

— совет директоров —

# КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА РР

практические рекомендации

МИХАИЛ ГУНДАРИН

2-е издание, дополненное



Михаил Гундарин

**Книга руководителя отдела PR:  
практические рекомендации**

«Питер»

2009

## **Гундарин М. В.**

Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации /  
М. В. Гундарин — «Питер», 2009

Книга представляет собой полное руководство по созданию и управлению отделом PR. Весь материал расположен в той логической последовательности, в которой строится работа службы по связям с общественностью – от организационных вопросов и планирования до проведения отдельных PR-акций. Большое внимание уделено антикризисным коммуникациям, работе со СМИ, использованию интернет-инструментов. Во втором, дополненном, издании отражены разделы о BTL, событийном, «вирусном» и «мобильном» видах продвижения, а также об использовании блогов в PR-деятельности. Прилагаются обновленные формы документов для работы PR-службы: должностная инструкция менеджера по связям с общественностью, план PR-мероприятий и другое. Издание рекомендуется руководителям отделов PR, а также менеджерам по связям с общественностью, которые хотят ими стать.

© Гундарин М. В., 2009

© Питер, 2009

# Содержание

Вместо предисловия	5
10 вопросов и ответов	5
Глава 1	8
1.1. Откуда взялся ваш отдел?	9
1.2. Имя вам – коммуникатор	13
1.3. Направления и принципы деятельности PR: единство в различии	17
1.4. Связи с общественностью и реклама: вместе – тесно, порознь – грустно...	19
1.5. Сущность организационной коммуникации	22
1.6. Ваше место в компании	24
1.7. Ваш круг обязанностей	28
1.8. Ваши сотрудники	31
1.9. Ваши деньги	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# Михаил Гундарин

## Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации

### Вместо предисловия Кому и как стоит читать эту книгу?

#### 10 вопросов и ответов

##### **Что изменилось во втором издании**

Первое издание этой книги вышло в 2006 году. Не то чтобы прошло много времени – но как все изменилось в нашем с вами профессиональном мире! Соответственно, должна была измениться и эта книга. Она успела получить как положительные оценки, так и критические замечания. Значительная их часть учтена при работе над вторым изданием – за что выражаю авторскую благодарность вольным и невольным соавторам-критикам! Существенно расширена часть, посвященная организации деятельности корпоративного PR-подразделения. Появилась глава, полностью посвященная актуальным сегодня немедийным инструментам коммуникации. Вообще, изменения и дополнения внесены едва ли не в каждый из параграфов. Все они продиктованы тенденцией, которая легла в основу идеи всей книги **объединение различных коммуникационных инструментов для ведения эффективной корпоративной политики.**

##### **Итак, для кого предназначена эта книга**

Если говорить коротко, эта книга – для практиков, занимающихся связями с общественностью в коммерческих организациях. Прежде всего, для тех, кто возглавляет PR-подразделения в своих фирмах, как бы они ни назывались – департаментом корпоративных коммуникаций (что весьма модно сегодня), отделом по связям с общественностью, пресс-службой или даже отделом маркетинга и рекламы. Суть одна – *всякий, кто занят внешними и внутренними коммуникациями фирмы, найдет в этой книге много полезного* и готового к немедленному применению. Как показал опыт, эта книга будет полезна и тем, кто только готовится заняться вышеописанным делом – студентам, обучающимся связям с общественностью, рекламе, маркетингу (плюрализм в наименовании схожих специальностей тут не меньший, чем в наименовании схожих подразделений).

##### **Кого бы особенно хотелось видеть в качестве читателей**

Автору кажется, что наибольшую пользу эта книга принесет не руководителям подразделений крупных корпораций (хотя и они могут найти здесь немало полезного). *Главный адресат наших рекомендаций – те, кто работает в небольших фирмах*, таких, где нет четкого разграничения на деятельность по рекламированию, маркетингу, связям с общественностью и т. п., где все коммуникации зачастую приходится осуществлять в одиночку (как говорится, «сделай сам», то есть на предприятиях малого и среднего бизнеса). Данная книга призвана такой «самодеятельности» существенно помочь. Ну а так как описанная ситуация особенно распространена на провинциальном уровне, то региональным специалистам в области PR автор рад особенно! Уже потому, что надеется им серьезно помочь.

##### **Что есть в этой книге**

Здесь содержится обобщение большого материала, посвященного методике работы в области связи с общественностью, который был опубликован в России и за рубежом в последние годы. Столь же важным источником для обобщения и рекомендаций стал личный опыт автора этой книги и экспертов в области практической PR-деятельности. *Весь материал расположен в той же логической последовательности, в какой строится работа отделов по связям с общественностью*, — от решения организационных вопросов (которые достаточно универсальны) до действий в частных случаях, по отдельным направлениям. Наиболее актуальным направлениям (таким как антикризисные коммуникации, работа со СМИ, использование интернет-инструментов и т. п.) посвящены отдельные главки, о других направлениях рассказано более кратко.

Книгу сопровождают два тщательно отобранных списка (в каждом всего по 10 наименований) – специальной литературы и интернет-источников, полностью пересмотренные в сравнении с первым изданием. Полностью обновлены и приложения – документы, которые могут быть полезны при организации работы корпоративного пиар-подразделения.

