроительной отрасли в 1980-х, его негативное воздействие на бизнес, занятость и экономику.
8. Поскольку более широкая аудитория рассматривается как более интересная и интересующаяся, резервирование стендов на важнейших политических конференциях способствует распространению осведомленности о твоей организации. Полезно дополнить это спикерами, готовыми выступить на местных партийных встречах в избирательных округах.
9. Регулярное чтение материалов Парламента способствует осведомленности о его делах. Существуют специальные агентства, осуществляющие мониторинг Парламента для клиентов и обеспечивающих предупреждение клиентов о надвигающихся дебатах по интересующим вопросам.
Бывший сотрудник американской компании TWA Corporation и специалист по отношениям с государством, Pat Choate, дает следующие советы своим начинающим коллегам, желающим преуспеть в отношениях с законодателями [Seitel, p.385]:
1. Будь независим. Политики ценят независимую точку зрения.
2. Будь информирован. Госаппарат преуспевает, если он информирован. Своевременные факты, глубокое знание предмета, и конкретные примеры бесценны.
3. Будь внепартиен. Дела лучше представлять на внепартийной основе. Хотя политические нюансы необходимо чувствовать, политику лучше оставить политикам.
4. Публикуйся. Ясное и убедительное мышление в статьях замечается в Вашингтоне и Белом Доме.
*5.* Рассматривай вещи широко. Не проталкивай пустяковых интересов. Адресуйся к более широким интересам и твой совет будет искомым.
6. Будь упорен. Длительные и настойчивые затраты времени необходимы для ведения дел с законодателями.
7. Будь практичен. Политики ценят практические рекомендации, которые они могут защищать перед своими избирателями.

8. Будь честен. Политики и пресса умеют распознавать липу. Честность — политика, которая работает.

## *9. ОТНОШЕНИЯ С ИНВЕСТОРАМИ*

Финансовые ПР обретают все большее значение в практике отношений компаний и организаций со своей общественностью. Функция отношений с инвесторами (investor relations) возникла на высшем уровне управления компанией в США в 1990-е годы, помогая планировать, позиционировать, оптимизировать восприятие компании и прояснять состояние её акций для финансового сообщества и инвесторов в частности.

Финансовое сообщество составляют следующие основные группы: инвестиционные аналитики, институциональные и частные инвесторы, финансовые журналисты. Работа с каждой из групп финансового сообщества требует знания финансов и коммуникаций одновременно.

Основной задачей специалистов по отношениям с инвесторами является обеспечение достижения акциями компании своей рыночной цены. Директор ПР крупнейшей британской промышленной группы так характеризовал значение функции ПР: «Наш продукт — это цена акции!». Высокая цена собственных акций предохраняет компанию от покупки её акций «хищниками», или компаниями-поглотителями. Хищники считают приобретение нежелательным из-за высокой цены. Высокая цена на акции останавливает акционеров от продажи акций. Акционеры рассматривают высокую цену как свидетельство надежности и выгодности хранения своих средств в активах компании. Нередко начало падения цены акций провоцирует растущий сброс акций все большим числом владельцев и возможную смену владельца контрольного пакета, что угрожает самостоятельности и сохранению команды управляющих. Высокая цена на акции обеспечивает менеджменту компании свободу действий. Эта свобода теряется, если «хищник» приобретает компанию и устанавливает свою команду управляющих. Высокая цена акций отражает высокую ценность компании, приписываемую ей инвесторами, аналитиками, консультантами.

Открытая акционерная компания должна четко и достоверно сообщать информацию, затрагивающую состояние своих акций на рынке — как хорошую, так и плохую. Специалисты по отношениям с инвесторами обязаны обеспечивать получение акционерами такой информации, с тем, чтобы те могли решать — покупать, держать или продавать акции компании.

Организации и лица, владеющие/акциями, являются её собственниками. Акционеры, лично, или по доверенности, выбирают совет директоров, который, в свою очередь, отбирает менеджеров, управляющих компанией. Таким образом, по меньшей мере, в теории, акционеры влияют на операции компании. На практике, однако, корпоративные управляющие управляют компанией достаточно независимо.

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 значительно

улучшить репутацию и рыночную популярность успешно работающей компании.

## 9.1. Организация программы отношений с инвесторами

Целенаправленные и систематические отношения с публикой инвестиционной сферы следует строить на основе соответствующей программы. В организациях со значительной финансовой сферой деятельности (банки, и др.финаносвые организации) такая программа управляется директором по отношениям с инвесторами. При этом нередко привлекаются консультативные компании.

Разрабатывая программу, следует учитывать, что компании конкурируют за капитал на рынке, поэтому необходимо вести коммуникации в масштабе всего финансового сообщества. Аудитория отношений с инвесторами включает: 1) финансовых аналитиков, рекомендующих инвесторам покупать или продавать акции, 2)брокеров, специализирующихся на акциях институциональных или индивидуальных инвесторах, 3)средства массовой информации, 4)занятых и другие группы. Все эти аудитории должны получить прямые коммуникации, поскольку все они имеют различные интересы и потребности.

Программа коммуникаций с финансовой общественностью включает не только описание целей и стратегий их достижения, но и календарь финансовых коммуникаций. Календарь может строиться в виде матрицы, где в «подлежащем» отражены элементы программы, а в «сказуемом» — месяцы. Элементы — это изучение восприятия компании, институциональные встречи (один на один или групповые), коммуникации с акционерами, консалтинговая деятельность, мониторинг рынка ценных бумаг, работа с учреждениями, отношения с финансовой/местной/ центральной прессой. В клетках матрицы отражается конкретное мероприятие, например, — встреча с журналистом городской газеты, подготовка аналитического обзора, издание годового отчета, подготовка и рассылка пресс-релиза.

## 9.2. Источники информации для инвесторов: финансовые аналитики и СМИ

Аналитики рынка акций влияют на поведение институциональных и прочих инвесторов. Поэтому они составляют значимый сегмент общественности и с ними необходимо работать.

Основную роль здесь должны играть надежные коммуникации. Для этого необходимо обеспечить достижимость корпоративного менеджмента для аналитиков. Кроме того, важны встречи с аналитиками, презентации и посещения аналитиками заводов и других мест размещения операций компании. Американские компании, например, устраивают ланчи-приемы для ассоциаций аналитиков рынков ценных бумаг. Встречи в крупных городах, спонсируемые компанией, также могут расширить интерес финансового сообщества к ней.

Аналитики могут быть полезны компании, объясняя широкой общественности поведение компании в прессе. Кроме того, они могут явиться полезными советниками для компании в ситуациях размещения ценных бумаг и приобретения контрольных пакетов акций других компаний. Поэтому

отношения с аналитиками — значимая часть программы отношений с инвесторами.

Финансовая пресса и другие СМИ служат для представления компанией общественности информации, затрагивающей интересы акционеров. В США такими средствами передачи служат: 1) крупнейшие телеграфные агентства — Dow Jons & Company,Reuters Economic Service, Bloomberg Business Wire или Associated Press, 2) крупнейшие газеты, печатающие финансовые новости, такие как The New York Times и The Wall Street Journal, 3) статистические службы, ведущие записи по всем крупным открытым акционерным компаниям, например, Sta ndard&Poor's Corporation и Moody's Investor Service, 4) частные телеграфные службы, гарантирующие за плату достижение корпоративными новостями отделений новостей газет и офисов брокерских учреждений, например — PR News Wire и Business Wire [Seitel, pp. 402,403].

Если крупная корпорация привлекает внимание финансового сообщества автоматически, то небольшой компании приходится использовать платные услуги телеграфных служб и прямую рассылку акционерам, — для того чтобы соответствовать требованиям публичного раскрытия результатов деятельности акционерам.

Поскольку профессионалы инвестиционного сообщества активно читают прессу, позитивные истории в СМИ могут быть полезными для компании. Расчетливо размещенные статьи о технологических инновациях или эффективных стратегиях компании могут поднять ее в глазах аналитиков ценных бумаг, брокеров, и институциональных менеджеров портфелей инвестиций. Росту известности в деловом сообществе также способствует размещение деловых новостей компании в телепрограммах соответствующего профиля.

Мультимедиа, как интерактивные коммуникационные средства, позволяющие оперировать движущимися образами, звуком и текстом, расширяют свое присутствие в системах информирования участников финансовых рынков. Так, например, служба финансового телевидения Reuters — Reuters Financial TV ведет службу новостей и прямых репортажей, предоставляя пользователю возможность запрашивать на экран материал по выбору — интервью, заявления руководителей или другие данные.

## 9.3. Инструменты финансовых коммуникаций корпорации

В распоряжении компании такие средства финансовых коммуникаций, как ежегодные отчеты (в США и квартальные отчеты), ежегодные собрания акционеров, брошюры, видеоотчеты, специальные встречи и мероприятия.

### 9.3.1. Годовой отчет

Годовой отчет — ключевой инструмент финансовых коммуникаций. Вопросы содержания, объема и оформления годовых отчетов, например, в Великобритании служат предметом дебатов и даже конкурсов. Только американские компании тратят 5 миллиардов долларов ежегодно на их подготовку и выпуск [Seitel, p.404]. Средний такой отчет стоит американской

компании 3,5 доллара за экземпляр, содержит 44 страницы и выпускается тиражом 129 тыс. экземпляров.

Типичный отчет, по Сейтелю [pp.404—405], содержит описание компании, письмо к акционерам, финансовый обзор, объяснения и анализ, обсуждение задач менеджмента/маркетинга и графики.

- Описание компании включает её название, адрес штаб-квартиры, общее описание сферы деятельности и обобщение результатов в текстовой и числовой форме.
- Письмо к акционерам затрагивает следующие вопросы: 1) отчет о достижениях прошедшего года, 2) обсуждение макро- и отраслевой среды, в которой компания вела операции в истекшем году и будет вести в будущем, 3) обсуждение стратегий роста, общей философии ведения операций в будущем, планы выпуска новой продукции и использования капитала, 4) общие цели увеличения реализации и возврата на инвестиции. Письмо сопровождается фото председателя и президента компании. В США письмо к акционерам часто пишется в дружественном тоне.
- Финансовый обзор обычно включает итоги за несколько лет по таким величинам, как продажи, затраты на продукцию, расходование капитала, налоги, чистая прибыль, а также коэффициенты цена/прибыль, коэффициенты использования заемных средств, возврат на активы и возврат на собственные средства компании.
- Объяснения и анализ дополняют финансовый отчет обзором факторов, влиявших на прибыль, на доход по операциям и рост активов.
- Обсуждение задач менеджмента/маркетинга включает профиль, или краткую характеристику ведущих руководителей, описание рынков и продуктов компании, отражает деятельность компании в решении социальных проблем.
- Графики и фотографии улучшают визуальное восприятие материалов. Они должны быть теплыми, привлекательными и создавать позитивный настрой. Многие читатели имеют мало времени для чтения отчета, и просматривают лишь картинки.

### 9.3.2. Годовое собрание акционеров

Менеджмент акционерной компании должен раз в год встречаться с акционерами на собрании акционеров. Хорошо организованное и проведенное собрание — эффективный инструмент коммуникации с инвесторами. Следует помнить, что частные инвесторы приходят на такое собрание не только из экономических соображений. Кто-то хочет общения или развлечения; кто-то хочет выступить и привлечь к себе внимание общественности.

Организация успешного собрания предполагает учет следующих основных факторов:

- **Речи менеджеров.** Короткие, «ударные» речи председателя совета директоров и президента задают тон встречи. В речи могут быть подчеркнуты текущие результаты и достижения.

- **Голосование**. Голосованием определяются члены совета директоров, аудиторы и принимаются решения по предложениям акционеров. Позиция менеджмента по этим предложениям заранее доводится до акционеров в предварительно разосланных полномочных заявлениях.
- **Сессия вопросов и ответов.** Именно из-за этой сессии приходят многие акционеры. Они хотят видеть, насколько успешно справляются менеджеры с вопросами и по ответам судят о способности менеджеров руководить компанией. К ответам на вопросы менеджеры должны готовиться заранее, ответы необходимо предварительно согласовать. Сессия должна вестись в дружественной атмосфере. Удачное поведение менеджеров на собрании способно выиграть голоса самых скептичных акционеров.

Подготовка собрания может вестись последовательно по следующим этапам:

1. Объявление о собрании. Извещаются акционеры, ведущие брокерские и институциональные инвесторы, занятые. Рассылаются приглашения в финансовые СМИ и гостям.

Извещения-приглашения следуют повторно — по телефону или в личной форме.

2. Объявление для менеджмента. Извещаются все члены совета директоров, а также ключевые руководители в целях обеспечения их присутствия и назначается замена для тех, кто не сможет присутствовать. Определяются рейсы прибытия и бронируются места в гостиницах.

3. Подготовка менеджмента. Набрасывается список проблем и вопросов акционеров. Назначается встреча с участием высшего управляющего, председателя совета директоров, ключевых фигур компании, юридического отдела для подготовки ответов на вопросы. Просматриваются и репетируются речи управляющих.

4. Подготовка материалов для презентации. Проверяются заказы по изготовлению диаграмм и слайдов на соответствие тексту речей. Просматриваются фильмы и варианты показа.

5. Повестка дня: порядок презентаций с примерным временем в минутах.

• Введение — председатель обращается к собранию и представляет совет директоров и менеджмент (4).

• Вступительная речь председателя с общим обзором деятельности компании (6).

• Послание президента компании с визуальным сопровождением (15)

• Финансовый отчет вице-президента по финансам со слай-довым сопровождением (5)

• Фильм (12—20)

• Представление предложений. Бюллетени раздаются заранее. Каждый акционер ограничивается одним заявлением по вопросу (20).

• Голосование, сбор бюллетеней (3).

• Общая дискуссия. Акционеры ограничиваются одним вопросом каждый (30).

• Объявление результатов голосования (3).

• Представление наград признательности компании (2)

• Закрытие (1).

Время всего —1 час 49 минут. Предусматривается резерв 20 минут.
6. Подготовка мест для собрания. Штат обслуживающего персонала, парковка, вход/прием, демонстрационная зона, зал, салон, зоны заседания, сцена/подиум и места для акционеров.
7. Финальная проверка готовности материалов, атрибутов и технических средств.

### 9.3.3. Специализированные средства финансовых коммуникаций

Компании дополняют традиционные средства финансовых коммуникаций специализированными, т.е. рассчитанными на отдельные сегменты финансового сообщества.
Преимущественно для аналитиков рынков ценных бумаг и институциональных инвесторов компании выпускают специальные брошюры с обзором фактов и статистикой деятельности компании. Цель — дать специализированную информацию достаточно занятому аналитику для возможного использования в своих обзорах и рекомендациях.
Для инвесторов издаются специальные брошюры-руководства, содержащие информацию, необходимую для принятия инвестиционных решений.
Для менеджеров инвестиционных портфелей по всей стране распространяются видео-комплекты с презентацией корпоративных управляющих по сравнительно небольшой цене. Цель — распространить сведения о компании для более широкой и более специализированной финансовой общественности на большой географической территории.
Доведение идей по управлению компанией до акционеров осуществляется рассылкой сообщений в одном пакете с дивидендами. Акционеры склонны воспринимать серьезно послания, содержащие чеки.
Для углубленного ознакомления широкой общественности с собственной деятельностью компания перепечатывает свой отчет о прибылях и убытках и балансовый отчет в СМИ и иногда делает специальные медиа-выпуски.
Для усиления стремления инвесторов владеть своими акциями компании могут организовывать экстравагантные встречи с большим количеством гостей и участников. Финансовые учреждения могут рассылать свои периодические выпуски в СМИ. Так, например, существовавшая в течение 1995/96 гг. финансовая компания «Альянс-МЕ-НАТЕП» — дочерняя структура банка МЕНАТЕП, издавала и рассылала в 1996 г. еженедельный финансовый бюллетень «Pravda-Capital», в т.ч., в редакцию газеты «Коммер-сантъ-Daily. Бюллетень содержал обзор состояния фондового рынка и комментарий руководителя торгового отдела компании.

## 9.4. Принципы успешного ведения коммуникаций с инвесторами

**1.** ***Активность до агрессивности.*** Агрессивные в работе компании не становятся активными промоутерами своих акций автоматически. Компании сегодня должны агрессивно бороться за то, чтобы их видели и знали. Аналитики и инвесторы хотят быть информированными.

**2. *Продвижение* успеха.** Результаты обычно не говорят сами за себя. Компании должны сообщать инвесторам оценку своих акций, конкурентной позиции и рыночной репутации.

**3. *Проективность.*** Лояльность инвесторов следует искать в хорошие времена. Когда компания стоит перед угрозой её покупки, искать расположения инвесторов уже слишком поздно.

**4. *Последовательность.*** Отношения с инвесторами — непрерывная деятельность, а не серия чрезвычайных экспериментов.

**5. *Сохранение коммуникаций даже для плохих новостей.*** Компании должны встречаться с инвесторами как в хорошие, так и в плохие времена. Если новости плохи, инвесторы хотят знать, что делает менеджмент для разрешения проблем.

**6. *Инициатива коммуникаций должна исходить из компании*** и опережать инициативу коммуникаций со стороны инвесторов. Компания нуждается в благорасположении инвесторов, поэтому должна ухаживать за ними. Компания должна искать возможности информировать инвесторов о себе, вместо того, чтобы заставлять их обнаруживать нехватку такой информации . Торговля акциями в эпоху современных коммуникаций стала непрерывным 24-хчасовым процессом, обретающим все более глобальный (общемировой) масштаб. Поэтому постоянная, целенаправленная и квалифицированная деятельность по сохранению благорасположения к компании становится все более необходимой для её устойчивой позиции на рынке и в обществе в целом.