### **Как нужно пользоваться этой книгой**

Книга состоит из десяти основных глав, посвященных, как уже было сказано, самым актуальным вопросам PR-практики. Каждая глава разбита на подглавки. Поэтому если вам интересен не весь блок, например медиарилейшнз, а именно методика организации пресс-конференций или написания пресс-релизов можете сразу обращаться к соответствующим подглавкам. В конце каждой главы содержится соответствующая ее теме задача, то есть практическая ситуация, требующая разрешения. Десятая глава содержит варианты решения задач, предложенные нашими экспертами. Так что книгой можно пользоваться и таким образом – изучать задачи и находить их решения в последней главе, попутно предлагая свои варианты решения (ибо число их поистине безгранично!). Ну а вообще-то, эту книгу можно еще и просто читать, от первой страницы до последней...

### **Чего нет в этой книге**

*Здесь нет материалов, посвященных политическому PR.* С одной стороны, связи с общественностью в политике принесли всей пиар-деятельности громкую славу, с другой – эту славу никак не назовешь безупречной. Кроме того, в современных российских условиях политики становится все меньше, и время, прошедшее с момента первого издания, эту тенденцию подтвердило. Главный путь выживания и продвижения системы связей с общественностью и рекламы – это бизнес-путь. Тем более что здесь уже накоплен немалый положительный опыт, которым книга, собственно, и делится.

### **На какой теоретической базе построена книга**

*Автор считает: никакой принципиальной разницы между связями с общественностью, рекламой, мероприятиями по продвижению товара (типа мерчендайзинга), брендингом и т. п. не существует.* Все это – разновидности прагматических (четко ориентированных на получение запланированного эффекта) коммуникаций. Неслучайно в последнее время так актуальна концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций, которая включает все вышеперечисленное. Коммуникация как совокупность процессов передачи, получения, обработки и хранения информации является главным теоретическим понятием этой книги.

### **Кто написал эту книгу**

*Автор книги в 1991 году закончил факультет журналистики МГУ, с этого времени занимается коммуникациями в различных формах и проявлениях.* Сначала это была журналистика, потом, уже более 10 лет, реклама и связи с общественностью. Последние годы автор возглавляет созданный им Центр социальных технологий, занимающийся рекламой, PR и маркетинговыми исследованиями, а также отделение связей с общественностью Алтайского государственного университета. Коммуникациям была посвящена кандидатская диссертация, учебные курсы, читаемые автором с 1991 года, и написанные им книги, например, «Победа

без победителей. Очерки теории прагматических коммуникаций», в соавторстве с президентом консалтинговой группы «ИМИДЖ-Контакт» А. П. Ситниковым. В 2003 году книга стала дипломантом национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный лучник». Книга «Теория и практика связей с общественностью: основы медиарилейшнз» получила в 2007 году профессиональную премию «Белое крыло». Номинацией на премию Proba-IPRA GWA было отмечено и первое издание данной книги.

#### **Кто выступал в качестве экспертов**

Отличительной чертой дистанционных обучающих программ, проведенных автором за последние годы, было участие действующих специалистов-практиков в области связей с общественностью со всей страны. Им, в числе прочих, были предложены и задачи, вошедшие в данную книгу. *Другую группу экспертов составили PR-практики, представляющие региональное профессиональное сообщество и знакомые автору по совместным проектам.* Чрезвычайно внимательно автор читал и обсуждения на профессиональных форумах – что-то, а «горячие точки» профессии там обозначены очень здорово!

#### **Почему главы книги сопровождаются эпиграфами из детской сказки**

Всем известно, что самый глубокий смысл скрыт в самых простых вещах, в частности – в детских сказках. Исследователи показывают нам, какое недетское, мягко говоря, содержание скрыто в якобы невинных историях про Красную Шапочку, Золушку, семерых козлят и т. п. Чтобы понять многое, нужно почувствовать малое, говорят на Востоке. И это очень справедливо для сферы прагматических коммуникаций, где нет ничего хуже, чем почувствовать себя знающим и умеющим все на свете, способным заставить реки течь вспять и изменять сознание потребителя. *Глубокое, способное повлиять на огромные массы людей (да еще и не в одном поколении) содержание, скрытое в общедоступной, сознательно упрощенной форме, – вот главный и единственный секрет успеха в коммуникационных делах.* Сказками все это достигнуто.

Конечно, автору очень хорошо известно, что услугами Винни-Пуха пользовались уже неоднократно. Например, с его помощью объясняли азы аналитической философии и дзэн-буддизма... Проблема только в том, что Пуха в упомянутых сочинениях было куда меньше, чем самих сочинителей. В данной книге все иначе. Автор действительно считает Винни-Пуха идеальным PR-персонажем! Потому что, во-первых, он прирожденный коммуникатор. Как мы помним, он только тем и озабочен, чтобы продуцировать и распространять публично свои тексты (попросту петь). Во-вторых, он единственный из общеизвестных сказочных героев не склонен ко лжи. Увы, «карьера» большинства из них (что Кота в сапогах, что Иванушки-дурачка, что Карлсона и т. д. и т. п.) построена на обмане. Винни-Пух – совсем не таков. Он всего достигает сам или с помощью друзей. Его неудачи всегда тяжелы и обидны, но никогда не фатальны. Ну а самое главное – он *прост как правда и тем дает нам важный урок.*

## Глава 1

### Что нужно знать с самого начала

*Он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сходить с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он только мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться. Но, увы, сосредоточиться-то ему и некогда.*  
**А. Милн. «Винни-Пух и все-все-все» (в пересказе Б. Заходера)**

Сегодня мы являемся свидетелями того, что российский рынок пиар-технологий опережает рост отечественной экономики. К тому же экономический рост имеет тенденцию к замедлению, а рынок рекламы и связей с общественностью, по прогнозам экспертов, свою динамику во многом сохранит. С чем это связано? С самой сутью рекламных и PR-коммуникаций, которые заняты созданием привлекательного образа организации (или товара). А без такого конкурентоспособного образа всякий бизнес сегодня нем и глух. Значит, если будет бизнес – найдется работа и нам. Вот это оптимистическое утверждение и обосновывается в первой главе.