# Раздел IV

# КОМПЛЕКСНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПР

## *10. ПАБЛИСИТИ. ИМИДЖ*

***Паблисити — это позитивная известность и признание организации, её персонала и её деятельности.***

Паблисити формируется основной деятельностью организации, отзывами клиентов и партнеров, а также средствами ПР. Нередко термины «паблисити» и «имидж» используются как синонимы. Однако, паблисити — это в большей степени известность внешняя, для широкой публики, формируемая с широким использованием СМИ. А имидж может иметь меньшую аудиторию известности и в меньшей степени опираться на СМИ.

Формирование паблисити или поддержка имиджа средствами ПР несколько отличается от рекламы. Реклама обладает следующими особенностями: платность; подконт-рольность того, что, где, как, кому и как часто сообщается. Средства ПР — ньюз-релизы, статьи, репортажи, пресс-конференции в меньшей степени подконтрольны самой организации. Редактор новостей, выпускающий редактор решают — использовать ли всю или часть истории или не использовать вообще. Тем не менее, средства ПР имеют преимущества перед рекламой: они имеют значительно меньшую цену за подготовку и размещение, а также пользуются большим доверием, т.к. воспринимаются как объективные новости а не самопродвижение на рынке.

Паблисити имеет особое значение для организации в следующих случаях:

1. Усиление, улучшение репутации организации. Осуществление, например, филантропической акции ошибочно освещать с помощью рекламы. Гораздо выигрышнее, если организация-реципиент отметит и похвалит <-воего ^пагодет^пя в колонке новостей ежедневной газеты.
2. При объявлении нового продукта или услуги формирование позитивной известности посредством ПР должно предшествовать рекламе. Продукт может служить предметом пресс-релиза пока он — новость, а после выхода рекламы продукт уже перестает быть новостью и не является предметом пресс-релиза.
3. Если продукт уже присутствует на рынке какое-то время, к нему становится труднее привлечь внимание потребителя. Тогда средства формирования паблисити — специальные события, спонсорство могут возобновить интерес рынка к нему.
4. Объяснение сложного продукта или услуги может требовать времени и места, недоступного в рекламе. Статья может располагать большим пространством для изложения истории.
5. Ограниченность бюджета на продвижение может не позволить затраты на рекламу, но позволить поместить статью.
6. Реакция в кризисной ситуации. В кризисной ситуации средства ПР по поддержке позитивной известности организации — наиболее быстрое и надежное средство. Лишь после разрешения кризиса уместна реклама.

***Имидж — это образ организации в представлении групп общественности.***

Имидж может быть несколько различным для различных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Для широкой общественности может быть предпочтительной гражданская позиция компании. Для партнеров — высокая конкурентность позиции компании. Кроме того, существует внутренний имидж организации — как представление занятых о своей организации. Поэтому работа по созданию имиджа ведется целенаправленно для каждой группы и различными средствами. Имидж — инструмент достижения стратегических целей организации, т.е. затрагивающих основные стороны её деятельности, и ориентированных на перспективу. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке, привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем, облегчает доступ организации к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение операций.

Позитивный имидж, как и паблисити, создаётся основной деятельностью компании, а также целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности. Для крупных организаций работа с СМИ особенно важна при поддержке имиджа. Широкий масштаб операций требует соответствующей широкой известности, достижимой прежде всего, с помощью масс-медиа. Создание имиджа в рыночной среде ведется с помощью маркетинговых коммуникаций, одним из элементов которых является ПР.

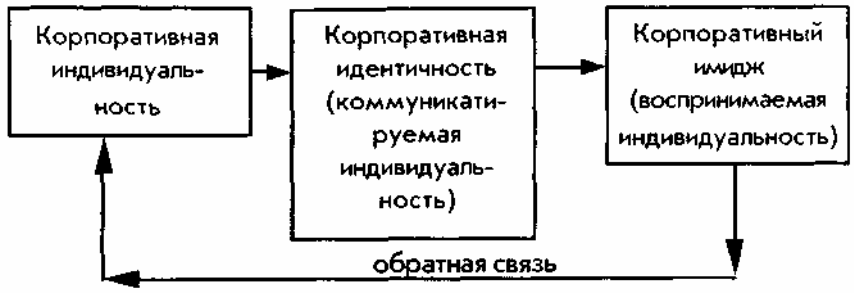


**Рис. 6. Процесс формирования корпоративного имиджа**

Имидж можно создавать заново (для новой организации), изменять. Имидж — это основная цель менеджмента организационной (корпоративной) идентичности. Корпоративная идентичность (corporate identity) — это система названий, символов, знаков, лого, цветов, мифов, ритуалов, проецирующих «личность» (personality), или «индивидуальность» компании. Корпоративная идентичность должна отражать миссию, структуру, бизнес и притязания компании. Работа над корпоративной идентичностью столь важна, что нередко ведет к структурным изменениям, или репозиционированию организации, стремящейся обслуживать другие рынки. Т.о., меняется сама «личность», или «индивидуальность» организации (рис. 6.)

Успешный процесс формирования имиджа требует управления (планирования, организации, контроля). Деятельность по формированию имиджа оценивается качественно (цели, структура, содержание, исполнители, технологии) и количественно (затраты, сроки, результаты, экономическая эффективность).

Имидж имеет свою структуру, описывается параметрически и моделируется (например, с помощью профиля восприятия и метода семантического дифференциала), также как и процесс его формирования. Характеристиками имиджа являются: группа восприятия, набор воспринимаемых и измеримых свойств организации, веса и значения оценок свойств, длительность существования и устойчивость имиджа, уровень по-зитивности/негативности, оптимальность, направления деятельности и затраты по созданию и поддержанию имиджа. Имидж представляет собой неявный (нематериальный) актив, отражается в соответствующей статье (Intangibles: goodwill,(patent),trade mark) активной части балансового отчета Североамериканских и Западноевропейских компаний в стоимостном выражении.

## *11. ОРГАНИЗАЦИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ*

Специальные события (special events) — это мероприятия, проводимые компанией в целях привлечения внимания общественности к самой компании, её деятельности и продуктам. Спецсобытия призваны нарушить рутинный и привычный ход жизни в самой компании и окружающей её среде, стать событием для целевых групп общественности.

Успешное спецсобытие требует подготовки более серьезной, чем это обычно предполагается зрителями, участниками и приглашенными. Важно четко определить цель спецсобытия, согласовать её со всеми заинтересованными сторонами и довести до сведения всех участников подготовки мероприятия. Это помогает избежать разно-направленности действий и достичь принципиальной ско-ординированности усилий. Подготовка спецсобытия предполагает определение круга участников и их ролей, состава приглашенных, разработку детальной программы и сценария, расписанного по минутам. Все возможные варианты отклонений от сценария необходимо предусмотреть заранее. События не должны выходить из-под контроля. Экспромтов и сюрпризов для организаторов спецмероприятия не должно существовать, — их следует оставить только для публики.

Мероприятия, имеющие значение для общественности более широкой, чем сами участники, предполагается освещать в СМИ. Важно подготовить необходимые условия для работы журналистов: стулья, розетки для аппаратуры, средства связи — иногда пресс-офисы с телефоном, факсом, компьютером, напитки и закуски. Отсутствие условий для своей работы на объекте журналисты воспринимают как пренебрежение конкретным СМИ, общественным мнением и потому освещение события может получить негативный оттенок.

Основными спецсобытиями, организация которых относится к компетенции ПР, являются: церемонии открытия, приёмы, презентации, конференции, дни открытых дверей, круглые столы, выставки.

### 11.1. Церемонии открытия

Церемонии открытия знаменуют собой начало нового бизнеса, становление новой услуги компании, — а именно открытие новой страницы в жизни компании.

Церемония открытия нового корпуса производственных мощностей, нового завода направлена на укрепление имиджа, улучшение репутации компании среди инвесторов, акционеров, дистрибьюторов, потребителей. Демонстрация современного оборудования и последних технологий косвенно свидетельствует о возможностях обеспечения высокого качества продуктов. Демонстрация хороших условий работы помогает привлечь лучшие кадры. Кроме того, церемония открытия способствует укреплению корпоративного духа и лояльности занятых. Улучшаются отношения с местной общественностью, поскольку в районе создаются новые рабочие места. Официальное открытие нового магазина направлено на привлечение новых покупателей и партнеров.

Необходимость в паблисити, или позитивной известности, делает участие в церемонии открытия значимым не только для бизнеса, но и для политиков, государственных должностных лиц и неприбыльных организаций. Открывая новый корпус университета, делового центра, новую школу, больницу, политик или представитель администрации города усиливает позитивные стороны своего имиджа, что обеспечивает ему дополнительную поддержку на выборах. Представители открываемых школ или больниц могут быть заинтересованы в церемонии открытия с участием представителей городской администрации, поскольку она создаёт им новые возможности известить общественность о своих достижениях или нуждах. Официальное открытие медицинского или образовательного учреждения часто обнародует серьезную общественную проблему и служит стартом для развертывания фандрайзинговой деятельности — сбора средств на решение социально-значимой проблемы или задачи.

Церемония открытия может быть полезной не только для заводов, магазинов, ресторанов, отелей, но и для определенных типов офисных помещений, складов, транспортных станций и кораблей. Аналогом мероприятия открытия служит торжественный полет, вояж или автопробег по новому маршруту.

Выбор персоны, лично открывающей объект, предполагает несколько альтернатив. Это может быть мэр города, министр или представитель городской администрации, министр или представитель ведомства, курирующего сферу деятельности объекта, парламентарий, известный спортсмен, артист, общественный деятель. Критериями выбора служат — общественная значимость, доступность, заинтересованность, а также цена — для артистов или спортсменов. Общественный статус персоны прямо пропорционально влияет на интерес СМИ к церемонии. Участие в церемонии мэра может обеспечить больше шансов для широкого и подробного освещения события СМИ, чем участие менее известного депутата. Чем выше статус приглашенных лиц, тем выше интерес СМИ к церемонии, тем более широко она будет освещена. Однако, чем выше статус персоны, тем больше необходимость обеспечить ей замену на случай занятости. И чем более высокопоставленна персона и прочие приглашенные, тем выше затраты на проведение мероприятия — потому что растут затраты на обслуживание охраны и сопровождающих — на размещение, питание и перевозки.

Если со стороны официальных лиц не ожидается заинтересованности в участии в церемонии, следует ориентироваться на хорошо известных людей из спорта или индустрии развлечений. Для церемонии открытия нового магазина такие персоны весьма уместны, их участие способно обеспечить отражение события в

местных газетах. В небольших городах и поселках участие прессы в таком случае более вероятно, если вообще возможно.

В отличие от официальных лиц, люди из спорта и сферы развлечений ожидают оплаты своего участия. В Великобритании цена может составлять от одной до нескольких тысяч фунтов стерлингов. За эти деньги персона может появиться на церемонии, провозгласить открытие объекта и сразу исчезнуть.

Другие персоны, и не обязательно более дорогостоящие, способны при этом провести день на объекте среди гостей и потребителей, раздавая автографы и беседуя с сотрудниками.

Нередко официальное открытие состоится уже после фактического открытия объекта. Интересы бизнеса могут требовать начала функционирования объекта до того, как торжественная церемония открытия с участием почетных гостей и официальных лиц может быть проведена. В таком случае объявляются две даты — дата фактического открытия с небольшой церемонией, и «официальное открытие с визитом или общественным мероприятием».

Для проведения церемонии составляется программа и сценарий. Готовятся пресс-релизы и бэкграундеры — фоновая информация для медиа — история компании, профили главных управляющих. В материалах для прессы даётся характеристика открываемого объекта — нового подразделения/продукта/у слуги/ товара/магазина. Обеспечивается присутствие фотографа — на случай, если фотограф из СМИ не придет или упустит интересный кадр. Извещение-приглашение в СМИ следует сделать как для журналиста или редактора отдела новостей, так и для фоторепортера. Важно определить специальные места для журналистов и создать им условия для работы.

## 11.2. Приемы

Прием — одна из форм «внешне- и внутриполитической» деятельности организации. Это, как правило, организованное и заранее подготовленное хозяевами, совместное проведение времени представителей организации-хозяина и гостей. Прием проводится: а)по случаю торжественной даты — юбилея, годовщины основания фирмы, или создания организации, б) по случаю посещения организации известного и почетного гостя, делегации фирмы-партнера, в) в порядке повседневной деятельности фирмы на регулярной основе. Целью проведения приема может быть расширение и углубление контактов в сфере Деятельности компании, получение необходимой информации, формирование имиджа организации во внешней Деловой среде.

Приемы могут быть: дневные и вечерние, с рассадкой (заранее распределёнными местами участников) и без рассадки, формальные и неформальные.

Дневные приёмы — это «бокал шампанского», «бокал вина», «завтрак». «Бокал шампанского» начинается обычно в 12 часов и длится около часа. Поводом для такого приема может служить годовщина фирмы, отъезд представителя фирмы-партнера, пребывание делегации фирмы-партнера в гостях у фирмы-хозяина, открытие выставки. Напитки и закуски разносят официанты, прием проходит стоя. Это наиболее простая форма приема, аналогичный тип — «бокал вина». Форма одежды — повседневная.

«Завтрак» может проводиться с 8 до 12 часов и продолжаться полтора—два часа. Отличается от обеда меньшим количеством блюд. Устраивается по случаю визита интересных и известных лиц, прибытия и отъезда гостей, годовщины подписания крупных соглашений, юбилейных дат, в порядке поддержания регулярных контактов с представителями прессы или других организаций. Форма одежды — повседневная. В процессе подготовки приема обычно планируется тема для обсуждения, порядок выступающих. Ход приема направляется ведущим или ведущими. Обычно это люди, хорошо осведомленные в предмете обсуждения, а также заинтересованные в активном участии всех приглашенных и в результатах обмена мнениями.

Вечерние приёмы считаются более торжественными, к ним относятся «коктейль», «фуршет»,»обед», «обед-буфет», «чай», «ужин». «Коктейль» начинается между 17-ю и 18-ю часами и длится около двух часов. Официанты разносят напитки и холодные закуски, иногда горячие блюда. Приём «фуршет» проводится в те же часы. Но здесь гости сами подходят к накрытым столам, набирают закуски и отходят, давая возможность подойти другим. «Коктейль» и «фуршет» проходят стоя, что обеспечивает свободу перемещения и контактов присутствующих. После приема возможен показ фильма или небольшой концерт. Торжественность приёма может быть подчеркнута указанием торжественной формы одежды в приглашении.

«Обед» — наиболее торжественная форма приема. Начинается в период с 17—19 часов. Длится 2—3 часа и более. Гости сначала находятся за столом в течение часа, затем они переходят в другое, менее официальное помещение, или часть зала для беседы, куда и подаётся чай, кофе. Форма одежды — торжественная. Обед проводится «с рассадкой» — каждый участник узнает о номере своего места за столом из приглашения.

«Обед-буфет» предполагает свободную рассадку участников за столами по четыре—шесть человек. Гости набирают закуски с одного большого стола и садятся за один из небольших столов. Меню — как на «фуршете». Такой приём организуется после концерта, просмотра фильма, в перерыве между заседаниями конференции. «Обед-буфет» менее официален, чем «обед».

«Чай» устраивается между 16-ю и 18-ю часами, как правило, для женщин. «Ужин» с рассадкой отличается от «обеда» только более поздним временем проведения.

Подготовка приема включает следующие этапы: постановка цели приема, выбор формы приема, определение состава участников, составление сценария приема, рассылка приглашений, составление плана рассадки за столом (если она предусмотрена), составление меню, сервировка стола и обслуживание гостей, подготовка тостов и речей.

Правила рассадки: 1) Места делятся на более и менее почетные. Самые почетные — рядом с хозяевами. Чем дальше от них, тем места менее почетны. 2) Женщину не сажают рядом с женщиной, а сажают мужчину, чередуя места. 3) План рассадки выставляется при входе. На приемы, проводимые без рассадки за столом и с указанным в приглашении временем, можно прийти и уйти в любое время этого интервала.

Неформальные приемы проводятся в ситуациях, когда гостей «не ждали» заранее; чаще в небольших фирмах и экспромптом, в неформальной

обстановке. Неформальные приемы распространены в США, когда партнера приглашают на ланч. Неформальность обстановки способствует решению нестандартных проблем, способности взглянуть на проблему иначе. К такому приему следует быть в принципе готовым.

### 11.3. Презентации

Презентация — самостоятельная акция, которая может сочетаться с приёмом. Презентация — это представление фирмы, лица, продукта аудитории. Так, презентация фирмы может проводиться 1) по случаю открытия или создания фирмы, 2) ежегодно, например, презентация, демонстрирующая новые достижения и результаты работы компании, её новое лицо, 3) при выходе на новые рынки, например, презентация фирмы в стране создания филиала, подразделения или представительства.

Проведение презентации включает этапы:

1. Определение цели (или целей и их приоритетов): привлечение новых клиентов; формирование имиджа в деловой среде; привлечение новых партнеров, — поставщиков, потребителей, инвесторов, рекрутирование новых занятых, улучшение отношений с местной общественностью и/или администрацией.
2. Генерирование идеи (основного замысла) презентации и её концептуализация; определение места и сроков проведения, состава участников — хозяев и приглашенных; примерного бюджета.

Лучше проводить презентации после обеда — в 15 часов. Длительность — 1,5—2 часа. После окончания — коктейль или фуршет продолжительностью 1—2 часа. Приглашенным обычно рассылаются специальные приглашения с информацией, позволяющей гостю оценить целесообразность своего присутствия. В приглашении следует указать место, время (от и до) проведения презентации, программу, состав участников и гостей, а также ориентиры и способы достижения места проведения (станции метро, маршруты транспорта).