## 1.1. Откуда взялся ваш отдел?

Итак, вы сделали это. Получили пост, который ранее занимала посредственность, завалявшая все дело. Или, как нередко бывает, отдел создан именно под вас – пришло время, и ваш босс наконец сообразил, что пора бы «попиариться». Или – что тоже не редкость – вас нагрузили новым функционалом без особого вашего желания. Ничего страшного нет и в этом случае. Что точно можно сказать про работу корпоративного пиарщика, так это то, что она очень интересна!

Как показывает отечественная практика, возникновение PR-отдела (он же отдел по связям с общественностью), как правило, обусловлено следующими обстоятельствами, иногда исключаящими, а порой дополняющими друг друга.

**А. По распоряжению вышестоящего руководства.** Это касается прежде всего органов государственного управления – благодаря нынешнему четкому выстраиванию властной вертикали структура этих органов во многом конгруэнтна как на уровне администрации президента, так и на уровне администрации поселка городского типа. При администрации появляется PR-служба или хотя бы один специалист. Нередко все начинается с пресс-службы и должности пресс-секретаря. (Увы, иной раз на этой стадии все и заканчивается...)

Данное правило касается и сетевых корпораций, открывающих PR-службы в региональных филиалах. (Впрочем, нередко функции PR-специалиста возлагаются, например, на секретаря-референта или даже на начальника отдела кадров.) И тем более в российских филиалах западных корпораций. Такая PR-служба поневоле имеет структуру, четко определенную распоряжениями и должностными инструкциями. Нередко PR-служба или аналогичное по функциям подразделение входит в более широкую структуру, занимающуюся в корпорации связями с общественностью, рекламой или коммуникациями в целом.

Большое преимущество такого способа появления PR-службы заключается в том, что формат работы уже задан вышестоящей структурой. Более того, подобная PR-служба четко регламентируется инструкциями. Высказываются все директивы, от общих до предельно конкретных, вплоть до того, следует ли в том или ином случае употреблять прямую речь или передать суть дела в косвенной. Нужно заметить, что следование установленному формату для хорошего специалиста – увлекательная и интересная игра сродни освоению нового языка.

Есть в работе PR-службы в подобной вертикально ориентированной организации и свои минусы. Серьезность, с которой там поставлено дело, грозит обернуться трагическим непониманием роли PR-специалиста в общем деле и специфики его работы. Будьте готовы к этому.

Тут позволим себе лирическое отступление о месте PR-специалиста. Кто он – одинокий свободный художник или безликий функционер? Ведь и то и другое присутствует в его статусе. С одной стороны, он представитель корпорации, более того – выражает официальную точку зрения. С другой – он всегда где-то на границе своей структуры с другим миром, где помимо корпоративных интересов действует масса других. Общаться же ему приходится, особенно в пресс-секретарской стадии, с журналистами – людьми специфического склада, как правило, творческими, амбициозными, иногда талантливыми, нередко циничными – продолжать можно до бесконечности. Конечно, общение с ними (особенно если он сам когда-то принадлежал к той же среде) накладывает отпечаток и на положение самого PR-специалиста. Все-таки он всегда немного в стороне, немного «чужак». Ибо понимает, что работа и работодатели преходящи, а газеты, ТВ, радио не то чтобы вечны, но во всяком случае проживут и без корпоративной информации. Так вот, в организациях, о которых идет речь, PR-специалист (со всеми своими заморочками типа создания инфоповода и пр.) одинок как нигде. Потому что здесь приказы начальства не обсуждаются, а возникновение PR-службы, как и штатной единицы PR-специалиста, для вашего начальства такой же приказ свыше. Возможно, попросту непонятный маневр

руководства. В связи с этим можно привести пример из личного опыта, когда коллеги из других отделов пришли знакомиться к новоявленному пресс-секретарю с возгласами «Привет, пресса!» Они просто не видели принципиальной разницы между прессой и пресс-секретарем!

Эффективность или безопасность – вот дилемма, которую вам постоянно придется разрешать. Пример: необходимые данные для информации в СМИ должны пройти процедуру согласования, а формулировки – подвергнуться проверке со стороны юриста. По времени на это может уйти до нескольких суток (вот она та самая «серьезность» – графики приема, обеды, согласования правок одного начальства с другим и т. п.). Есть опасность, что информация не попадет в ближайшие выпуски новостей и номера газеты. Не стоит нервничать. Если информация «горячая», а значит, востребована и ценна для СМИ, постарайтесь донести до начальства, сколько времени могут занять все необходимые процедуры, увязав это с регулярностью выхода того или иного СМИ. Расскажите, что своевременное предоставление информации на деле демонстрирует заинтересованность организации во взаимовыгодных отношениях со СМИ. Что именно вы/ваша организация должны стать источником оперативной, достоверной, а возможно, и эксклюзивной информации. Что источником может быть и кто-либо другой. В противном случае, когда «поезд уже уйдет», редактор либо выбросит вашу информацию в корзину (ибо кому же захочется выглядеть последним), либо (если для размещения информации придется на него нажать) пострадает его самолюбие. Ни то ни другое вам не нужно. Как, впрочем, и упреки в излишнем рвении за интересы журналистов. Обрисуйте последствия промедления (дорога ложка к обеду), но не начинайте рассылку, пока не получите подписи вышестоящего начальства. Помните, вы отвечаете за предоставленную информацию, журналист – нет.

**Итак:** *внушайте руководству, что информация об организации в СМИ и все, что с этим связано, требуют такого же серьезного подхода, как бухгалтерские отчеты, планирование и селекторное совещание.*

**Б. Модно иметь собственную PR-службу.** Тут руководитель рассуждает примерно так: поскольку у конкурентов и партнеров такая структура есть, она должна быть и в моей организации. Часто такая PR-служба ограничивается перераспределением обязанностей секретаря-референта. Как правило, ее сотрудникам приходится самим придумывать себе работу и затем доказывать боссу, что они для организации необходимы.

Недостатком такого рода происхождения PR-службы является факт, что, имея какое-то представление (нередко искаженное и преувеличенное) о результатах ее деятельности, руководство не способно сформулировать, как она работает, в чем заключается специфика взаимодействия со средствами массовой информации, какие условия следует создать для достижения ожидаемого эффекта. В результате, превознося «четвертую власть» – работников СМИ, своего PR-специалиста руководство воспринимает как вспомогательный, не слишком квалифицированный персонал. Для профессионала это дело поправимое. Его главным орудием станет абсолютное владение картиной того, как делается новость и газета/новостной выпуск в реальности. Но горе, если на пути такого «продвинутого» руководителя попался непрофессионал или, того хуже, непрофессионал с амбициями. PR-служба под его главенством будет существовать лишь номинально, в условиях постоянных взаимных недовольств между PR- и иными службами, а также в отношениях с начальством. Однако стоит продемонстрировать боссу неподдельный интерес к организации со стороны СМИ и **реальные плоды этого интереса (этому послужат кадры новостных выпусков, заголовки газет, звучащие и опубликованные куски текста фирменного пресс-релиза, ссылки на предоставленную PR-службой информацию, запрос из СМИ)**, как он сразу зауважает вас. В каждой конкретной ситуации призывайте руководство учитывать интересы представителей СМИ, аргументируя свою позицию. Но никогда не выдавайте начальству всей журналистской «кухни» целиком. Вы всегда должны оставаться посредником (причем посредником эксклюзивным) в его общении с медиа. Дело в том, что иногда (обычно пережив информационный бум вокруг себя/организации) руковод-

ство впадают в эйфорию, думая, что интерес СМИ продлится вечно. Стоит предупредить ново-явленную медиаперсону, что волна неизбежно схлынет. Если ваши сомнения в лояльности/искренности той или иной акулы пера все-таки останутся неслышанными, напомните, что вообще-то в издании/телерадиокомпании имеется редактор со всеми своими должностными обязанностями и учредители со своими интересами.

Пример: на общей планерке обсуждается предстоящее масштабное мероприятие с участием телевидения. Решается вопрос о регламенте работы. Начало мероприятия запланировано на 14:00, к 16:30 планируется закончить. До этого времени первое лицо будет занято. От PR-специалиста ждут организации столь же масштабного освещения, в том числе полноценный новостной сюжет в вечерних новостях. Потребуйте срочного изменения регламента с 15-минутным перерывом для общения с телекорреспондентом либо заранее обговорите небольшую отлучку потенциальных героев будущего сюжета (кто ими станет, вы должны заранее знать на 100%). Обоснуйте свою точку зрения требованиями новостного формата с желательным включением «синхрона» – интервью с вашим первым лицом. Иначе журналист не получит «точку зрения» для своего сюжета. Значит, снизится качество его работы, неизбежно будет уязвлено самолюбие и потерян престиж. К тому же чисто по производственным соображениям ждать до 16:30 не станет ни один телевизионщик – слишком мало времени, чтобы успеть подготовить материал к вечернему эфиру. В результате вы сами и ваша организация (может, и неосознанно) станете источником негативных эмоций.

**Итак:** *чувствуете, что руководитель призвал вас в PR-службу, поддавшись инстинкту подражания, добивайтесь одновременно признания и доверия с его стороны. Чтобы его понимание о том, что модно, в результате переросло в осознание того, что важно. Не допускайте, чтобы ваши ньюсмейкеры общались со СМИ напрямую, минуя вас (и наоборот).*

**В. В силу необходимости.** Самый позитивный и перспективный вариант. Организация понимает, что ей необходимо присутствовать в СМИ, постоянно утверждаться на информационном поле, позиционировать себя и свою продукцию, а также бороться с конкурентами. При чем делать это целенаправленно и планомерно. Только этот случай и заслуживает рассмотрения. Типичным здесь является мотив появления PR-службы, который буквально выношен или выстрадан. Уставшие выполнять функции PR-специалиста начальники отделов, заместители руководителя или помощники депутатов встречают вас с распростертыми объятиями, вдоволь намучившись со «смишниками». Это плюс. Доказывать свое право на место под солнцем в этом случае не придется. Однако вы обрекаете себя на сравнения и ностальгические нотки типа «а вот мы делали так» со стороны более опытных коллег. Более того, через некоторое время вас может настигнуть удивительный парадокс. С одной стороны, ваши новые коллеги на своей собственной шкуре испытали все прелести работы со СМИ и потому не могут не признавать вашу роль. С другой – они недавно сами выполняли ваши функции и уверены, что с ними успешно может справиться любой (они же справлялись). Оплотностям в этом случае необходимо уделять пристальное внимание, а успехи, как правило, будут восприниматься как само собой разумеющееся дело. Есть вероятность разочарования начальства, рассуждающего примерно так: «Теперь СМИ занимается отдельное лицо, но ничего особо не изменилось».