3. Разработка сценария (программы). Открывает и ведёт программу должностное лицо фирмы, представляющее её собственной персоной. Это может быть руководитель службы ПР, или службы маркетинга. Ведущий должен уметь хорошо говорить, иметь хорошую дикцию и уметь вести себя публично. Возможный сценарий может строиться по следующей **схеме:**

**а)** ведущий представляет руководителей фирмы присутствующим, и наоборот, — присутствующих отдельных наиболее интересных лиц всем остальным,

**б)** показывается видеофильм длительностью 7—12 минут с сюжетами, отражающими инновационность, общественную значимость, актуальность, оригинальность, творческую / технологическую / научную / художественную новизну объекта презентации,

*в)* ведущий просит представителей фирмы сделать краткие сообщения (по 2—5 минут) по вопросам, потенциально интересным для присутствующих, показать (желательно в действии) продукцию фирмы, — если не в реальном воплощении, то в макете, на диапозитивах/ пленках с помощью проектора, другой демонстрационный материал,

**г)** представители компании-хозяйки отвечают на вопросы присутствующих

**д)** слово представляется гостям для выступления с замечаниями, комментариями, пожеланиями и поздравлениями
**е)** приглашенным вручаются сувениры, рекламные листки, памятки, значки,
**ж)** коктейль/банкет/фуршет а также развлекательная, менее формальная часть, позволяющая приглашенным возможность установления контактов с представителями компании-хозяйки и друг с другом, неформального обмена информацией. Установление таких контактов для многих участников может быть одной из основных целей посещения презентации. Это следует использовать и организаторам: пригласив интересных персон, можно рассчитывать на приход ряда других нужных компании людей. Наиболее широкие возможности для контактов обеспечивает проведение приема «стоя», когда участники могут свободно перемещаться и общаться друг с другом. Прием с рассадкой ограничивает контакты участника соседом слева и соседом справа на длительный период, что препятствует широкому и свободному общению участников.

## 11.4. Конференции

Конференции предоставляют возможность продвижения своих идей, продуктов организациям, чьи представители делают доклады на заседаниях. Конференции могут быть внутренними — т.е. для собственных занятых компании, или внешними — ориентированными на внешнюю аудиторию. Конференция может быть научной, практичес- , кой, политической или синтезировать два и более аспектов. Назначение, тематическая направленность и название конференции обычно определяют характер проведения и содержание обсуждаемых проблем.
Ядром конференции являются выступления авторитетов в сфере интересов собравшихся. Это могут быть Достаточно известные ученые, топ-менеджеры ведущих в отрасли компаний, известные руководители госаппарата. Кроме того, с докладами выступают и другие участники — менее известные, но имеющие материалы, интересные для собравшихся.
Спикеры, или докладчики должны быть подготовлены с тем, чтобы их доклады были содержательными и впечатляющими. Следует избегать банальностей, напыщенности, скуки и чрезмерной длительности докладов. Аудитория обычно не склонна воспринимать доклады, звучащие более 20 минут. Для некоторых аудиторий и это много. Уровень интеллекта слушателей, наличие и качество синхронного перевода, уровень восприятие иностранного языка определяют оптимальную длительность докладов. Слайды, видео и пленки/транспорантки, проектируемые на экран существенно улучшают восприятие речи.
По материалам конференции, имеющей интерес более широкой аудитории, издаются сборники текстов тезисов докладов, сведения об участниках.
Конференции, собирающие десятки и более сотни человек, требуют многомесячной подготовки. Подготовка к международным конференциям, проводимым на базе американских университетов, нередко начинается за год до её начала. Потенциальным участникам рассылается извещение, содержащее тему, цели конференции, место проведения, примерную программу, ключевых спикеров, условия участия, включая цены. За несколько месяцев до начала конференции организаторы по полученным заявкам отбирают участников.

После этого формируется окончательная программа, где расписан весь ход мероприятия (с указанием дней, часов, залов и докладчиков) — общие и секционные заседания с кофе-брейками, телемосты, завтраки, ланчи, обеды, приемы и, возможно, посещения лабораторий, заводов, компаний. За несколько недель все участники должны получить программу конференции.

Конференции, представляющие интерес для общественности, нередко освещаются в СМИ. Важно помнить, что журналист может быть абсолютно не знаком с организацией, проводящей конференцию, с тематическим профилем и составом участников и при этом должен быстро подготовить материал в печать, передать сообщение по телефону. Поэтому организаторам следует заранее подготовить и вручить журналистам медиа-кит, содержащий 1) бэкгра-ундер, или общую информацию об организации (точное название, профиль деятельности, краткая история, структура, список должностных лиц, фотографии фасада и пр.), 2) программу конференции, 3) список участников с и их краткой характеристикой, 4) тезисы наиболее важных и интересных докладов, 5) текст пресс-релиза. Организация связи (возможно, мини-пресс-офиса), питания и прочих условий для журналиста — элементарная вежливость организаторов в отношении к его работе. На крупных конференциях журналистам необходимы специальные комнаты со средствами связи, где можно брать интервью, желательно с телевизором, показывающим ход заседаний в нескольких залах. Журналиста следует не только пригласить заранее и встретить, но и ориентировать его, сопровождать, показывая где развиваются наиболее интересные события.

Конференции, — это средство поддержания связей, обсуждения и решения проблем в профессиональных, корпоративных, академических, деловых и политических сообществах. Крупные организации проводят конференции регулярно, — ежегодные собрания членов профессиональных сообществ в США — норма. В небольших компаниях собрания могут проводиться в начале или конце рабочего дня. В крупных глобальных компаниях и академических сообществах традиционные конференции дополняются теле- и видео-конференциями, конференциями в Интернет.

## 11.5. Дни открытых дверей

Дни открытых дверей могут быть открытыми для разно го типа публики: для широкой публики и родственников занятых, для визита группы важных персон, сопровождае мых СМИ. f

Широкая публика, как правило, — это прежде всего, местная общественность, посещает организацию из любознательности, а сама организация стремится улучшить к себе отношение с её стороны. Приглашение родственников занятых в организацию на дни открытых дверей направлено на ознакомление членов семей с рабочей средой. Это знакомство снижает напряженность в семейных отношениях когда работа требует много времени и усилий.

Подготовка дня открытых дверей предполагает разработку программы и сценария проведения этого мероприятия, назначения ведущих для общих и отдельных собраний публики по интересам.

Посещение рабочих мест публикой требует обеспечения безопасности, уборки и сопровождающих, выполняющих роль хозяев для гостей. День открытых

дверей — своего рода внутренняя экспозиция организации, что предполагает подготовку стендов, указателей.

### 11.6. «Круглые столы»

«Круглый стол» — одна из форм генерирования и обсуждения идей, значимых для различных групп общественности. Так, например, обсуждение актуальных социально-значимых проблем может быть организовано в форме «круглого стола», участниками которого являются авторитетные представители академического сообщества, делового мира, госаппарата, общественных организаций, СМИ. Участие в «круглом столе» высших руководителей компании, спонсорство такого мероприятия и освещение его в СМИ способно расширить известность компании.

Тема и обсуждаемые вопросы планируются и объявляются заранее и участников знакомят с ними до начала заседания. Это дает возможность участникам подготовить аргументы, материалы для демонстрации, цифры и факты, что делает заседание более интересным. Число участников может составлять 6—14 человек. Таблички-идентификаторы имен и организаций облегчают процесс общения. Работу «стола» организует ведущий. Перед началом обсуждения и выступлений все участники должны коротко представиться всем присутствующим. Удобно, если очередность представления задана порядком сидящих — например, по часовой стрелке. Ведущий предлагает порядок хода обсуждения и регламент участникам, объявляет вопросы для обсуждения и корректирует ход дискуссии.

### 11.7. Выставки

Выставки и ярмарки стали одним из ведущих средств ПР во всем мире. Понятия «выставка» и «ярмарка» не всегда имеют одинаковое значение. Иногда под выставкой понимают демонстрацию достижений человека в областях науки, техники, промышленного производства, сельского хозяйства. Ярмарка — это экономическая выставка с правом продажи товаров со стенда, и проводится она периодично. Торговый показ (trade show) — аналог ярмарки, собирает в одном месте в определенное время группу поставщиков, представляющих физические экспонаты своих продуктов и услуг. Мы рассматриваем преимущественно деловые, или коммерческие выставки, торговые показы.

Количество деловых торговых показов-ярмарок растет во всем мире. Так, лишь в США количество торговых показов увеличилось за 1980—1990 гг вдвое. В 1988 г. в США более 100 тысяч фирм участвовало в 11-ти тысячах показов и истратили на это более 9 млрд. долл. Торговые показы составляют 22—25% бюджета рыночного продвижения типичного американского бизнеса.

В дореволюционной России проводилось 16—17 тыс. выставок и ярмарок ежегодно. Одна из старейших в России — Нижегородская ярмарка — появилась в 1816 г., поставив этот город в один ряд с ведущими центрами мировой торговли во второй половине 19 века — Ливерпуль, Гамбург, Лондон, Париж, Петербург.

Сегодня в России несколько сотен фирм занимаются организацией выставок. Наиболее крупные из них объединились в «Союз выставок и ярмарок».

### 11.7.1. Цели экспозиционной деятельности фирмы

Что же дает компании участие в выставке-ярмарке:

1. Выставка — это экономически эффективное средство продвижения товара. Затраты на одного посетителя выставки в 3 раза ниже, чем при личной продаже (учитываются аренда площади, стоимость конструкций, поездки павильонного персонала, затраты на проживание и заработную плату). После проведения выставки совершение сделки требует от фирмы в среднем 0,8 обращений-визитов к потребителю, а без проведения таковой эта величина равна пяти визитам [Herbig, 79].
2. Выставка обеспечивает получение широкого маркетингового сообщения большим количеством людей одновременно, — что удобно для представления, введения нового продукта для большого количества людей. Торговая выставка — второе по значимости (после торговой прессы) средство запуска на рынок нового продукта.
3. Выставка позволяет улучшить благорасположение существующих клиентов.
4. Специалисты по продажам имеют возможность осуществить на выставке все элементы процесса личных продаж: а) определение перспективных покупателей, б) обслуживание существующих счетов, в) презентация продукта, г) улучшение корпоративного имиджа, д) сбор информации о конкурентах, е) продажа товара.
5. Товар на выставке можно показать в действии, рассказать о нем подробно, — и именно так, как хотите вы.
6. Показ нового, только что созданного вами, изделия на коммерческой выставке, — простой и дешевый способ запустить его в производство, найти покупателей идеи или инвесторов.
7. Изучение спроса и потенциального рынка для нового товара в процессе демонстрации образца и обсуждения его коммерческого потенциала с посетителями вашего стенда. Присутствие конкурентов среди посетителей создает риск использования ими ваших достижений.
8. Выставка помогает выйти на новый для фирмы рынок — в т.ч. зарубежный.
9. Информация об участниках выставки появляется в средствах массовой информации — на телевидении, радио или в экономической прессе, — т.к. на выставке присутствуют представители средств массовой информации (а это — дополнительная реклама).
10. Выставка создает благоприятные возможности для разнообразных встреч с важными для вас людьми в течение непродолжительного времени — периода её работы.
11. Участие в коммерческой выставке дает вам шанс для проведения обстоятельных переговоров с любым посетителем на вашем стенде.
12. Выставка позволяет расширить потенциальный рынок, потому что многие из посетителей увидят вашу продукцию впервые.
13. Крупные выставки, особенно международные торговые выставки, привлекают почти всех крупных производителей и торговых агентов в данной области, что дает участнику возможность встретиться с ними.
14. Технический и административный персонал фирмы-участника получает возможность встретиться с потенциальными клиентами и осознать свое место

на рынке — так же как это приходится делать торговым агентам в повседневной деятельности.

**15.** Участие в выставке дает возможность работать с заинтересованными посетителями — целевой аудиторией — «лицом к лицу». Значительная их часть имеет, как правило, полномочия закупать продукцию. Предварительное их знакомство с информацией на стенде облегчает их последующее общение с коммерсантом, работающим на стенде.

**16.** Участие в выставке дает уникальную возможность реальному покупателю непринужденно беседовать на нейтральной территории с вашими коммерческими агентами. Часть таких покупателей не имеет возможности прийти и побеседовать с вами в вашей фирме из-за контактов с конкурентами или по другим «политическим» мотивам.

**17.** Участвуя в выставке, компания получает возможность идентифицировать перспективы — свои, отрасли, продукта, конкурентов — технологические, экономические, социально-психологические (имидж, репутация), производственные.

**18.** Новый товар апробируется, тестируется на выставке.

**19.** Новый, еще неизвестный потребителю товар, может быть продан на выставке.

**20.** Участие в торговых показах улучшает и поддерживает имидж компании в макро- и микро-(операционной) среде компании.

**21.** Экспозиционная активность улучшает и поддерживает корпоративную мораль как ритуал или традиция, свидетельствующая о стремлении фирмы к развитию и наличии у неё соответствующих достижений. Совместная работа сотрудников над улучшением имиджа фирмы сплачивает сотрудников, и, соответственно, улучшает внутренний имидж фирмы, создаёт атмосферу деятельного оптимизма.

Однако, участие в выставке имеет и негативные стороны:

1. Цена выставочной площади растет, удвоившись за предпоследнюю декаду 20-го века. Аренда готового стенда достигает 400 долларов за квадратный метр и немногим меньше за аренду закрытой площади без такового.
2. Приходится перемещать торговый персонал с их прежних территорий — т.е. оголять их.
3. Большие торговые показы часто хаотичны, переполнены и беспорядочны.
4. Проблемы трудовых отношений затрудняют участие в выставке (изменение условий труда).
5. На выставке много случайных зрителей, зевак, которые не собираются ничего покупать.
6. Возможна утечка информации о продукте, технологиях к конкурентам.

### 11.7.2. Цели посетителей выставки

Успешная работа с посетителями предполагает знание целей их посещения выставки:

1. Найти решение для осознанных ими проблем.
2. Решить или уточнить для себя окончательно решение — какого продавца выбрать для послевыставочной покупки.

3. Идентифицировать новые методы — технологии, средства, которые появились в области его интересов.
4. Встретиться с техническими экспертами «лицом к лицу», получить консультацию, завязать новые знакомства с несколькими специалистами в одном месте за непродолжительный период времени.
5. Посмотреть продукты непосредственно в действии, «потрогать их руками».
6. Наблюдать и сравнить множество конкурирующих продуктов одновременно.
7. Купить один или несколько продуктов — образцов, экспонируемых на выставке.

По данным американских исследований, около 50% посетителей торговых показов приходят туда с целью увидеть новые продукты, услуги, разработки. На специфических, сугубо профессиональных показах 16% аудитории заинтересованы посмотреть специфический, конкретный продукт. А 57% всех посетителей приходят с тем, чтобы купить один или более продуктов на выставке. При этом 85% посетителей имеют компетенцию последнего слова или дачи рекомендаций для покупки одного или более продуктов/услуг, представленных на выставке. Около 60% посетителей имеют намерения купить один или более продуктов/услуг, демонстрируемых на торговом показе. 45%, или почти половина посетителей торговых показов посещает по меньшей мере, 20% всех выставок, проводимых в сфере их интересов [ Herbig, 83]. Чем уже сфокусирован (более специализирован) торговый показ, тем более заинтересованная аудитория его посещает.

### 11.7.3. Принятие решения об экспозиционировании

Принятие решения об экспозиционировании — это принятие решений:
1. Нужно ли выставляться?
2. Какая выставка (форма экспозиционирования) нам подходит?

Решение вопроса о необходимости выставляться должно быть принято ещё до начала каких-либо работ по подготовке к выставке. Если у вас нет ничего нового и действительно конкурентного для введения на рынок — выставляться не стоит. Если вся ваша предполагаемая экспозиция состоит из текста и фотографий — выставляться также не стоит. В этом случае лучше разослать вашим потенциальным клиентам красиво оформленный рекламный проспект с цветными фотографиями и сопроводительным письмом. Следует знать, что существуют альтернативные и более дешевые формы экспозиционирования и иногда они могут быть более эффективными.

Более половины участников выставок — торговых показов посещает 5 или более торговых показов ежегодно. Однако торговые показы — не для всякой фирмы. Здесь существуют **закономерности:**
1. Чем крупнее компания, тем в большем количестве выставок она участвует ежегодно,
2. Чем больше число продуктов в продуктной линии компании, тем в большем числе торговых показов фирма участвует,
3. Обычно, компании, выставляющие на торговый показ сложные рыночные продукты, ведут бизнес в отраслях с высоким объемом продаж, назначают премиальные цены за свои продукты и продают фирмам, где большое количество людей вовлечено в процесс принятия решений. Уровень затрат на

торговые показы обычно выше, когда компания выводит на рынок товары начальной стадии жизненного цикла, её продажи высоки, концентрация её потребителей низкая и фирма имеет агрессивные продуктные планы.
4. Существует также прямая связь между рыночной долей и участием в торговых показах: фирмы с долей более 20% участвуют в торговых показах в течение года в два раза чаще, чем фирмы, имеющие рыночную долю 5% и менее.
Существуют 3 основные причины участия в выставке: 1) обеспечение/продвижение имиджа, 2) продвижение продаж, 3) исследование рынка. При этом фирма — потенциальный участник должна быть уверена, что аргументы в пользу выставки перевешивают аргументы в пользу альтернатив — реклама, представление продаж. Кроме того, фирма должна быть готова к кропотливой работе не только до, но и во время, и что важно, — после закрытия выставки.
Решившись экспозиционироваться, фирма должна выбрать подходящую выставку. Много выставок проходят еженедельно во всем мире. Они различаются по масштабам, числу участников, а также по профилю. Многопрофильные выставки собирают фирмы самого разного профиля, а специализированные проводятся для предприятий определенной отрасли промышленности. Важно решить — экспозиционироваться ли вашей компании на международной выставке или в головном офисе компании или в хорошем конференц-центре или в отеле?
Важно знать — насколько «публичными», общеизвестными вам необходимо быть? На огромном торговом показе ваши рыночные попытки и притязания увидят не только ваши перспективные потребители, но также и конкуренты. Более того, возможно, что продукт или услуга, которую вы собираетесь продвинуть, нуждается в обнаружении и раскрытии на начальной, вводной стадии лишь для кучки ключевых покупателей. В таком случае стандартное выставочное участие может не являться необходимым и не может рекомендоваться по соображениям затрат и рыночной безопасности.

### 11.7.4. Организация участия з выставке

Участие фирмы в выставке требует серьезной работы — аналитической, плановой, организационной, контроля и регулирования задолго до начала и долго после окончания выставки.
В идеале подготовка фирмы к участию в выставке должна начинаться за 12 месяцев (иногда и более) до открытия выставки. Участие фирмы в выставке следует рассматривать как проект — комплекс взаимосвязанных работ, направленный на достижение конкретной цели, использующий ограниченные ресурсы. Работу по реализации этого проекта руководство фирмы должно возложить на ответственного менеджера из числа старших управляющих, или на внешнего консультанта.
Ответственный менеджер должен быть наделен полномочиями и правом принятия решений в отношении всех вопросов участия в выставке. К этим вопросам относятся:
1. Площадь, которая необходима вашей фирме для представления товаров и услуг. Для этого надо решить — что вы собираетесь экспонировать; как

экспонаты можно разместить в пространстве и сколько стоит квадратный метр площади.

2. Разработка бюджета проекта. Чтобы избежать ненужных трат и увеличить возврат на экспозиционные инвестиции, затраты бюджета лучше разделить на две сферы: прямые затраты — плата за стендовое пространство, сборку и демонтаж стенда, специальная литература и непрямые расходы — время персонала на подготовку к выставке, затраты и расходы на работу на выставке и её обеспечение.

Следует учитывать, что на зарубежных выставках около 35% затрат участника обычно детерминированы организаторами выставки, остальные 65% определяются и контролируются участником. Структура затрат участника во время работы международной выставки может иметь следующий вид: — аренда площади (пространства) — 26%,

— стендовые услуги — 9% (электричество, сжатый воздух, вода, уборка, уход за территорией и хранение),

— сооружение стенда — 41% (дизайн-проектирование, построение, графические работы, мебель),

— персонал и обеспечение — 17% (плата стендовому персоналу, размещение его, транспортные услуги, приёмы и развлечения — представительские расходы, питание),

— паблисити — 7% (расходы, связанные с продвижением и обеспечением общеизвестности для выставки). В целом бюджет проекта должен включать 10%-й резерв на непредвиденные расходы.

3. Выбор/дизайн стенда. Стенд — это конструкция, позволяющая демонстрировать ваш продукт. Стенд может быть стандартным или специальным (двухъярусным, спиральным и т.д.). Может использоваться собственный павильон — что дороже. Стенд может быть привезен или его изготовление может быть заказано организатору выставки.

Экспозиция должна быть ориентирована на объемное восприятие, хорошо освещаться, использовать действующие модели, фильмы — всё, что привлекает необычностью. Экспозиция должна иметь место для верхней одежды сотрудников, место для приема — гостиную для посетителей. Желательно иметь книгу отзывов.

4. Обучение персонала работе на выставке. Персонал должен уметь показать новый продукт в действии, объяснить его функции и преимущества. Кроме того, существуют общие правила поведения персонала у стенда на экспозиции [Robson , 26]:

— будь доброжелателен и дружелюбен,

— оставляй посетителей на несколько минут ознакомиться со стендом самостоятельно,

— подходи к ним с уместным замечанием, например, — Вы видели нашу машину? Вы видели нашу брошюру?

— спрашивай посетителя — для какой компании он работает и какова его роль в компании,

— обеспечь возможность предоставления дополнительной информации,

— носи символику/значок своей компании,

— разговаривай со всеми, кто приходит к твоему стенду,

— давай посетителю достаточно времени для прочтения специфических пунктов, интересующих его,
— если ты занят с одним посетителем, улыбнись или кивни, приветствуя прибытие нового посетителя,
— представь посетителей соответствующим членам твоей компании, используя название их компании, а также их имена.
Существуют также правила, относительно того, чего следует избегать персоналу у стенда:
— не носись на дороге у посетителей, дай им подойти к стенду,
— не стой, болтая на углах с другими сотрудниками,
— не рассиживай, постоянно куря или попивая кофе,
— не оставляй посетителей одних на продолжительное время,
— не спрашивай просто — могу ли я вам помочь? Задавай открытые вопросы, т.е. требующие развернутого ответа.
— не обещай выслать литературу, при этом забывая выписать листок с запросом,
— не стой, скрестив руки на груди и свирепо глядя на посетителей,
— не собирайся в группы с другими членами штата,
— не стой в позиции, блокирующей доступ к твоему стенду,
— не рассиживай, читая газеты,
— не позволяй посетителям чувствовать себя помехой. Персонал у стенда должен всегда выглядеть энтузиастично; продажи могут быть потеряны, если персонал набрасывается на посетителей, подходящих к стенду, а также если посетителей предоставляют самим себе.
5. Подготовка материалов для каталога выставки (как правило, за несколько месяцев до начала выставки).
6. Планирование перевозки экспонатов и стендов, размещения сотрудников.
7. Организация рекламной компании участия вашей фирмы в выставке в специальной и местной прессе.
8. Распечатка приглашений посетителям, в появлении которых участник заинтересован. При этом используется прямая рассылка — в т.ч., в университеты, общественные организации. Организаторы выставок в США, например, помещают в центральных или специализированных газетах бесплатные (или дающие скидку к цене билета) купоны для посетителей, работающих в государственных организациях или занятых в конкретной сфере.
Ведение работ по проекту участия фирмы в выставке требует составления соответствующего графика и контроля его исполнения.
В день открытия выставки или накануне организаторы принимают представителей прессы. Нужно быть готовым принять их и у вашей экспозиции. На большинстве выставок работает пресс-центр, откуда участники могут распространять пресс-релизы.
Компании могут проводить коллективные экспозиции, получив поддержку правительственных структур, торговых ассоциаций. В Англии, например, правительство поощряет выставочную деятельность, способствующую экспорту английских товаров.
Организация собственной выставки компании требует выполнения всех организационных работ самой компанией:

— генерирование и разработка идеи экспозициониро-вания,
— выбор места (павильон под открытым небом, помещение публичной библиотеки, выставочный или конференц-зал современной гостиницы, торговый зал крупного универмага,
— планирование экспозиции — стенды, ширмы и экраны,
— управление потоком посетителей,
— прием важных гостей и знаменитостей,
— обеспечение работы пресс-центра,
— организация рекламы,
— информирование всех участников и отделов вашей организации.

Выставки можно подкреплять конференциями и наоборот — эти мероприятия дополняют друг друга. Видеозаписи, фотографии и материалы прессы, подготовленные в процессе выставки, могут успешно использоваться участниками для дальнейшей рекламы или в собственной газете.

Компании-организаторы собственных выставок, или специализированные экспозиционные фирмы, решают комплекс вопросов технического обеспечения работы выставочного комплекса, в т.ч.: выбор места расположения и планирование комплекса, доставка грузов и людей, транспортные потоки, зоны отдыха, техническое обеспечение и расположение павильонов, гостиницы, коммерческие службы, питание, автостоянки, офисы для фирм, производственная база, охрана и уборка комплекса, медицинские пункты,

## 11.7.5. Количественная оценка экспозиционирования

Количественная оценка необходима для конкретизации целей экспозиционирования, выбора инструментов их достижения, координации работ и оценки результативности экспозиционной деятельности. Все показатели оценки делятся на три группы [ Herbig, 81 ]: **1. Индикаторы качества публики:**

1.1. доля аудитории с высоким интересом увидеть продукты/услуги компании, %,

1.2. доля посетителей, имеющих компетентность решающего последнего слова или рекомендации для закупки одного или более продукта/услуги, экспонируемых на торговом показе, %,

1.3. доля посетителей, планирующих купить один или более экспонируемых продуктов/услуг, %,

1.4. доля посетителей павильона, сообщивших, что они заинтересованы посмотреть типы продуктов/услуг вашей компании, %. ***1.*** **Активность аудитории.**

2.1. среднее время, проведенное посетителем на выставке. По данным Herbig эта величина составляет 20 минут;

2.2. плотность движения. Показатель рассчитывается как частное от деления общего числа посетителей за период работы торгового показа на площадь экспозиционного пространства. Плотность движения помогает сравнивать отдельные выставки. **3. Индикаторы эффективности экспозиции.**

3.1. Затраты на посетителя. Рассчитывается как частное от деления общих затрат на участие в выставке на число посетителей, посетивших ваш павильон. По данным Herbig эта цифра составила 90 долл. в 1989 г. и растет. Выставка

относится к числу удачно проведенных, если показатель затрат на посетителя составляет 70% и ниже среднего.
3.2. Доля аудитории, получившей личный контакт на экспозиции компании. В 1992 г. для американских торговых показов эта величина составила 62%.
3.3. Число установленных перспективных контактов (lead). Один перспективный контакт — это данные, оставленные посетителем — имя, фирма, адрес и номер телефона. Эту информацию экспозиционе-ры должны собирать и хранить. Процедура регистрации может предусматривать выдачу посетителю специальных идентификаторов (рельефных карточек, например), позволяющих мгновенное считывание с нее координат носителя персоналом у стенда.
3.4. Число продаж, генерированных из числа инициативных контактов, обретенных на торговом показе. При этом учитываются как совершенные на самом показе продажи, так и те, что сделаны месяцы спустя.
3.5. Затраты на перспективный контакт. Рассчитывается делением затрат на показ на число установленных перспективных контактов. Показывает полезность затрат, инвестированных в конкретный показ. Результативность участия фирмы в конкретной выставке определяется с учетом целей участия. Например, если Цель — широкое распространение информации о новом продукте, то в числе показателей может быть число брошюр, распределенных среди посетителей.

### 11.7.6. Причины неудачных экспозиций

Выставки не всегда удачны или не всегда оцениваются менеджментом фирм как удачные. Часть корпоративных маркетинговых управляющих воспринимает торговые показы как непродажную активность, или в лучшем случае, как развлекательное мероприятие для персонала фирмы, участвующего в выставке. Причинами неудач являются:
— недостаток целевой ориентации участия — лишь 56% фирм-участников ставят конкретные цели до принятия участия в данном показе,
— слабая подготовка персонала — 56% фирм-экспози-ционеров не обучают персонал, работающий в павильоне,
— неосведомленность потенциальных посетителей о выставке. 78% участников не продвигают свою экспозицию до показа.
— недостаток опыта посещения торговых показов. Так, исследование одного показа обнаружило, что 40% всех впервые представлявшихся фирм лишь однажды сами посетили торговые показы.
— недостаток анализа результативности участия в выставке. Лишь 15—17% экспозиционеров, тратящих миллионы долларов ежегодно на торговые показы, учитывают связь между перспективными контактами и продажами, а также предоставляют менеджменту компании данные о возврате на инвестиции в экспозиционную деятельность.

## *12. ПР: УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСОМ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ*

Кризисные ситуации испытывают рано или поздно все организации. Поэтому каждая компания должна предвидеть ситуации кризиса, предотвращать их или своевременно реагировать, минимизирую потери всех видов активов, в том

числе, репутации. Целями кризисного менеджмента являются: ^прогнозирование кризисов, 2)быстрое прекращение кризиса, 3)ограничение ущерба, ^восстановление доверия к организации.

Кризисом для организации могут являться следующие события:

- Угроза банкротства.
- Остановка производства или его угроза.
- Забастовка занятых или её угроза.
- Угроза террористического акта.
- Утечка значимой конфиденциальной информации.
- Серьезный несчастный случай, сопровождающийся фатальным исходом и ранениями, или ограничивающий способность организации функционировать.
- Потеря значимого потребителя или рынка.
- Банкротство крупнейшего поставщика или задержка поставок.
- Разногласия в отрасли.
- Нежелательное или враждебное поглощение.
- Потеря финансовой поддержки или покровителя.
- Назначение в госадминистрации чиновника, враждебного для компании.
- Изменение государственного регулирования, несущее серьезные негативные последствия для организации.
- Крупный дефект продукта, требующий отзыва продукта с рынка.
- Внезапная болезнь, похищение, смерть и другие причины, затрагивающие способность ключевых менеджеров функционировать.
- Обнаружение криминальной или недобросовестной деятельности, имеющей отношение к менеджменту и грозящей целостности организации.
- Фальсификация продукта, компрометирующая организацию.

Важно помнить, что кризис нередко имеет и обратную сторону, это — новые возможности для организации. Так, остановка предприятия повлечет обновление состава руководителей и/или методов управления, что дает возможность улучшений. По сути, все инновации или изменения обусловлены кризисом или его угрозой.

Учитывая необходимость управления как кризисами, так и возможностями, сотни американских компаний учредили позиции «управляющих проблемами» (issues managers). Их задачей является помощь организации в выявлении и разрешении её проблем — политических, экономических, социальных с целью сохранения и усиления имиджа как значимого актива организации.

Процесс управления кризисом состоит из **пяти этапов.**

1. Определение проблем, которые могут затронуть организацию и её имидж.
   При этом выявляются ускоряющиеся изменения, тенденции в экономике, технологиях, науке, политике в отрасли, регионе, стране, мире.
2. Проблемы сортируются по степени значимости для организации.
3. Выработка различных вариантов стратегий действий.

4. Реализация программы действий для сообщения организацией своей позиции общественности и для влияния на восприятие организации.
5. Оценка программы в части достижения целей организации. Управление проблемами включает следующие **элементы:**
    - Предвидение надвигающихся проблем. Горизонт должен составлять полтора—три года. Планирование действий должно быть предкризисным, а не кризисным или посткризисным.
    - Селективная идентификация проблем. Организация может и должна сфокусировать усилия одновременно на 5—10 приоритетных проблемах.
    - Работа с уязвимостью и возможностями компании одновременно. Вывод одного продукта с рынка освобождает ресурсы для нового, возможно выигрышного продукта, чей выход следует готовить.
    - Преимущественно внешняя ориентация поиска проблем и возможностей организации.
    - Ориентация на стратегические цели организации. Проблемное управление ориентируется не столько на предвидение кризисов, сколько на достижение стратегических целей — прибыльность, позиция на рынке, масштаб операций.
    - График действий. После идентификация проблем и ранжирования их по значимости предлагаются стратегия, программа и график действий по разрешению проблем.
    - Работа с топ-менеджментом. Управление проблемами должно опираться на высшего управляющего. Персональные санкции высшего управляющего имеют критическое значение для учреждения и ведения проблемного управления в компании.

## 12.1. Подготовка к кризису и его начало

Специфика организации определяет её основные возможные кризисные ситуации. Так, охрана для финансового учреждения, — важнейшая задача, поскольку вооруженный налёт грабителей здесь весьма вероятен. Такой налет способен привлечь масштабный интерес СМИ, а также нанести ущерб занятым. Необходимо предусмотреть худший вариант событий и иметь для него план действий.

Каждая организация должна иметь эффективный план разрешения кризиса. Характер реакции организации на кризис влияет на восприятие организации занятыми, т.е. на внутренний её имидж. Участие занятых в разрешении кризиса нередко недооценивается, однако оно может быть критическим. Занятые

симпатизируют компании, они знают возможный риск и аналогичные ситуации в той же сфере. Они знают организацию лучше, чем посторонние, включая такие вещи, как организационная политика, конкуренция между отделениями или то, как срезаются углы в интересах экономии или вывода нового продукта на рынок. Организация всегда должна иметь команду людей, которые могут собраться вместе как команда управления кризисом. Такая команда должна включать высших руководителей функциональных подсистем — операций, финансов, права, управления человеческими ресурсами, ПР, и возглавляться ответственным директором, — чем более высокого уровня управления, тем лучше.

Подготовка к кризису включает **следующие шаги:**

1. Выявление проблем, которые могут стать кризисом. Затем идентификация источника кризиса, возможно, не связанного с проблемой.
2. Определение реакции, на основе создания кризисного плана и команды управления кризисом.
3. Идентификация ключевых аудиторий и подготовка коммуникаций, нацеленных на эти аудитории во время критических первых дней кризиса. Реакция в первые часы кризиса особенно важна.
4. Определение точки управления кризисом. Это может быть центральный или региональный офис, что обусловлено концентрацией основных ресурсов ПР на том или другом уровне. В одних компаниях — это головной офис, в других, наоборот, — службы отделений.
5. Определение дублеров для ключевого штата. В конкретный момент нужный человек может оказаться болен или длительно отсутствовать. Поэтому система замен должна быть надежной для любых потрясений.
6. Подготовка процедур на случай чрезвычайных ситуаций методом моделирования.
7. Подготовка всех лиц, потенциально интересных прессе, к работе с ней.
8. Создание системы легкой достижимости высших менеджеров для головного офиса.
9. Предоставление инструкций по управлению кризисом для всех, потенциально вовлеченных в него. Эти люди должны располагать точкой зрения компании по важнейшим проблемам, а также списком домашних телефонов потенциальных менеджеров кризиса.
10. Подготовка поддержки пресс-офиса, служб отношений с потребителями, управления человеческими ресурсами, а также консультантов. Крупные кризисы привлекают широкомасштабное и немедленное внимание СМИ. Вовлеченность СМИ сама по себе способна захлестнуть деятельность собственной службы ПР компании. Этот эффект может усилиться, если СМИ займутся штатом других служб, не подготовленным должным образом к работе с СМИ.

Когда кризис уже разразился, команда управления кризисом в составе старших руководителей должна предпринять **следующие шаги:**

1. Выпуск заявления, представляющего факты так, как они известны, и представление его в СМИ и внутри организации.
2. Предоставление свежей информации по мере развития ситуации и появления новых сведений.