Тогда действовать следует так. Стоит еще во время предварительных собеседований выяснить, чем именно данная ситуация объясняется, что ждет руководство от специалиста. А если кто-то уже занимается этим, спросить, чем не устраивает начальство нынешнее положение, дело только в нехватке времени или, может, в чем-то другом? Если начальник затрудняется с формулировкой (а может, просто не желает признавать проблему), побеседуйте с человеком, ведущим это направление, еще до вашего формального устройства на работу. Если вы знаете свое дело изнутри, все сразу станет понятно, и в следующем разговоре с работодателем вы сами сформулируете, в чем ущербность такой работы «по совместительству» (к примеру,

унифицированный подход ко всем изданиям при подготовке того или иного материала, неизбежный при таком подходе).

Возможно, именно в случае «В» вы столкнетесь с заблуждением, что главное достоинство PR-специалиста – хорошо писать (варианты: красиво, душевно, грамотно), все остальное, мол, у нас уже есть. Нет и еще раз нет! Скорее, это необходимое условие, основание для его работы. Главное же заключается в другом, но об этом отдельный разговор.

Следует помнить, что все началось со стихийного возникновения подразделений по связям с общественностью. В большинстве российских бизнес-структур коммуникационный менеджмент в части внешних коммуникаций начинался именно с создания PR-служб. А те, в свою очередь, первоначально появлялись для информационного обеспечения конкретных мероприятий. Только потом пришло понимание, что PR-службы призваны для успешного осуществления коммуникационной политики организации реализовать не разовое, долговременное взаимодействие с редакциями и журналистами. Это взаимодействие должно основываться на взаимных интересах. Поэтому ошибочными (и обидными) являются рассуждения начальства и коллег о том, что PR-специалист занимается только сочинением текстов (начиная от поздравления с днем рождения и заканчивая мощной аналитической статьей или контрпропагандистским материалом убийственной силы). Думать так может человек, который не видит дальше доморощенной статейки в стенной газете или в корпоративном издании/на сайте и привыкший радоваться одному только факту появления материала о своей компании/предприятии, организации в СМИ, не составляющий расчета на эффект от нее. Впрочем, зачастую большего от PR-специалиста и PR-службы руководством и не требуется. Иное дело, что не все руководители способны связать воедино свое неясное неудовлетворение работой PR-службы со сложившейся порочной схемой одностороннего взаимодействия со СМИ, когда используется только их площадь или эфирное время. Стоит ли «просветить» начальника, приобретя тем самым лишнюю головную боль, или, может, оставить все как есть, решать самому сотруднику. Все будет зависеть от конкретной ситуации – намерений и перспектив компании, оценки вашей работы со стороны начальства, потенциала службы (рассмотрение этой дилеммы – тема отдельной статьи).

Подытожим сказанное выше. Даже самый гениальный PR-специалист не сделает всей работы СМИ. Приучайте коллег и начальство к мысли, что вы все имеете дело с творческими индивидуальностями, которые, прежде всего, хотят успеха и признания. Информация для них – материал для творческого самовыражения и профессионального самоутверждения. В ваших силах обеспечить условия для реализации того и другого.

## 1.2. Имя вам – коммуникатор

Итак, получив место, приступаем к поиску предназначения. Не будем пока искать различия в более или менее актуальных сегодня терминах, таких как реклама, PR, паблисити, репутационный менеджмент, имиджмейкинг, брендинг... Но скажем, перефразируя песню: **все это, братцы, об одном!** Между всем названным гораздо больше общего, чем различного. Что же такое это загадочное общее?

Назовем ключевое слово и к нашему дальнейшему разговору, и, как будет ясно из логики всей книги, ко всему комплексу пиаровской практики. Это слово – *коммуникация*. Дадим ему рабочее определение: **коммуникация** (от лат. *communicare* — связывать, соединять) **совокупность процессов получения, обработки, передачи и хранения информации**, то есть всего, что делает наши слова понятными другим и позволяет нам на них воздействовать.

Например, вы спрашиваете у прохожего: «Как пройти на улицу Ленина?» (такая, надо думать, все еще есть у нас в стране). «Вон до того перекрестка и налево», – отвечает он. «Спасибо», – говорите вы. Вот, кажется, и все, но за эти секунды произошло многое. Вы сформулировали запрос на получение новой информации, исходя из той, что у вас уже имеется (то есть вам известно, что в этом городе есть такая улица, вы владеете разговорным языком, вы предполагаете, что спрошенный вами человек может знать ответ на вопрос, то есть по неким признакам вы приняли его за местного и т. д.). В ответ вы получили указание и намерены ему последовать. Значит, прохожий направил вас куда-то, оказал на вас реальное воздействие. Пиароненавистники сразу же закричали бы: «Произвел манипуляцию!» Смешно, не правда ли? Вы вправе следовать совету или не следовать, так же как и любой потребитель, увидевший, допустим, рекламный ролик.