3. Использование самых быстрых средств коммуникации из доступных — электронной почты, факса, брифинга — для распространения информации как во внешнюю среду, так и внутри организации. Распространяя информацию в СМИ, в серьезных ситуациях приоритет следует отдать крупнейшим, которые сделают большую часть работы службы ПР бесплатно, если ситуация достаточно серьезна.
4. Предоставление достаточного числа каналов для запросов информации извне; с использованием дополнительных линий связи.

## 12.2. Проблемы управления кризисом

То, как организация справляется с кризисом, определяет её имидж на ближайшие годы. Поэтому чрезвычайные ситуации должны разрешаться должным образом. Для большинства кризисных ситуаций характерны общие проблемы, осложняющие разрешение кризиса, о которых следует знать:
***Неожиданность.*** Обычно кризис разрешается внезапно. Нередко специалист по ПР организации узнает о происшествии, когда представители СМИ обращаются к нему, требуя разъяснений немедленно предпринимаемых мер.
***Недостаток информации.*** События происходят быстрее, чем распространяется информация о них. Кроме того, фронт событий шире, чем система сбора информации. Слухи распространяются, а знать все о том, что происходит, невозможно.
***Эскалация событий. Кризис расширяется.*** СМИ хотят знать, что происходит и правильны ли слухи, — собирается ли организация сделать заявление? Компания пытается реагировать должным образом, но события разворачиваются слишком быстро и она не успевает реагировать на все новые проявления кризиса.
***Потеря контроля.*** Эскалация событий, слишком много вещей происходит одновременно. Слухи распространяются быстро, нередко становясь «медиа-фактами», выводя информационную ситуацию из-под контроля.
***Возросшее внимание извне.*** СМИ, брокеры, ведущие программ ток-шоу и публика в целом питается слухами. Обозреватели и комментаторы всех мастей комментируют происходящее. СМИ запрашивают сообщения. Инвесторы требуют ответа. Потребители хотят знать, что происходит.
***Паралич сознания.*** Организация чувствует себя окруженной и осажденной. Адвокаты консультируют: «все что мы ни скажем, будет повернуто против нас». Самое простое, что, кажется, можно сделать — это не говорить ничего. Однако имеет ли смысл? ***Паника.*** Когда стены вокруг организации возведены и выходы почти полностью закрыты, растет чувство паники. В такой среде трудно убедить менеджмент принять немедленные действия и сообщить, что происходит. Существуют две крайности в поведении высших менеджеров в ситуации кризиса. Одни делают вид, что ничего не случилось и происшедшее — не их обязанность в любом случае. Поэтому они пытаются продолжать делать то, что может так или иначе рассматриваться как их работа. На самом деле, кризис — это работа каждого, и любой ответственный менеджер должен успокоить и ободрить аудиторию. Другие менеджеры становятся в обороняющуюся позицию, отступая за баррикады и отказываясь что-либо говорить, и даже принимая агрессивную позу. Такая позиция отворачивает от

организации тех, чье благорасположение необходимо организации в кризисе как никогда.

### 12.3. Коммуникации в ситуации кризиса

Основной принцип коммуникаций при разрешении кризиса — не замалчивать события. Наиболее эффективные коммуникации строятся по правилу — предоставляй достоверную и полную информацию. Нередко первым порывом управляющих является «Давайте подождем, пока получим все факты». Однако, плохие новости не становятся со временем лучше. Не сообщая ничего, организация тем самым уже демонстрирует своё решение. Это гневит СМИ и усложняет проблему. С другой стороны, неопытная нервная и излишне эмоциональная споук-персона может оказаться еще хуже.

«Скажи всё и скажи это быстро!» — должно стать основным правилом кризисных коммуникаций. Если информация обнародывается быстро, слухи прекращаются и нервозность резко падает.

Планирование — один из важнейших шагов в управлении кризисом. Настоящим врагом превентивного планирования является распространенное суждение «это не может случиться здесь». Именно такая ситуация сложилась для NASA, этой огромной и властной организации, сразу после взрыва шатла Challenger *в* 1986 г. Сходная ситуация предшествовала чернобыльским событиям.

Когда кризис разражается, организация должна оценить свои коммуникации, особенно оценивая запросы СМИ, отвечая на следующие вопросы:

1. Что мы обретаем участвуя в коммуникациях? Если вы ничего не обретаете, давая интервью, не давайте его.
2. Каковы риски? Ответ зависит от уровня вашей расположенности к СМИ, личности интервьюера, времени на подготовку, правового аспекта и возможных потерь организации в случае, если статья выйдет без интервью.
3. Насколько вероятно, что наше сообщение будет донесено СМИ до публики неискаженным?
4. Стоит ли усилий данная аудитория? Очень часто конкретная телепрограмма или газета не обращена к аудитории, которую нужно достичь организации.
5. Как будет реагировать менеджмент? Необходимым фактором решения — обращаться ли к публике, является потенциальная реакция высшего менеджмента. Ваши рекомендации и действия всё равно придется объяснять им перед тем как что-то делать.
6. Перевешивает ли ваша правовая ответственность за кризис интересы общественности? Так бывает редко, хотя юристы компании часто утверждают это.
7. Есть ли лучший путь? Если неконтролируемое медиа-интервью можно избежать, избегите его. Однако, достижение соответствующей аудитории через прессу — часто лучший путь коммуникатировать в кризисе. В конечном счете, кризисные коммуникации определяются жестким анализом риска в сравнении с преимуществами обнародования сведений. Эффективность коммуникации зависит от позиции и опыта специалиста ПР. Ни один запрос информации не гарантирует пользы для организации, вне зависимости от выбранного курса коммуникаций. Несомненно одно — помощь организации пробираться через кризис — критическая проверка профессионализма специалиста ПР.

## 12.4. Рекомендации по успешному преодолению кризиса

1. Организационная служба ПР должна разработать ясную и четкую позицию в отношении происходящего. Гибкая реакция на развитие событий должна сочетаться с четкими ориентирами по принципиальным вопросам.
2. 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.
3. Активизация поддержки третьей стороны, авторитетной для общественности, способствует разрешению кризисной ситуации.
4. Обеспечение присутствия высших руководителей компании на месте происшествия демонстрирует общественности озабоченность компании происходящим. Так, председатель совета директоров Union Carbide вылетел в индийский г. Bhopal в 1984 г., когда взрыв завода этой компании убил тысячи людей (Seitel, с. 453). Его поездка по меньшей мере продемонстрировала внимание к событию. В 1989 г. танкер компании Exxon перевернулся в одном из портов Аляски и пятно нефти разлилось площадью в 1300 квадратных миль. Председатель Exxon Rawl заявил, что у него есть более важные дела, чем полет в порт разлива. Этим он проиграл ПР-сражение.
5. Коммуникации должны быть централизованы. В любом кризисе следует учредить точку коммуникаций — ответственное лицо и создать команду его поддержки. Этот человек и только он должен быть уполномочен заявлять позицию компании.
6. С масс-медиа надо сотрудничать. В кризисных ситуациях журналисты навязчивы — они рвутся во все двери, чтобы достать историю. Не следует воспринимать это персонально, их надо рассматривать как дружественных противников и объяснять ваше видение кризиса. Превращение журналистов в врагов лишь усилит напряжение.
7. Нельзя игнорировать занятых. Обеспечение информированности занятых помогает сохранять нормальное, насколько это возможно, функционирование компании. Занятые — самый близкий союзник менеджмента в кризисе, поэтому нельзя держать их в неведении.
8. Кризисом следует управлять как процессом, видеть его в перспективе. Часто менеджмент недостаточно реагирует в начале кризиса и чрезмерно реагирует по мере нарастания кризиса.
9. Позиционирование организации — восстановление позитивной репутации следует активно начинать к моменту снижения напряженности кризисной ситуации. С самого начала кризиса важно сконцентрироваться на освещении шагов, предпринимаемых организацией по разрешению кризиса. Следует признать вину, если она есть. Но затем надо быстро сфокусироваться на том, что организация делает сейчас, а не на том, что шло неправильно. Визиты ключевых фигур значимых для организации аудиторий, презентации с

освещением в СМИ помогают показать общественности — организация извлекла уроки и контролирует ситуацию.

10. Последовательно отслеживайте и оценивайте процесс с помощью опросов, например. Необходимо измерять пульс занятых, потребителей, поставщиков, дистрибьюторов, инвесторов и широкой общественности. Определите, доходят ли ваши сообщения до аудитории. Постоянно проверяйте — какие аспекты программы работают, а какие — нет и делайте соответствующие коррективы.
11. Направленные коммуникации с занятыми, а особенно периодические выпуски видео-, радионовостей должны отражать развитие кризиса и работу организации по его преодолению. Концентрированные кампании по реализации изменений, вызванных кризисом, позволяют восстановить доверие занятых к менеджменту. Это положительно влияет на восстановление доверия к организации потребителей.

### 12.5. Проверка готовности к кризису

Готовность организации к кризису — фактор успешного его преодоления. Проверка готовности определяется ответами на следующие вопросы:
1. Есть ли в организации процедуры преодоления кризиса и разрешения чрезвычайных ситуаций?
2. Каковы наиболее вероятные типы кризисов?
3. Каковы возможные последствия возникновения одного из возможных кризисов для будущего компании, физической безопасности занятых?
4. Кто из сотрудников в наибольшей степени способен справиться с таким кризисом и где они находятся?
5. Достижимы ли эти люди в нерабочее время?
6. Какую подготовку имеют эти люди в управлении кризисом и в контактах с медиа? Какая подготовка им необходима?
7. После окончания кризиса будет ли организация способна сообщить о вынесенных уроках?

## *13. МЕНЕДЖМЕНТ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ*

С приближением 2000 г. топ-менеджмент все большего числа организаций осознает стратегическую значимость ПР как управленческой функции. Также как и другие сферы функционального менеджмента, деятельность ПР вытекает из целей и стратегии организации, реализуется в тактических решениях, имеет свой бюджет, график и схему размещения ресурсов. Сегодня ПР становится четко планируемой и научно-обоснованной активностью компаний и перестает быть лишь реакцией на внезапные потрясения.
На организационном уровне компаний развитых стран функция ПР все чаще оказывается вписанной в схемы общего (general), или стратегического менеджмента. Эта функция наиболее эффективна при подчинении непосредственно топ-менеджменту. Специалисты ПР сегодня владеют не только техникой коммуникаций (умения писать, редактировать, размещать статьи, производить печатные и видеоматериалы), но и являются по сути, менеджерами. Специалисты ПР решают конкретные вопросы управления

деятельностью компаний. Не случайно интересы компании Ford *в* построении в России сборочного завода представлял в феврале 1997 г. деловой визит директора по экспорту и менеджера по связям с общественностью компании Ford в Азии, Латинской Америке и Африке.

## 13.1. Организация деятельности ПР

В большинстве организаций несколько различных подразделений или функций могут заявлять свое право собственности на ПР или на часть этой сферы. Различные звенья организации используют ПР в той или иной форме. В компании, чьи акции продаются и покупаются публично, элементы ПР часто реализуют: высший управляющий — корпоративные связи/отношения; финансовый директор — отношения с инвесторами; директор по персоналу — коммуникации с занятыми; директор по маркетингу — продвижение продукта, или продвигающие ПР.

Функции могут меняться и развиваться: директору по персоналу может понадобиться помощь в производстве видео, а директор по маркетингу может искать поддержки для проведения выставки или участия в ней. Директор по персоналу нередко ищет связи с медиа для привлечения новых занятых или для разрешения трудовых конфликтов. А директору по маркетингу может понадобиться перейти от продвижения продукта к защите марки при возникновении серьезных дефектов. Ни один из этих директоров не может содержать собственную команду ПР. И даже если сможет, велик риск дублирования и недостатка координации. Существенно и то, что председатель совета директоров или главный управляющий также заказывают все эти работы для компании в целом. Логическим разрешением ситуации является придание ПР-службе статуса самостоятельной функции с прямой подотчетностью главному управляющему/председателю компании, или им обоим. Такая практика сложилась в крупных компаниях Европы, США, Японии и нередка в России.

Реализация функции ПР в рамках службы маркетинга — что нередко для небольших компаний — часто вызывает проблемы доверия общественности. СМИ и занятые склонны относиться к призывам маркетинговых служб предубежденно. Поэтому организации, следующие данной практике, пользуются меньшим доверием публики, чем те, в которых функция ПР существует независимо. Акционерные компании, в которых ПР является частью маркетинга, используют специальных консультантов для финансовых ПР, включая отношения с инвесторами, или имеют отдельную функцию корпоративных дел (corporate affairs).

### 13.1.1. Степень централизации ПР

Создание функциональной системы ПР предполагает решение о степени централизации этой функции. При этом следует помнить, что организации существенно раз-«яичаются по таким параметрам, как тип структуры, степень дифференциации продуктов (операций), географическая рассредоточенность, масштаб операций.

Для самостоятельной и независимой компактной гомогенной организации с дивизиональной или функциональной структурой функция ПР может быт сконцентрирована в одной штатной единице/подразделении.

Более сложная структура функции ПР свойственна для компаний, представляющих горизонтальную и/или вертикальную интеграцию бизнесов. Диверсификация бизнеса, или разнообразие отраслевых сфер предполагает дифференциацию некоторых аспектов ПР. Конгломераты, как объединение несвязанных бизнесов, или сфер деятельности, периодически покупаемых/продаваемых по политическим или финансовым причинам, также имеют специфику ПР.

Учитывая структурные особенности, управление коммуникациями компании ведется на основе того, как организация представляет себя внешнему миру. Здесь возможны следующие варианты:

***Монолитная идентичность,*** — организация представляет одно лицо для всех, — например, компания Microsoft; ***Присоединенная /индоссированная идентичность*** (endorsed identity), — имя субсидиара или отделения предваряется именем родительской компании; например, IBM-Japan или Sony Europe,

***Марочная идентичность,*** — продукты или субсидиары не несут явной связи с родительской компанией и лишь марка служит для совместной идентификации. Американские крупные розничноторговые компании Radio Shack, Sears, K mart продают товары других производителей под своей маркой.

Сложные структуры ставят задачи контроля и координации деятельности ПР, делегирования полномочий субси-диарам: отделениям, географическим месторасположениям. Решением служат брифинги представителей родительской компании для субсидиаров, или регулярные групповые встречи для всех ответственных за ПР в организации. Делегирование ПР-специалиста из головного офиса компании для работы в филиал не всегда обеспечивает стопроцентное проведение корпоративной политики. Натурализация, или «адаптация» специалиста к местным условиям этому нередко препятствует.

Централизованные коммуникации (как централизованная система ПР) уместны для организации, которая:

- Мала по размерам.
- Имеет одно или немного месторасположений.
- Имеет много месторасположений, в каждом из которых немного занятых или потребителей и все заняты одним или сходными видами деятельности.
- Сконцентрирована в одной стране.
- Не имеет значимых культурных или технологических различий.
- Преимущественно вовлечена в единственную отрасль или в близко связанные отрасли (например, авиакосмическую, или кораблестроение и оборонную).
- Децентрализованные коммуникации предпочтительны для организации, которая:
- Очень велика по размерам.
- Сильно диверсифицирована.

- Имеет крупные месторасположения с численностью тысяча и более занятых и со значительной местной аудиторией СМИ.
- Работает через национальные границы с языковыми барьерами.
- Имеет родительскую компанию, сильно ориентированную на марочную идентичность или функционирующую как конгломерат с малым прямым влиянием на субсидиары.

Нередко деятельность ПР централизована для части компании, а филиалы или отделения, значительно отличающиеся технологиями и рынками, имеют собственные ПР-системы. В условиях децентрализации естественна конкуренция между центральным и локальным уровнями ПР. Такая конкуренция может быть разрушающей для долгосрочных интересов организации. Во избежание негативных результатов децентрализации необходимо постоянно Контролировать следующее:

- Всегда ли соответствуют коммуникации в филиалах общим для группы стандартам. Реализуется ли политика?
- Достаточно ли эффективны руководители локальных служб ПР как проводники информации из центра на места и обратно? Не отторгается ли центр этими людьми от деятельности филиалов и не обнаруживает ли центр проблемы последних слишком поздно?
- Не растут ли затраты бесконтрольно при наличии столь многих перекрывающихся и конкурирующих функций?

### 13.1.2. Собственный специалист/служба ПР и внешнее консультирование

Организация деятельности ПР предполагает выбор между использованием собственных специалистов/ подразделений и/или внешних консультантов.

Внешнее консультирование предпочтительно в следующих случаях:

1. Работы немного и она проводится эпизодически, что делает найм постоянного сотрудника на полный рабочий день невыгодным.
2. В работе предполагается «пиковая» загрузка и периоды отсутствия загрузки в связи с запусками новых продуктов, сезонными факторами, выставками. Тогда требуются 2—3 человека одновременно в определенные периоды времени, но не на оставшуюся часть года.
3. Необходимость временной замены штатного сотрудника или помощи ему в «пиковые» периоды.
4. Внешний консультант располагает специфическим опытом, которого нет у штатной группы.
5. Организация срочно нуждается в медиа-контактах после перемещения в новый географический район. Дистанция перемещения и языковый барьер могут являться факторами в пользу внешнего консультирования.
6. Организация сильно политизирована и советы внутренних специалистов ассоциируются с одной из заинтересованных сторон, а потому необъективны.

В трех последних случаях возможно совмещение работы штатных и внешних специалистов.

Возможно распределение различных направлений деятельности ПР между собственными и внешними специалистами. Так, организации с доминированием

маркетинга нередко оставляют функцию отношений с финансовым сообществом внешнему консультанту. Возможен вариант, когда собственная сильная ПР-группа занята мониторингом публикаций и внутренними коммуникациями, а консультации используются для маркетинга или финансовых ПР. В других случаях консультантов используют для реализации обеспечивающих функций — таких как распространение пресс-релиза. Бывает, что деятельность молодого специалиста ПР организации направляет опытный внешний консультант. Нередко консультативная компания предоставляет своего сотрудника для работы в организации-клиенте в качестве «имплантанта».