Предположим, потребитель спросил: «А какая фирма в городе П. торгует самой высококачественной мебелью?» «ООО „Западно-Восточный диван"», – ответил бы ему кто-нибудь, достойный доверия. Ситуация, увы, не слишком реальная. С чего бы вдруг потребитель стал задавать такие вопросы, то есть идти навстречу продавцу? Хорошо, если бы этим продавцом были вы, а названная фирма, соответственно, была бы вашей. Слишком много «бы» – но чтобы их было поменьше, вы и находитесь на своем посту! Вы снабжаете аудиторию такой информацией, из которой сразу становится ясно: именно ООО «Западно-Восточный диван», и только оно, способно сделать все необходимое.

Хотя, заметим, конструкция с мнимым вопросом обыгрывается на региональном телевидении по-прежнему. Думается, вам знаком ролик, сделанный по такой схеме: Потребитель, сидя в позе роденовского мыслителя, спрашивает что-нибудь типа обозначенного выше. Тут же появляется Авторитетный советчик (лучше, если им будет известная в регионе персона, а то и вовсе звезда). Авторитетный советчик радостно заявляет: «Я знаю ответ на вопрос! Это Надежная фирма!» И все-таки потребитель занимает, как правило, более пассивную и выгодную от этого роль «разборчивой невесты». Воспримет ли он ваше сообщение, захочет ли вообще его читать, что он поймет из него и насколько хорошо запомнит – это зависит от вашего умения. От навыков *коммуникатора*, то есть отправителя сообщения (*текста*). А получатель читатель именуется также *реципиентом*. Коммуникатор, текст и реципиент – это основные действующие силы процесса коммуникации. Именно действующие силы, как мы убедимся ниже. Текст в коммуникационных процессах может также играть самостоятельную роль (простейший пример – аудитория-реципиент вычитывает в упомянутой газетной заметки совсем не то, что хотел сказать коммуникатор! Подобных примеров практика public relations, равно как и рекламы, знает немало!).

Стоит помнить, что существует и такое понятие, как *автокоммуникация*. Каждый из нас постоянно советуется сам с собой, как поступить в ту или иную минуту – начиная с того, на

какой маршрут автобуса сесть, до того, принять или не принять предложение о новой работе. Ведь структура коммуникатора очень сложна, и в каждом из нас существует несколько коммуникативных личностей.

Таким образом, коммуникация – это то, чем каждый из нас занимается каждую минуту своей жизни, даже и не зная об этом. Это и есть **то, чем мы должны научиться управлять.**

PR, или *public relations*, как и деятельность по связи с общественностью, мы будем понимать как коммуникационный менеджмент. Если говорить проще – **управление с помощью коммуникаций.** Кем же именно управляет этот вид менеджмента? Различными аудиториями, меняющимися в связи с изменением наших задач. Но со всеми ними мы можем справляться только коммуникационно. Действительно, в распоряжении того, кто занимается рекламой или *public relations*, нет никаких возможностей влиять на аудиторию иначе, как воздействуя на нее с помощью коммуникаций.

Мы не можем заставить рядовых потребителей покупать наш товар. Мы не можем заставить деловых партнеров относиться к нашей фирме так, как нужно нам. Мы не можем принудить подчиненных любить начальство и тем самым обеспечивать внутрикорпоративные отношения на высочайшем уровне... Мы можем (и должны!) лишь убедить их всех в том, что наш клиент-заказчик (или мы) заслуживает хорошего отношения, доверия, симпатии, а в идеале и любви. Добиться всего этого можно только правильным, стратегически и тактически эффективным использованием коммуникаций. Это и есть главная задача PR-коммуникационного менеджмента.

Хочется сказать сразу: связи с общественностью не являются таинственным процессом, овладеть которым можно путем длительных эзотерических практик и обучения у великих гуру. Такой образ, конечно, создан, причем во многом благодаря усилиям наших коллег пиарщиков. Их цель понятна – чем таинственней усилия, тем выше их цена (в прямом и переносном смысле). Но все проще. В бизнесе действия по связям с общественностью – это всего лишь тщательный анализ ситуации, сопряженный с выработкой плана действий и его постоянной корректировкой. Согласитесь, если, допустим, человек (простой потребитель, неспециалист) собирается купить хороший компьютер, он предпочтет известную и уважаемую фирму, которая не обманет, которая престижна, потому что обслуживала многих знаменитых персон, которая действует давно и успешно. Поэтому благоприятный образ вашей организации непосредственно будет влиять на уровень ваших продаж, управляя поведением потребителя уже и без вашего ведома. Но чтобы этот образ достиг такой самостоятельности, нужно здорово потрудиться!

Пришла пора договориться о терминах. И, конечно, начать следует с самого главного – *public relations*, или, по общепринятой аббревиатуре, *PR* (читается как «пиар»). Русских вариантов этого словосочетания, употребляющихся, прежде всего, в профессиональной литературе, достаточно – это и оригинальное сочетание/ аббревиатура, и фоническая калька «паблик рилейшнз/пиар», и «связи с общественностью», и «общественные связи»...

Действительно, словосочетание *public relations* на русский язык перевести довольно сложно. Если делать простую смысловую кальку, получится нечто вроде *общественных отношений*. Есть похожий термин – *общественное мнение*. Это (если говорить просто) мнение, которое присуще обществу в целом. А в случае с «общественными отношениями» совершенно непонятно, кто, к чему, как и зачем относится. Да и речь в данном случае идет все же не об обществе в целом, а об одной из его частей – общественности.