Консультанты могут предоставить ряд конкретных услуг «на дому» у организации-клиента, включая редактирование, фотографические услуги, производство видео и дизайн-услуги. Это может стоить дешевле, чем постоянный найм консультанта, или собственных специалистов. Однако, проблема в том, что искать таких людей когда это необходимо, сложно, и, кроме того, нередко свои конк-[1] ретные потребности организация не может четко определить.

К крупнейшим по уровню годового дохода в 1992 г. независимым ПР-фирмам США относятся: Jefferson Group (более 7 млн. долл.), Morgen-Walke Associates (более 5,5 млн. долл.), Pacific/West Communications (более 3,8 млн. долл.), а также Smith&Harroff. К наиболее часто упоминаемыми в российской деловой прессе относятся российские агентства, выполняющие некоторые услуги в области ПР — Video International, «Михайлов и партнеры», «Имид-жлэнд».

Использование собственного специалиста или команды ПР позволяет сбалансировать минусы внешнего консультирования в силу следующих причин:

1. Собственные сотрудники менее дорогостоящи, даже при выплате соответствующих гонораров.
2. В результате частых повседневных контактов с командой управленцев, собственные сотрудники более вероятно обнаружат потенциальные возможности ПР для организации, не только в аспекте медиа-рилейшнз, но также и в коммуникациях с занятыми.
3. Растущее знакомство с организацией и её деятельностью делает информационные контакты для организации — брифинги, интервью — с собственным специалистом ПР менее формальным, чем с внешним консультантом.
4. Собственные специалисты ПР организации обычно пользуются большим доверием внешней среды — потребителей, медиа, потому что идентифицируются с управленческой командой организации.
5. Собственные сотрудники нередко рассматриваются СМИ как способные предоставить базовую информацию по проблемам отрасли, способные создать возможности для построения отношений между ПР-специалистами и медиа, столь необходимых для успеха.
6. В наиболее успешно управляемых организациях функция ПР вовлекается в принятие управленческих решений высшего уровня. Участие в принятии таких решений облегчается, если человек ПР является членом команды управляющих. Очевидно, что решение об использовании собственных и/или внешних специалистов должно приниматься не только на основе чисто экономических расчетов. Как правило, эти две формы дополняют друг друга.

Крупные/средние организации используют собственные службы/специалистов ПР.

### 13.1.3. Прямая подотчетность топ-менеджменту

Функциональная подсистема ПР должна подчиняться непосредственно топ-менеджменту. Бывает, однако, она подчинена одной из функций: рекламной, маркетинговой, правовой или управления персоналом. Такое подчинение неудачно. Оно лишает ПР своей основной роли интерпретатора философии, политики и программ организации для общественности. Поскольку политика, философия, корпоративная стратегия формируются высшим уровнем управления организации, функция ПР должна быть непосредственно подчинена тем, кто управляет организацией в целом.

Всё чаще директор ПР компании, организации непосредственно подчиняется высшему управляющему (CEO). Так, например, в крупной многоотраслевой японской промышленной компании Kawasaki отдел ПР подчиняется непосредственно президенту компании. В администрации президента РФ в 1996 г. заместитель главы администрации М.Бойко наделен ответственностью за связи с общественностью наряду с ответственностью за блок политических вопросов, взаимодействие с другими органами власти и политическими субъектами. Департамент по связям с общественностью министерства финансов РФ курирует заместитель министра. В компании сотовой связи «Вымпелком» функцию ПР возглавляет вице-президент по связям с общественностью.

Следует помнить, что работа директора ПР заключается в продвижении организации в целом. Если бы руководитель ПР подчинялся директору по маркетингу или по рекламе, работа его превратилась бы в продвижение конкретных продуктов. Подчинение ПР одной из названных функций влечет потерю независимости, доверия публики, а значит, утрату своего предназначения роли объективного советника для менеджмента компании. Автономность ПР может и должна сопровождаться долгосрочными и взаимовыгодными отношениями с другими функциональными подсистемами на благо организации. Однако, ПР не должна уклоняться от своей главной роли — поддержание доверия к организации, отслеживая и обеспечивая соблюдение общественных интересов в любой корпоративной деятельности.

### 13.1.4. Управленческий аспект ПР

ПР выполняет «пограничную» функцию в организации, поскольку находится на переднем крае взаимодействия организации и её внешней и внутренней общественности. Иначе говоря, менеджеры ПР стоят одной ногой внутри организации, а другой — за её пределами. Нередко эта позиция не только уникальна, но и рискованна.

Как менеджеры границы, специалисты ПР поддерживают своих коллег, помогая им строить коммуникации через организационные линии, как внутри, так и вне организации. Таким образом, специалисты ПР становятся системными менеджерами, достаточно компетентными для работы в сложной сети отношений, свойственных организации. Управленческая компетентность специалистов ПР предполагает:

1. Знание содержания и характера отношений организации со своей средой. Например, что связывает руководителей проектов и вспомогательный персонал, а что вызывает конфликты между ними?
2. Умение управлять восприятием, отношением людей к событиям среды, общественным мнением. Менеджеры других функций управляют более явными и материальными факторами — денежными, сырьевыми, товарными ресурсами. Коммуникационное решение специалиста ПР должно быть понятным и принимаемым менеджерами этих функциональных подсистем.
3. Стратегическое мышление. Знание миссии, целей и стратегий организации специалистами ПР позволяет позиционировать свою деятельность в системе корпоративных интересов. Стратегическая значимость упоминания имени компании в утренней газете должна осознаваться всеми менеджерами компании благодаря специалистам ПР.
4. Желание и умение оценивать свои результаты. Необходимо уметь четко определять цели/достижения, организовывать достижение цели и измерять результаты.
5. Знание управленческой структуры организации: функции и их распределение, структуры (иерархия должностей и лиц), процессы и процедуры управления, формальные и неформальные оценочные механизмы в организации.

## 13.2. Планирование ПР

### 13.2.1. Стратегический подход

Планирование ПР должно вестись на стратегической основе. Деятельность ПР должна быть направлена на достижение стратегических целей организации, координироваться с другими функциональными направлениями. Только в этом случае ПР может рассчитывать на поддержку топ-менеджмента.

**Рис. 7. Стратегический подход к планированию ПР.**

До начала ведения постоянной или периодической работы по ПР необходима оценка среды и целей деятельности организации (рис. 7.). Цели, стратегии и программы ПР являются производными стратегических целей организации в

целом. Разнонаправленность этих решений препятствует их успешной реализации.

Пример стратегического подхода к составлению плана ПР приведен ниже.

**1. Среда.** Наша компания работает на международном рынке услуг, занимая третье место. Мы близки к компании №2, однако далеко отстали от лидера.

**2. *Миссия/Цель компании.*** Наша компания стремится стать №2 на рынке, предоставляя широкий спектр услуг высокого качества потребителям среднего и высокого уровня доходов всего мира по конкурентной цене. Срок достижения — 18 месяцев,

**3. *Цели ПР.***

- Позиционировать компанию на рынке как №2 в среде потенциальных клиентов. Срок — 16 месяцев
- Создание внутреннего имиджа компании №2. Срок _ 6 месяцев.

**4. *Стратегии ПР.***

- Формирование коммуникационной системы компании, необходимой для занятия и удержания позиции №2 на рынке.

**5. *Программы/тактика ПР.***

- Построение модели внешних и внутренних коммуникаций для компании №2 на рынке. Срок (январь—февраль).
- Аудит существующей коммуникационной системы и разработка рекомендаций по её развитию (март—апрель).
- Построение блоков:
    - внутренних коммуникаций (май—июнь),
    - отношений с партнерами (май—июль),
    - отношений с СМИ (июнь—сентябрь),
    - отношений с клиентами (июль—август),
    - отношений с госструктурами (май—сентябрь).

Каждая из программ может быть развернута подробнее, с более конкретной идентификацией структуры и содержание.

Стратегический подход к планированию ПР обеспечивает ответ на вопрос: «Как мы будем управлять нашими ресурсами для достижения наших целей?». Цели ПР в компании должны отвечать следующим требованиям:

- Ясно описывать ожидаемые конкретные результаты
- Быть понятными каждому в организации
- Иметь сроки достижения
- Быть реалистичными, достижимыми и измеримыми
- Соответствовать целям менеджмента организации

Успешное достижение цели предполагает участие заинтересованных лиц в идентификации целей и в обсуждении средств их достижения, а также в оценке прогресса продвижения к целям.

### 13.2.2. Бюджет ПР

Планирование программ ПР предполагает разработку соответствующего бюджета. Бюджет дисциплинирует деятельность ПР. В основе разработки бюджета лежат два шага: 1)оценка уровня ресурсов — человеческих, закупок и прочих, необходимых для проведения конкретной деятельности, 2)оценка стоимости и доступности этих ресурсов.

Большинство программ ПР функционирует на ограниченном бюджете. Поэтому следует использовать универсальные, адаптируемые к меняющимся условиям программы. Телевидение, журнальная и газетная реклама обычно слишком дороги для большей части бюджетов. Однако, специальные события, прямая рассылка, личные контакты и продвигающая экспозиция — недорогие средства коммуникации, легко воспроизводимые при каждом новом случае.

Один из путей убедиться в разумности и адекватности бюджета — использование конкурса предложений для поставщиков услуг. Открытый процесс приема предложений позволяет нескольким поставщикам услуг/товаров продемонстрировать свои возможности выполнить работу. Так, например, в конце 1996 г. компания «Микродин» объявила тендер среди рекламных и ПР-агентств. Победителя тендера ожидала роль долгосрочного рекламного партнера, призванного укрепить имидж заказчика, преодолеть негативные последствия пребывания «Микродина» на «ЗИЛе» и увеличить объем продаж в магазинах при ежемесячном рекламном бюджете в 150 тыс.долларов.

Большинство агентств ПР в США определяют затраты на клиента также, как юридические, эккаунтинговые и управ-ленческо-консалтинговые фирмы. Клиенты платят за услуги, исходя из времени, затрачиваемого на них каждым сотрудником агентства. Каждый сотрудник агентства имеет минимальный месячный оклад, который определяет стоимость часа работы сотрудника. Срочная и сверхурочная работа оплачивается по повышенному тарифу. Записи расходов времени ведут все — от председателя компании до почтового клерка — на повседневной основе, чтобы клиенты знали точно — за что конкретно они платят.

Бюджет ПР может устанавливаться как процент от затрат на рекламу (10%, например), или процент от оборота или прибыли компании. Бюджет зависит от размера компании, числа покупателей, инновационности бизнеса и динамичности рынка, конкретной ситуации. Кроме того, бюджет собственной службы ПР определяется составом затрат и характером их распределения между другими подразделениями. Так, например, расходы на помещение, на образцы изделий, приемы, издание ежегодных отчетов или видеоролики могут включаться в бюджет ПР или какой-либо другой бюджет: управления человеческими ресурсами, маркетинга, рекламы.

### 13.2.3. Планирование ПР-кампании

Планирование типичной ПР-кампании включат этапы:

**1. *Очерчивание проблемы.*** Даётся общее описание проблемной ситуации; её причины, вовлеченные группы, позиция организации, история развития событий и препятствия достижения цели. Определяется цель кампании, которая разбивается на субцели, показывающие «что» должно быть достигнуто.

**2. *Предложения по достижению целей.*** Формулируются стратегии, — модели действий, показывающие как достичь цели. Определяются инструменты ПР, используемые для достижения целей. Элементами «предложений» могут быть:

- Целевые аудитории.

- Основные сообщения — конкретные обращения. Что и как мы хотим сказать нашей аудитории? Что, мы хотим, они должны чувствовать о нас? Что думать? Что мы хотим, чтобы они сделали?
- Коммуникационные средства.
- Команда реализации проекта.
- Временные рамки мероприятий и затраты на них.

**3. *Тактические решения.*** Здесь дается развернутый и детальный план действий, реализующий стратегии. Указываются конкретные сроки и исполнители. По сути, это содержание плана кампании.

**4. *Методы оценки.*** Они позволяют оценить результаты кампании, отвечая на вопросы:

- Достигнуты ли цели кампании и в какой степени?
- Обретено ли признание общественности?
- Изменилось ли отношение к компании со стороны общественности, потребителей, менеджмента в результате кампании?

В числе методов оценки могут быть количественный анализ посещения, контент анализ СМИ, опросы, замеры продаж, отчеты персонала.

Важно, чтобы план кампании был составлен в письменной форме. Это позволяет отследить прогресс его реализации и оценить достигнутые результаты.

## 13.3. ПР-подразделение и его сотрудники

Созданию подразделения ПР в организации предшествует анализ среды деятельности, постановка целей и стандартов оценки деятельности, разработка соответствующих программ и бюджетов. Численность сотрудников подразделения ПР может варьировать от одного сотрудника до сотни и более. Так, в General Motors это подразделение насчитывает 200 человек, половина из которых — специалисты, а остальные 100 — вспомогательный персонал. Подразделение ответственно за отношения с прессой, инвесторами, гражданскими группами, занятыми и госструктурами многих стран мира. Отделение корпоративных коммуникаций Chase Manhatten Bank насчитывает около 100 специалистов, решающих задачи медиа-плани-рования, рекламы и продвижения, отношений с инвесторами и потребителями, фандрайзинга, а также отношений с группами общественности различных регионов мира.

Подразделение ПР во многих американских компаниях нередко подчиняется управляющему компании по коммуникациям, который в свою очередь непосредственно подотчетен главному управляющему компании. В госструктурах специалисты ПР нередко подчиняются руководителю учреждения. В университетах функция ПР может объединятся с функцией фандрайзинга или отношений с государством.

Подразделение, реализующее функцию ПР, может носить название «Паблик Рилейшнз», или «Связи с общественностью», а также: «Корпоративные коммуникации» (Chase Manhattan Bank), или просто «Коммуникации», «Общественные дела» («Public Affairs», International Monetary Fund), «Реклама и паблик рилейшнз», «Корпоративные отношения», «Общественная информация».

Хороший специалист ПР компетентен в ряде областей. Это культура, история, философия, социальная психология. Необходимо знание СМИ, методов их исследования и владение навыками составления текстов. Необходим широкий кругозор и знание сферы бизнеса вообще и отрасли, компании, в частности. Важно также знание мира бюрократии, методов обретения влияния и маневра в меняющейся политической среде. Необходимо знание менеджмента, его обязанностей и методов формирования корпоративной политики топ-менеджментом.

Значимой личностной характеристикой специалиста ПР являются коммуникативная направленность, желание общаться с общественностью и уверенность в праве публики знать о происходящем. Практик ПР должен иметь стремление защищать позицию организации, если он считает её правильной. Он должен иметь склонность выступать консультантом топ-менеджмента, особенно в случае несогласия с ним. Кроме того, важна готовность к риску, любознательность, наличие твердых убеждений, владение этическими нормами.

## *14. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ*

Современная деловая среда характеризуется ростом культурного разнообразия её участников. Всё больше компаний и организаций дальнего и ближнего зарубежья осуществляют свою деятельность в России. Успешное ведение деятельности ПР в мультикультурной среде — как в России, так и за её пределами, предполагает знание и использование специфики региональных деловых культур, особенностей деловых коммуникаций основных регионов мира.

### 14.1. Факторы актуализации мультинациональных деловых коммуникаций

Мультинациональные деловые коммуникации становятся все более значимой сферой в деловой среде. Рост внимания к этой сфере обусловлен рядом факторов:

**1. *Глобализация бизнеса*** (т.е. обретение бизнесом общемировых масштабов), начавшаяся в 1970-х годах и резко ускорившаяся в 1980-х.

В 1950-х мир ещё был разделен примерно на 120 национальных рынков. В начале 1980-х японские компании — Mazda, Xonda, Sony и другие размещают свои производства и штаб-квартиры в США. Американские компании размещаются в Японии, Западной Европе, а Европейские — в США и в Азиатско-Тихоокеанском регионе. В конце 1980-х Восточная Европа, территория СССР, Китай и Индо-китайский регион выходят из экономической изоляции от всего мира. Глобальные, международные и иностранные компании увеличивают свою роль в мировой экономике, расширяя операции в странах пребывания. Сегодня насчитывается более 38 тыс. транснациональных корпораций, объем продаж которых в странах размещения превышает мировой экспорт. [Dunning, p.46]. Согласно одному из авторов книги Emerging Global Ethics [с. 166], за два десятилетия с 1970 г. общий объем мирового экспорта возрос в 9 раз, а прямые зарубежные инвестиции в мире — в 15 раз.

Многократный рост зарубежных операций означает растущую занятость в иностранных и совместных компаниях, представляющих собой мультикультурную мульти-национальную среду.

Когда мы говорим о компонентах мира, мы традиционно мыслим в категориях «нация», «страна», которых сегодня в мире около 150. Однако, сегодня в мире более 40 крупнейших экономических субъектов в мире — это мультинациональные компании, масштаб операций которых сопоставим с показателями валового продукта европейских стран. Поэтому топ-менеджмент глобальных компаний увеличивает своё влияние на судьбы мира, трансформируя культурно-коммуникационную деловую среду.

**2. *Разрушение коммунистического лагеря*** *в* СССР и Восточной Европе, падение железного занавеса в России и рост вовлечения Российских деловых, общественно-политических, академических, художественно-культурных кругов в международный обмен ресурсами.

**3. Рост *взаимозависимости различных регионов мира*** друг от друга в условиях неравномерного распределения природных, индустриальных, технологических, интеллектуальных ресурсов.