Широкую известность получили попытки перевода словосочетания в контексте – *связи с общественностью*. Достоинство этого варианта прежде всего в том, что оно предельно функционально. «Общественность» здесь, очевидно, некий объект, с которым связывается некто, остающийся «за кадром» терминологического словосочетания. Остается придумать название для этой силы-субъекта (общепринятым является термин «организация»), и перед нами сразу

предстанет картина функционирования данной системы. И все-таки трудно спорить, что для явления, давно ставшего интернациональным, но имеющем при этом отчетливо выраженные англосаксонские корни, сохраняющего связь с названной культурной традицией, вполне годится непереводаемая словесная оболочка. Кроме того, само явление *public relations* в книгах о нем (в которых, собственно, и идут преимущественно эти переводческие споры) лишь отражается. Развивается же оно в деятельности российского профессионального сообщества. А внутри него, ставящего себя в один ряд с общемировым, английскому эквиваленту отдается решительное предпочтение. Вот и мы будем в рамках курса употреблять написание *public relations*, или *PR*.

Кроме того, сохраняя родную оболочку, мы сохраняем и важную для понимания сути явления привязку к происхождению термина. Считается, что термин *public relations* был введен во всеобщий оборот американцем Эдвардом Бернейсом по модели *legal relations* — правовых отношений. Произошло это в 20-е годы прошлого века, и с тех пор PR стремится играть в обществе такую же роль «невидимого каркаса», какую в нем играет право.

Поясним аналогию. Мы, пока не нарушили закон, пока не вступили в конфликт (чаянный или нечаянный) с его служителями, не задумываемся, что живем по правилам. Так же, как известный мольеровский герой не знал, что всю жизнь говорил прозой. И это очень хорошо — сила и всеобщность законов как раз в их невидимой руке, незримо присутствующей рядом с каждым. Так же и здесь — **PR в качестве сложного коммуникационного менеджмента стремится создавать такие же неощущаемые, но кажущиеся обязательными для всех правила коммуникативного поведения.**

Но перейдем к более осязаемой терминологии. Основой системы коммуникации в связях с общественностью являются следующие «киты».

**Организация** — это любой субъект социальной деятельности. Неважно, банк ли это, коммерческий ли киоск или кандидат в президенты. Скажем, банк работает с юридическими и физическими лицами, привлекает их средства, выдает кредиты, осуществляет расчетно-кассовое обслуживание. Кандидат в президенты — привлекает голоса избирателей, ищет политических союзников и финансовых спонсоров. Все они стремятся воздействовать на общественность.

**Общественность** — это объект, на который направлено социальное действие организации. Общественность при этом ни в коем случае не пассивна, она имеет все возможности, чтобы осуществлять «обратное влияние» на организацию, и, более того, организация должна стремиться к налаживанию постоянного взаимодействия с общественностью. В конечном итоге **цель организации — сформировать «свою» общественность**, то есть целевую группу потребителей своей продукции/услуг, полностью лояльную по отношению к нашей организации.

В самом деле, как можно привлечь потребителя на постоянной основе? То есть как выделиться из бесчисленного ряда конкурентов, стремящихся добиться того же самого? Методы традиционного управления продажами здесь не годятся. Во-первых, потому, что далеко не всякая организация производит материально осязаемый продукт (к таким «виртуальным производителям» относятся органы государственного управления, политические партии, некоммерческие организации, да, по большому счету, и финансовые учреждения). Во-вторых, даже самая затратная и масштабная акция по стимулированию сбыта носит локальный, конечный во временном плане характер. А «своя» общественность должна, единожды возникнув, оставаться с организацией долгое время (а лучше — навсегда).

Здесь есть единственный выход **общественность должна проникнуться к организации уважением и доверием.** Добиться этого, безусловно, очень непросто, но именно такую цель ставят перед собой настоящие профессионалы в сфере *public relations*, берясь за работу в интересах организации — и, разумеется, общественности тоже. Потому что заставить полю-

бить себя невозможно, этого можно достичь только путем сложных коммуникационных ходов, выработки и осуществления на практике особой, во многом уникальной для каждого случая стратегии...

Исходя из вышесказанного, мы можем дать следующее рабочее определение *public relations*, во многом синтезирующее все приведенные ранее.

**Public relations – это способ управления с помощью коммуникации отношениями между организацией и ее аудиториями (организацией и общественностью, внутри самой организации и т. п.).**

Или, говоря несколько иначе, это искусство создания и продажи образов организации необходимым аудиториям.



### 1.3. Направления и принципы деятельности PR: единство в различии

Деятельность *public relations* в современном мире чрезвычайно многообразна. Коммуникационный менеджмент сейчас в моде, ибо доказал свою эффективность в сравнении с силовыми, чисто административными способами разрешения противоречий и достижения целей. Чтобы не запутаться во всем этом многообразии, следует вычленить некие общие направления деятельности *public relations*, своеобразные «силовые линии», по которым организуется работа PR-структур, в какой бы сфере они не были заняты.

Таких направлений несколько. Попробуем свести их все в небольшую таблицу, беря за основу деятельность организации. Следует напомнить, что она в данном случае понимается нами как субъект социального действия и заказчик PR-услуг. Именно такое универсальное понимание организации и делает возможным выделение направлений.