**4. Сокращение *пространства и времени коммуникаций*** на базе мгновенных электронных технологий передачи информации, развитие Интернет и ее ресурсов, телефаксной и видеосвязи. Мир «сжимается», становится меньше как шагреневая кожа, поскольку коммуникационные технологии сближают самые отдаленные части света. Технические и технологические аспекты международных деловых коммуникациях нередко связаны с культурными аспектами. Культурные проблемы часто служат более серьезным препятствием успеха международных коммуникаций, чем технологические или финансовые.

## 14.2. Уровни деловой культуры: национальный, региональный, глобальный

Известно, что по критерию границ, или масштабов операций бизнес можно идентифицировать как:

- национальный (ведется в границах одной страны, например, в России),
- региональный (ведется в масштабах региона мира — Западноевропейского, Азиатско-тихоокеанского),
- глобальный (бизнес имеет штаб-квартиры в нескольких регионах мира одновременно, — IBM, Procter&Gamble, McDonald's, Mazda).

| уровни, объекты, среды / культурно-психологическое/ психографическое направление | микросреда | | | | мезосреда | | | макросреда | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | организация | коллеги | здоровье | ... | партнеры | местная общественность | ... | работа | досуг | наука | ... |
| Ценности | | H | B | | C | D | | A | D | | |
| Суждение | N | | K | | M | | | L | | | |
| Поведенческие нормы | X | | V | | Z | W | | | Y | | |

**Рис. 8. Модель деловой культуры**

В рамках деловой среды каждого уровня существует своя собственная деловая культура как система ценностных ориентации, отношений и поведенческих норм.

В условиях глобализации информация и деньги, согласно Питеру Дракеру, стали международными. Международная деловая среда управляется сегодня не только и не столько государствами, сколько глобальными компаниями — «корпоративными гражданами мира». Лидерство на мировых рынках глобальных компаний обеспечивается преимуществом использования ими ресурсов различных регионов мира, — сырьевых, трудовых, интеллектуальных, капитала. Использование таких ресурсов требует адаптации к местной культуре самых конкурентных стилей и методов делового поведения. Глобальные компании — сегодняшние лидеры мировых рынков, — можно по праву считать создателями глобальной деловой культуры и глобальной деловой этики, синтезирующей наиболее конкурентоспособные черты региональных и национальных деловых культур.

В условиях глобализации деловой среды национальные и ? региональные деловые культуры развиваются в направлении глобальной деловой культуры. Аудитории деловых кругов, занятых, потребителей, широкой общественности многих стран постепенно обретают все больше сходства. Поэтому деятельность ПР имеет тенденцию к унификации в условиях глобализации рынков товаров, труда и капитала.

## 14.3. Культурные различия: критерии, содержание и значение в ПР

Культурные различия групп общественности, например, стран Запада и Востока нередко препятствуют успешным коммуникациям. Поведение партнеров кажется труднообъяснимым и малопредсказуемым. Создается впечатление, что

только опыт может помочь преодолеть барьеры непонимания. Однако, культурные компоненты носят достаточно устойчивый характер, чтобы быть описанными, объясненными и используемыми в связях с инокультур-ной общественностью.

Описание и оценка культурных различий можно проводить с использованием структурных моделей. Так, модель деловой культуры можно представить в матричной форме, соединяющей два направления: культурно-психологическое, или психографическое (ценности, суждения, поведенческие нормы) и средо-объектные (элементы различных уровней среды - микро-, мезо- и макросред) (рис.8.). В клетках матрицы размещаются оценки значений (коды значений) конкретных объектов среды на ценностном, сужденческом и поведенческом уровне Оценки определяют приоритеты и содержание утверждений, характерных для конкретной деловой культуры.

***Ценности*** — это объекты, сущности, рассматриваемые как ценные и значимые. Социальный статус, деньги, семья, образование, религия, здоровье, свобода могут рассматриваться как персональные, жизненно-значимые ценности и носить конкурентный характер. Конкурентность ценностей означает их ранжированность по значимости, или различный уровень приоритетности для индивидуума или группы. Так, например, здоровье и свобода имеют не одинаковые приоритеты в различных национальных деловых культурах. Ценности — это фундаментальная и самая стабильная, глубокая и устойчивая компонента, обусловливающая поведение человека, поскольку она — результат длительной его персональной социализации. На ценностном уровне формируются наиболее устойчивые детерминанты поведения и именно ценности труднее всего изменяемы. В эпоху глобальной взаимозависимости в отсутствии консенсуса существует настойчивая необходимость разделяемых ценностей в глобальном масштабе. Формирование разделяемых ценностей — наиболее сложная и квалифицированная составляющая деятельности ПР в мультикультурной среде. Следует отметить, что в США достигнуты значительные успехи в этой сфере в силу исторически сложившегося здесь мультикультурного состава жителей этой страны.

***Суждения,*** или ***верования*** раскрывают отношения людей к различным объектам среды и также предопределяют специфическое поведение. Суждения по одному и тому же объекту представителей различных культур могут существенно различаться.

***Поведенческие нормы*** — это модели действий или поступков, типичных в конкретной ситуации. Так, например, в одной и той же ситуации (подготовка заключения соглашения, конфликт или торжественное мероприятие), американские и японские бизнесмены часто ведут себя по-разному. Важно, что тактическое деловое соглашение о конкретных действиях может быть достигнуто на базе общих интересов, согласующих поведение сторон, и без разделения ценностей. Однако, стратегически ориентированное сотрудничество имеет больше шансов на успех в случае разделения партнерами не только поведенческих норм, но также суждений и ценностей.

Ценности, суждения и поведенческие нормы каждой культурь! существуют и демонстрируются людьми в отношении конкретных объектов или явлений. Для идентификации значимых объектов среды деятельности организации или

человека её можно разделить на три уровня — микросреда (внутренняя среда организации), мезосреда (ближайший к организации слой внешней среды), макросреда (отдаленный слой внешней среды организации). Специфика культуры состоит в, собственно, наборе выделяемых объектов, а также в их ценностном значении, содержании суждений о них, а также в нормах поведения в их отношении.

Успешное ведение ПР в мультинациональной среде требует знания основных характеристик и специфики взаимодействующих культур. Знание культурных особенностей позволяет оценивать, прогнозировать и управлять поведением различных групп общественности — партнеров, занятых, инвесторов, потребителей, госчиновников, местной общественности в отношении компании в мультикультурной среде.

## 14.4. Западная и Восточная деловые культуры

Следует помнить, что деятельность ПР международного масштаба проходит на фоне интернационализации многих аспектов национальных культур. Весь мир смотрит передачи американской телекомпании CNN и британской радиовещательной компании BBC. Молодежь всего мира слушает американскую музыку и носит джинсы, изобретенные в этой стране. Марки японских компаний-производителей аудио-видеотехники известны и популярны во всех регионах мира. Интернационализация/ глобализация деловой культуры проявляется внешне уже в том, что официальная деловая одежда — темный деловой костюм европейского стиля, — стал «униформой» топ-менеджеров на всех континентах мира. Интерьер штаб-квартиры глобальной компании в Европе и в Азии выглядит примерно одинаково.

Тем не менее, в широком на сегодняшний день спектре деловых культур можно выделить два полюса — Западная деловая культура и Восточная деловая культура. К типичным Западным культурам относятся евро-американская и западноевропейская деловые культуры. К наиболее типичным Восточным — деловые культуры стран Азии и Востока (Япония, Китай, а также страны ислама). Особенности этих типов деловых культур имеют исторические, религиозные и общекультурные предпосылки.

Россия находится географически — между Западом и Востоком. Деловая культура России занимает по ряду параметров (индивидуализм/коллективизм, иерархичность/ эгалитаризм и др.) промежуточное положение между Западной и Восточной культурами. Рост занятости россиян на иностранных и совместных предприятиях актуализирует вопросы взаимодействия различных культур на всех уровнях ведения бизнеса — от рабочих мест до топ-менеджмента. Знание полярных особенностей культур позволяет ориентироваться в ситуациях кросс-культурных коммуникаций, оптимизировать отношения с ино-культурной общественностью. Обратившись к стереотипам и гиперболам, определим типичные (хотя и не абсолютные) черты деловых культур Запада и Востока.

Независимость, индивидуализм, эгалитаризм, решительность, самоуверенность, прямолинейность, надежность/ обязательность, точность, пунктуальность, инициативность, целеустремленность, мобильность, энергичность, — так могут оцениваться специфические отличительные черты Западной деловой культуры с позиции россиян.

Уклончивость, иерархия, ритуальность, декоративность, зависимость, клановость, кумовство, хитрость, взяточничество — обычно воспринимаются россиянами как специфические характеристики Восточной культуры. «На Востоке думают одно, говорят второе, а делают третье». Эта восточная мудрость воспринимается россиянами как хитрость, лукавство и даже нечестность. В то же время, традиция Западного бизнеса не разделять слова и поступки воспринимается россиянами как неожиданная прямолинейность, простодушие и неосмотрительность.

Независимость и внутренняя свобода американца проявляется, например, в том, что он может прийти в джинсах на деловую встречу. Японцы же считают, что нельзя быть серьезным (и восприниматься серьезно) на деловых переговорах, если партнеры не одеты в черные строгие костюмы. Американский ученый не постесняется покинуть заседание секции научной конференции, если его интерес к происходящему исчерпан до окончания заседания. Японец останется присутствовать из вежливости.

Индивидуализм — как индивидуальные инициатива, ответственность, право, вознаграждение, — признан американцами в качестве двигателя общественного прогресса. Индивидуальный интерес — обязательное и первое условие участия американца в любой деятельности и это признается американской культурой. Индивидуум здесь — ячейка общества, атом, из которого оно состоит. На Востоке, в частности, в Японии индивидуализм нередко рассматривается как угроза обществу. Япония представляется нацией, где личность — не самостоятельная единица, а функция группы и корпоративной принадлежности.

Коллективизм и групповая ориентация — как в бытовой, так и в деловой сфере — изначально присущи Восточной деловой культуре. В Восточной культуре ячейкой общества является не индивидуум, как на западе, а группа. Человек здесь идентифицирует себя с группой прежде всего и меньше всего как индивидуум, личность. Выдвижение индивидуальных интересов в японской деловой среде невежливо и граничит с неприличием. Так, высокое качество японской видеотехники известно во всем мире, при этом имена японцев (ученых, изобретателей, лидеров бизнеса), обеспечивших Японии технологическое лидерство, практически не известны мировой общественности. Коллективизм в Восточной культуре возведен в абсолют — до открытого родственного протекционизма, клановости и кумовства.

Занятый в японской компании — своего рода клане — обязан хранить верность ценностям и вертикальной системе отношений в клане. Эта система выражается в подчиненности нижестоящих и благожелательности вышестоящих, Власть в клане держится не на распоряжении ресурсами, не на обаянии и харизме и не на других Западных понятиях, вроде взаимного обмена, а на природе японского порядка вещей. Американцев буквально шокирует брань и грубость, которую японские менеджеры позволяют себе в отношении подчиненных [Saliivan,c.68]. Для японцев это непреложный порядок вещей, проявление власти вышестоящего над подчиненным. Показательна картина — старший руководитель-японец выходит из помещения, где проводится собрание. Остающиеся в помещении японцы встают и кланяются, провожая его. Их

поведение выглядит подобострастным для россиян и тем более для американцев.

Лояльность японца в отношении своей группы и фирмы превозносится в Японии и стоит выше лояльности таким абстракциям, как «общественность» и «общество». Поэтому взяточничество или нелегальное фиксирование цен не наказываются здесь сурово.

Эгалитаризм — как стиль отношений равных, свойственен Западной культуре и американской в особенности. Так, например, американцы называют в деловой среде друг друга по имени. Считается, что это упрощает коммуникации. При этом разница в возрасте и статусе может быть значительной. В английском языке нет двух местоимений — «ты» и «вы», а есть только одно. В Восточной деловой культуре нередко при обращении к другому надо перечислить все имена и титулы собеседника. По сути это закрепляет иерархичность отношений, подчеркивает отношения подчиненности. Аналогичную роль — подчеркивания иерархии, — с точки зрения американских исследователей, играют правила поведения занятых в ряде японских компаний. Среди них — запрет жевать резинку; женщинам — носить челку до глаз, а мужчинам — двубортные пиджаки. Вообще японское общество с его тысячелетней имперской историей организовано строго по вертикали. Возраст и стаж работы традиционно вознаграждался здесь чаще, чем квалификация. Молодого сотрудника не принято было продвигать по служебной лестнице прежде, чем более старшего, пусть и менее квалифицированного. Сегодня система пожизненной занятости в Японии уходит в прошлое. Еще в начале 90-х годов А.Морито, президент Sony, отмечал, что корпоративная Япония должна отойти от прошлого лозунга «упорный труд и высокое качество для процветания Японии на мировом рынке» и выдвинуть в качестве лозунга «индивидуальное обогащение как стимул высоких результатов». Морита отмечал, что корпоративная Япония может остаться в изоляции в мировой деловой среде, если не изменит своей корпоративной культуры в направлении западных ориентиров. Молодые японские бизнесмены в большей степени, чем старшее поколение привержены международным стандартам деловой культуры. Всё это следует учитывать в деятельности ПР, затрагивающей японских партнеров.

Решительность американца проявляется в готовности принимать решения на *переговорах* (а не до или *после,* как у японцев). Японцы же на переговоры приходят труппой с уже готовым решением. Члены японской группы согласовывают свою позицию между собой до начала переговоров и не меняют её в течение самого процесса переговоров. Решение не может ими быть изменено потому что они уже приняли его. Для изменения позиции японцам надо вновь собраться в собственном кругу и согласовать друг с другом новый вариант, который только после этого вновь выносится на переговоры с противоположной стороной.

Решительность в Западной культуре проявляется также в готовности идти на компромисс в интересах дела. Компромисс в Западной культуре — свидетельство доброй воли, желания и действенного стремления решить проблему. В Восточной культуре компромисс носит скорее негативный оттенок. Пойти на компромисс здесь — значит проявить слабость характера,

неспособность удерживать рубежи своей позиции. Идя на компромисс, представитель Восточной культуры «теряет лицо».

Самоуверенность также относится к характерным чертам американской культуры. Можно сказать, что США — страна самоуверенных людей, у которых самонадеянность в крови и воспитывается с пеленок. Мировое лидерство США в экономике, политике, культуре держится на самоуверенных людях, мотивированных на индивидуальные достижения. Однако самоуверенность здесь — это не превосходство над другими, а превосходство над обстоятельствами, трудностями, над собственными слабостями. «No problem!» — нет проблемы! — распространенная американская фраза.

Поведение американцев нередко выглядит бесцеремонным, это люди без комплексов. Американец не смущается тем, что он не такой как другие. Право человека быть другим признано американской культурой. Здесь считается, что в разнообразии и оригинальности — источник новых идей, инноваций, а потому прогресса и процветания общества.

Прямолинейность в Западной и, особенно, в американской культуре, кажется японцам вызывающе невежливой и почти наглостью. Если американцы не смущаясь отказываются от неинтересного предложения, то в Японии нет слова «нет». Японцы считают его невежливым и всячески уклоняются от прямого отказа, хотя именно он и подразумевается на деле по мнению партнеров. Даже россиянам кажется такое поведение неискренним. А для японцев искренность человека — это стремление человека сохранить «гармонию» отношений, т.е. не нарушать согласие, комфорт, благосклонность и спокойствие окружающих. Вообще речь представителей Восточной культуры не следует воспринимать буквально. Восточная культура относится в «высококонтекстуальным». Это значит, что реальная суть сказанного в значительной степени определяется контекстом (ситуацией, местом, временем, предысторией) происходящего, а не самими словами.

Прямолинейность американцев, проявляется также в готовности начать переговоры сразу с дела — с цифр, документов и конкретных предложений, даже если партнеры видят друг друга впервые. Такая «неосмотрительность» и неосторожность обусловлена высоким уровнем развития правовых отношений в странах Запада, обеспечивающих участникам реальную защиту от обмана партнера. Нарушение контракта одной из сторон легко и привычно может разрешаться американским судом и нарушитель реально карается законом. В странах Востока не создано такой всесторонней и надежной юридической защиты сторон, поэтому гарантией надежности партнера являются родственные связи и достаточно хорошее личное знакомство с потенциальным партнером, т.е. наличие дополнительных интересов. Не случайно подавляющая часть инвестиций в Китае делается иностранцами китайского происхождения, имеющими родственные связи в этой стране.

Американец приходит на процедуру заключения договора со своим юристом для того, чтобы контракт был составлен юридически грамотно и правильно отражал интересы сторон. Такое поведение для восточного партнера означает недоверие и нередко воспринимается как обидное и оскорбительное. На Востоке деловое сотрудничество начинается с совместного проведения досуга и пространного личного знакомства. Нередко длительное сидение в ресторане и

прочие совместные развлечения выводят американцев из себя, поскольку рассматриваются ими как пустая и бесцельная трата времени. У американцев принято приглашать партеров на ланч, для того, чтобы немого познакомиться с партнером и делом. Отказываться от такого приглашения невежливо.

Надежность как обязательность, точность и пунктуальность в Западном бизнесе — вопрос деловой репутации. Здесь это строгая норма делового поведения, вежливость и такт одновременно. Не случайно существование американского термина «deadline» — крайний, или последний срок. После него никаких поблажек никому не делается и все это знают. Американцы уверены — без дэдлайна ни одно дело не будет завершено и следуют ему беспрекословно. И вообще время — главное измерение жизни для американцев. В Восточной культуре событие или персона важнее времени, поэтому ожидание аудиенции с представителями Восточной культуры, запаздывающей на часы (!) не является для них чем-то заслуживающим внимания, обеспокоенности или угрызений совести.

Важно также, что американцы ориентированы на краткосрочные деловые отношения. Удачная сделка их устраивает сама по себе. На Востоке принято строить и ориентироваться на длительные деловые отношения; краткосрочные интересы партнера вызывают непонимание, растерянность и настороженность. В Восточной культуре характерно длительное, затянутое обсуждение решений на основе горизонтальных согласований, и, наконец, нечеткое их выполнение.

Барьерами в кросс-культурных коммуникациях является разное трактование партнерами ряда понятий. Так, например, «работа», «компания», «управление», «рабочая группа» имеют разное значение и ценностное содержание для японцев и американцев [Sullivan ]. Учитывая роствли-яния Азиатско-Тихоокеанского региона в деловой среде, остановимся подробнее на этих различиях.

Значение работы для японца иллюстрирует следующая ситуация. Однажды менеджер американской финансовой компании, расположенной в Токио, задержался на работе дольше обычного. На своем пути к выходу он заметил, что японский сотрудник все ещё сидит за своим столом. «Почему Вы еще здесь?, спросил американец, «У Вас дела?» «Нет, — ответил японец, — но если я вернусь домой рано, люди в моем доме будут думать, что я не достаточно хороший работник.» Этот американец был трудоголиком, однако понимание работы им и коллегой-японцем было неодинаковым. Американцы используют работу как инструмент получения вознаграждения, способного оплатить лучший досуг и качество жизни. Для американцев работа движима и мотивируется экономической трансакцией. В обмен на обещанное вознаграждение они с желанием выполняют работу. Японцы работают потому, что они хотят отвечать ожиданиям своей семьи, друзей и общества. Для них работа — просто жизнь, как каждый человек живет, соответствуясь с порядком вещей в обществе. Это процесс несения обязательств перед обществом и перед самим собой как человеческим существом. Некоторые японские менеджеры рассматривают работу скорее как моральный, нежели инструментальный акт. Работа ассоциируется с благом для группы, а не с удобством и полезностью для самого работника. Поэтому сотрудники, не работающие должным образом, не только непродуктивны, они просто аморальны. Когда японские менеджеры

ожидают, что их американский подчиненный потратит 30 минут до начала рабочего дня на подготовку к работе, или останется после окончания рабочего дня для завершения работы без оплаты сверхурочных, они тем самым предлагают американцу действовать нравственно. И вместо того, чтобы поблагодарить или вознаградить американца, японцы ожидают, что американец поблагодарит их за предоставление возможности быть нравственным человеком. Поскольку нравственный человек счастлив, японцы, как это они видят, создают условия для счастья.

Согласно одному из японских кодексов (bushido) — занятые, особенно квалифицированные и менеджеры белых воротничков, подобны самураям прошлого, работавшим во имя своих лордов без сомнения и недовольства. Снижение рабочих усилий или остановка их означает спад лояльности, который несет соответственно, снижение благосклонности лорда и «блаженства» отношений «хозяин-слуга». Лояльность в Японии, согласно американскому исследователю Sullivan J.,На деле является подчинением неизбежной и неизбывной управленческой власти.

В японском языке есть слово, которого нет в европейских языках (karoshi)— смерть от чрезмерной работы, о нейв Японии производительность, или продуктивность — это присутствие. Поэтому японец не покидает малоинтересного ему заседания, присутствуя на нем даже в сонном состоянии.

Время, проведенное за столом или рабочей станцией — больше символическая демонстрация подчиненности, чем полезный генератор работы. Традиция использования сверхурочной работы постоянных занятых вместо поиска дополнительных ресурсов, весьма распространена в Японии. Ведущие компании, такие как Sony, не поощряют полного подчинения, здесь занятым напоминают взять отпуск. Другие компании, более озабоченные порядком и авторитетом, неявно дают понять занятым, что отпуска нежелательны и сверхурочные даже без оплаты — ритуал послушания.

Менеджеры-японцы японских компаний в России, согласно опросам японской студентки МГУ, часто недовольны поведением российских занятых, которые берут отпуск по болезни даже из-за простуды. Японцы используют очередной отпуск для поправки здоровья, а не берут больничный в рабочее время. По данным Sullivan J., средний японец проводит около 225 часов в год сверхурочно на рабочем месте и значительно менее продуктивен, чем американец.

Некоторые японские мыслители рассматривают работу как путь к росту экономической мощи Японии. В японской культуре тяжкий труд — просто акт проявления человеческой сущности. В американской экономической культуре работа выполняется нередко лишь для обретения досуга. Каждый американский студент слышит это от своего профессора экономики или финансов. Когда американцы и японцы работают вместе, фундаментальные и трудноразрешимые проблемы могут возникнуть по причине их различного понимания сущности работы. Для японца работа — человечна, американцы же склонны видеть работу отвлеченной от человечности. Американцам нравится их работа как игра. Наибольшую опасность успеху такого кросскультурного сотрудничества представляют японцы, рассматривающие работу как ритуал подчинения управленческой власти.

Еще одной точкой различий японской и американской культур является трактование слова «компания». Для американских менеджеров это удобный инструмент служения интересам собственников. Поэтому американские управляющие нередко стремятся увеличить выплаты по дивидендам, соответственно увеличивая персональный доход как можно быстрее. Для японцев компания — сообщество людей с общей судьбой, в котором они проводят 20—30 лет и делают заключение в конце, что прожили здесь хорошую жизнь. В организации с общей судьбой связи людей более значимы, чем отношения обмена, и эти связи создают взаимные обязательства. В менее удачно управляемых компаниях обязательства включают низкопоклонное подчинение менеджерам, отвечающим занятым патерналистской заботой. В лучших японских компаниях занятые в обмен на лояльность получают высокую оценку в форме выплат, признания и развития карьеры.

Столкновение позиций по трактованию компании произошло, например, в 1972 г., когда Morita, председатель Sony, вышел со своим совместным предприятием в США. Стремление американцев к краткосрочной прибыли рассматривалось японской стороной как угроза долгосрочной выживаемости компании. В тяжелый для краткосрочных прибылей период японский подход помог заводу California Sony, открытому в 1972 г., пережить удар рецессии сразу вскоре после открытия. Вместо увольнений, Sony субсидировала американский завод, используя неблагоприятное время для разработки обучающих программ, получив в результате более обученную и лояльную рабочую силу.

Вопрос о том, кто владеет компанией в Японии, по сути имеет ответ — общество. Множество японских фирм владеют акциями друг друга, особенно своих потребителей и поставщиков. Поскольку все фирмы совместно «владеются» обществом, все они имеют связи, стимулирующие взаимопомощь в беде. Это относится даже к конкурентам. Распространенность перекрестного владения привела к тому, что японцы рассматривают компанию как набор обязательств перед «обществом». Это «общество» — прежде всего занятые, затем потребители и поставщики. Американцы же рассматривают компанию как набор требований собственников к генерирующему благосостояние потенциалу организации.

Исследование терминов, используемых для декларации японской корпоративной философии показало, что «искренность» и «гармония» упоминаются чаще всего. Honda Motor Company призываетзанятых «постоянностремиться к гармоничному потоку работы». Matsushita подчеркивает учтивость, покорность, гармонию и кооперацию. Sharp акцентирует искренность, гармонию, вежливость, творчество и позитивное отношение.

Японцы ценят искренность в бизнесе, хотя это понятие не значит того, что значит для американцев. В Америке искренний человек поступает так, что другие люди становятся осведомлены о его отношении к чему-либо и о намерениях. Идея в том, что искренность порождает правду. У японцев нет такого акцента. Для них искренний человек поступает так, чтобы не обидеть другого. Быть искренним — значит создавать для других упорядоченный, гармоничный мир.

Японцы рассматривают экономическую жизнь скорее как продолжающийся процесс, чем чисто набор трансакций, не имеющих иного значения, кроме своего результата, называемого американскими экономистами «полезность». Полезность для японцев — сам процесс «делания», а не достигнутый результат. Более конкретно, японская компания производит продукты, тогда как американская фирма производит прибыли. Японцы иногда сильнее в производстве, чем в маркетинге, и причина в том, что продолжающаяся организационная жизнь фабрики часто более необходимая цель, чем продажа продуктов. Менеджмент для японской компании — это благожелательное использование власти для обеспечения порядка и гармонии. Японские управляющие могут иногда злоупотреблять властью, но её основная функция — создание общественно-санкционированного контроля и общественного благосостояния.

Управление и контроль имеют разное значение для американских и японских партнеров, В японских авто-трансплантантах — заводах Nissan, Mazdajoyota в США возникали проблемы с персоналом. Американские менеджеры максимизировали прибыли, а японские — порядок. В авторитарном, — по американским меркам, японском обществе этот подход работал, однако не всегда был удачен в США. Использование силы теми, кто наверху над теми, кто внизу было характерным для японского общества на протяжении всей его истории.

Контрастом идеи менеджмента как щедрой силы в обществе является американский акцент на успехе как на общественном благе. Согласно Рокфеллеру, результат достижений бизнеса — деньги могут быть использованы для улучшения общества. В США филантропия традици-онна.

По мнению одного из отставных председателей ASICS, крупнейшего японского производителя спорттоваров, квалифицированный менеджмент — это все, что необходимо для создания социальной упорядоченности, что само по себе благая цель, но также основа экономического развития и материального благосостояния. ASICS до сих пор посылает своих менеджеров среднего уровня на стажировку в военно-морскую академию для тренировки самодисциплины, лидерства, выносливости и кооперации.

Режим военного стиля, создаваемый лидерами компаний, формирует среду, где управленческая власть обретает наибольший эффект. Нередко такой стиль выливается в серию нудных процедур или набор мелких, но жестких правил, напоминающих занятым об их подчиненном статусе. Американцы были изумлены процедурой отбора кадров на некоторые японские предприятия. Потенциальных занятых мучили множеством тестов, интервью, практическими испытаниями, интервью с супругами и т.д. Одной из целей процедуры было установление власти, чтобы работники могли увидеть себя в подчиненной роли на высококонтролируемом рабочем месте. В одной японской страховой компании занятые обязаны были вскакивать в 3 часа дня ежедневно чтобы выполнять упражнения около своих столов. В другой компании на доске объявлений в рубрике «Не оправдавшие ожиданий офиса» вывешивались фотографии занятых, чьи столы были неаккуратны или грязны. Хотя эти правила могут достичь некоторой конкретной цели, их реальная функция — поставить занятых на свое место. В японских компаниях подобные правила

могут обеспечить чувство общей судьбы и вести к единонаправленным действиям. Однако, это не так для Америки, где дорога к прогрессу, предполагается, основывается на инициативе, творчестве, индивидуализме и равенстве. Последнее — кошмар для Мпонцев, видящих свое общество организованным единственно по вертикали. Менеджер существует в вертикали, состоящей из тех, кто выше и тех, кто ниже; и так же каждый человек в офисе. Вертикаль позволяет менеджеру разработать набор эмоциональных связей, удачно обращенных к каждому уровню. Для людей высшего уровня он показывает заинтересованность и уважение. Он не будет оспаривать мелкие правила, предписанные ему, признавая их роль символического закрепления власти. Для подчиненных менеджер иногда патерналистичен, иногда тираничен. Такая система удобна тем, что создает последовательные, согласованные и предсказуемые отношения между людьми, определяющие круг действий, которые они полномочны совершать. Японский менеджмент, т.о. — постоянное воздействие власти и поддержание контроля для установления порядка, в котором работа может быть выполнена эффективно без бесконечных переговоров между начальниками и подчиненными.

Американцы и японцы различно видят и рабочие группы. Японские менеджеры рассматривают рабочие группы как среду, где делятся информацией для улучшенного выполнения работы. Американцы используют группы в основном для разделения ответственности и риска.

Американская управленческая элита рассматривает работу как некоторое неудобство, компанию — как машину генерирующую благосостояние для владельцев, управление — как бихевиористский процесс «стимул-реакция», а рабочего — как целенаправленный придаток, провал — как стимул для конкурентоспособности, а группу — как барьер для функционального экономического обмена на рынке труда. Если занятый фанатично верен группе вопреки собственным индивидуальным интересам, эффективность рыночного механизма, предполагается, разрушается.

Японская групповая идентичность основана на разделяемом поведении и задачах, но не на разделяемых культурных ценностях или верности группе. Когда японский занятый находится вне поля зрения своей группы, его верность группе уменьшается, также как и группы к нему. Поэтому японские менеджеры не любят получать назначения в зарубежные и совместные предприятия и даже во временные внутрикорпоративные проекты. Они не беспокоятся о необходимости лояльности одновременно двум группам. Скорее их беспокоит то, что они не будут благосклонно приняты обратно в свои старые группы, если отсутствуют в них продолжительное время.

Знание основных культурных различий партнеров, причин и факторов их поведения, смягчает культурный шок, предотвращает конфликты и способствует успеху деловых коммуникаций в мультикультурной среде. Методы ПР в мультикультурной среде должны учитывать специфику ценностей, отношений и норм поведения аудитории. Успешные связи с инокультурной общественностью требуют учета мотивации аудитории, использования национальных консультантов и претестирования ПР-сообщений в контрольных группах.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Алёшина И.В., Киселёв Б.Н. Связи с общественностью. Программа дисциплины. М.: ГАУ, 1995. — 19с.
2. Алёшина И.В., Азоев Г.Л., Киршина М.В. Основы маркетинга. Учебная программа. М.:ГАУ, 1996. — 20 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление./Пер. с англ.
1. — М.: Прогресс, 1989. — 519 с.
4. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое /Пер. с англ.
2. — М. Новости, 1990. — 240 с.
5. Борунков А.Ф. Дипломатический протокол в России и дипломатический этикет. — М.: ИНТЕРПРАКС, 1993. — 239с.
6. Бенедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М.: Фонд «Правовая культура», 1994. — 176 с.
7. Горский Д.П. Логика. М.: Учпедгиз, 1961. — 159 с.
8. Дороти Доти. Паблисити и паблик рилейшнз./ Пер. с англ. М.: Филин, 1996. — 285 с.
9. Дело PR бессмертно, смысл его неизвестен. //Ком-мерсантъ — Daily, 1995, 9 ноября, с.8
10. Жагер М. Бумажные динозавры // Коммерсантъ — Daily, 2 ноября, 1996, с. 16.
11. Киселёв Б.Н., Алёшина И.В. Основы стратегического управления. Учебное пособие. — М.: ГАУ, 1993. — 48 с.
12. Медынский С.Е. Компонуем кинокадр. — М.: Искусство, 1992.— 218с.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. — М. Дело, 1992. — 702 с.
14. Невзлин Л.Б. «Паблик рилейшнз» — кому это нужно? Основы учебного курса. — М.: Экономика, 1993. — 222с.
15. Пиз А. Язык жестов. Увлекательное пособие для деловых людей /Пер. с англ. Воронеж: НПО МО-ДЭК, 1992.— 218с.
16. Сопер П.Р. Основы искусства речи. /Пер с англ. — М.: Прогресс-Академия, 1993. — 158 с.
17. Станиславский К.С. Работа актера над собой. М.: Искусство, 1985. — 479 с.
18. Alyoshina Irina. Russian Business Culture in an Age of Globalization. In “Economics,Ethics a ndEthnicity”,abstracts, Seventh International Conference on Socio-Economics. Washington, DC, April 7—9, 1995, p.3.
19. Balmer J.M. Corporate Branding andConnoisseurship. //Journal of General Management,1995,v.21,№ 1,pp. 24—46
20. Barnes B. Public Relations Pioneer Edward L. Bernays Dies //Washington Post, 1995, March 10,p.D4
21. Bly R.W. Advertising Manager’s Handbook. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ, 1993, 800 p.
22. Compton’s Interactive Encyclopedia—1995. CD-ROM. A Tribune Publishing Company, 1995.

23. Dunning J. Globalization,Foreign Direct Investment and Economic Development. //Economics and Business Education, v.4, p.2, № 14, pp.46—51.
24. Herbig P., O'Hara B., Palumbo F. Measuring Trade Show Effectiveness: An Effective Exercise? // Journal of Promotion Ma nagement, 1993,V2( 1),pp.77—87
25. Hunt T. Grunig J.E. Public Relations Techniques. N.Y.: Harcourt Brace College Publishers, 1994,— 418 p.
26. Kotter J.P. Power andInfluence. BeyondFormal Authority. — N.Y.: Free Press, 1985. — 218 p.
27. Levine M.A. Presidential Campaigns andElections. Issues andImages in the Media Age. ltasea,lllinois: E.E. Peacock Publishers, Ink, 1995. — 372 p.
28. Mencher M. Basic Media Writing. Medison, Wisconsin: Wm C. Brown Communications, Inc., 1993, 457 p.
29. Noble R. Marketing in the Web //Information Today, 1995, V.12, №7,p.51.
30. Robson P. Making an Exibition of Yourself // Purchasing & Supply management, 1992,May,pp.24—26.
31. Ronnerberg F., Ruhl M. Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. — Opladen: Westdeutscher Verlog, — 1992.
a. 359 p.
32. Saffir L.Jarrant J. Power Public Relations. Lincolnwood, Illinois, 1994.— 254 p.
33. Seitel P.P. The Practice of Public Relations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995, 552 p.
34. Sullivan J. Japanese Management Philosophies: From the Vacuous to the Brilliant // California Management Review. 1992, v.34, №2, pp.66—87
35. Wittenberg E., Wittenberg E. How to Win in Washington: Very Practical Advice About Lobbying the Grassroots and the Media. Cambridge,MA:Blackwell Publishers, 1994,
b. 163 p.
36. Wolpe B.C. Lobbying Congress. How the System Works. Washington, DC, Congressional Quarterly Inc., 1990, — 158 p.
37. Wragg D.W. The Public Relations Handbook. Oxford: Blackwell Business, 1992. — 354 p.
38. Young R. Biz/edon media site // Economics andBusiness Education, 1996, v.4, part 2, № 14, p. 76.