**Таблица 1. Основные направления деятельности public relations**

№ п/п	Направление	Основная миссия	Задача-максимум	Типовые мероприятия
1	Организация — общественность	Установление прочных и долговременных доверительных отношений с реальными и потенциальными потребителями с целью побуждения их к предпочтению продукции и услуг (в самом широком смысле) именно данной организации	Формирование своей общественности — группы постоянных потребителей, предпочитающих организацию всем реальным и потенциальным конкурентам	Максимально широкий круг мероприятий как напрямую для потребителей (дни открытых дверей, спонсирование массовых акций, благотворительность и т. п.), так и через средства массовой информации

№ п/п	Направление	Основная миссия	Задача-максимум	Типовые мероприятия
2	Внутри организации	Формирование коммуникативной среды, благоприятной для тактических и стратегических направлений деятельности внутри организации как по вертикали — начальство—подчиненные, так и по горизонтали — между работниками равного статуса	Формирование коллектива, полностью адекватного тактическим и стратегическим задачам развития организации	Разного рода корпоративные мероприятия, формальные (обучающие семинары, отчеты руководства перед коллективом и т. п.), неформальные (празднования дня фирмы, корпоративные пикники и т. п.)
3	Организация — организация	Установление благожелательных коммуникационных контактов как между потенциальными деловыми партнерами, так и между конкурентами (на основании общности их стратегических целей — таких, как цивилизованное развитие бизнеса или политических структур)	Формирование прозрачной для сотрудничества и честной конкуренции бизнес-среды	Организация общественно значимой работы профессиональных ассоциаций, совместные заявления по различным поводам, участие в открытых рейтингах и конкурсах, подчеркивающих прозрачность конкуренции
4	Организация — властные структуры	Установление благожелательных коммуникационных контактов между субъектами социального действия и контролирующими развитие социума в целом структурами	Формирование среды сотрудничества и взаимопомощи между организацией и властью	Участие в благотворительных программах, местных программах, призванных ослабить груз социальных проблем, за которые отвечают власти

Единство в многообразии удастся соблюдать во многом благодаря единой системе принципов, которыми руководствуется система связей с общественностью в своей деятельности. Мы не оговорились: сама система, обладающая, как и всякое законченное и сложное образование, способностями к саморегулированию.

Поделимся небольшим наблюдением — когда в среде практиков заходит речь о принципах PR, нередко можно встретить скептическую или даже ироническую реакцию. Ее можно расшифровать так — мол, это все выдумки сугубых теоретиков, а мы должны поступать и поступаем так, как в каждом конкретном случае диктуют обстоятельства. Согласны вы с этим? Скорее да, чем нет? А теперь давайте разберемся, насколько такая точка зрения справедлива.

Практика связей с общественностью дает нам богатейший материал для раздумий и профессиональной учебы. Множество кампаний, множество побед, примеров блестящих находок.

Но что-то есть во всем этом общее. Да-да, именно общие принципы, которые были синтезированы на практике, перед тем как попасть в учебники и руководства. При анализе успешной PR-практики выясняется, что этим принципам профессионалы все-таки следуют, иногда даже не задумываясь об этом.

Мы просто должны рассматривать общие принципы, размышляя, почему их применение выгодно, то есть приводит к успеху. Поэтому предлагаемая ниже трактовка таких понятий, как «правда», «полная информированность», «компромисс», возможно, не выдерживает критики с философской или социологической точки зрения, однако для профессионалов наиболее важно именно такое их толкование.

**Таблица 2. Основные принципы PR – прикладной аспект**

№ п/п	Принцип	Его сущность	Почему его применение выгодно практикам
1	Правда	Отсутствие лжи — как явной, так и тщательно завуалированной. Следует помнить старую мудрость — все тайное становится явным	Еще одна столь же древняя мудрость гласит — единожды солгавший, кто тебе поверит? Общественность может простить любую коммерческую неудачу, но лжи она не прощает! Тем более что рядом с нами всегда найдутся конкуренты, готовые раскрыть глаза общественности на наш обман
2	Полная информированность	Говорить нужно все, любая недомолвка рано или поздно выходит на поверхность, и тогда она воспринимается как ложь, что недопустимо (см. п. 1)	Следование данному принципу не запрещает, а даже предполагает умелую расстановку акцентов. Во-первых, о чем-то мы можем говорить громко и подробно, а о чем-то вскользь и как бы между прочим. Во-вторых, практически из всякого негатива можно при умелой работе сделать позитив. Особенно в современной России, где о единых стандартах общественного сознания и даже морали можно говорить лишь условно
3	Компромисс	Невозможно добиться цели, не идя при этом на определенные уступки	Двусторонность <i>public relations</i> , направленность на взаимную гармонию (что, в частности, отличает PR от рекламы) наиболее ярко реализуется именно в следовании данному принципу. Всякому человеку приятно, когда ему делают уступки, сколь бы незначительными они ни были. Данное чувство разделяет и общественность в целом. Заявляя свою приверженность данному принципу, мы автоматически отмечаем возможные упреки в манипулятивности и обмане, упреки, которые для <i>public relations</i> давно уже стали профессиональной болезнью. Поэтому принцип компромисса сегодня можно считать коренным принципом деятельности современных PR

Можно говорить о необходимости выстраивать пошаговую стратегию компромисса практически в каждом конкретном случае.

Очевидно, что существуют исходные позиции, от которых требуется начать движение навстречу друг другу (согласовывание позиций). Движение должно завершиться в точке согласования, которая устраивает обе стороны. Очень часто эту точку найти бывает крайне непросто, но, как показывает практика, в любой ситуации она все-таки существует.

И еще одно достоинство набора принципов связей с общественностью — они отличают PR от вечного друга/соперника — рекламы!

## 1.4. Связи с общественностью и реклама: вместе – тесно, порознь – грустно...

Начнем с приятного. С общих черт, что объединяют рекламу со связями с общественностью. И это единство кроется в их общей коммуникационной природе.

Эта общая природа именуется прагматикой, жесткой нацеленностью на определенный результат. При этом, естественно, информация должна передаваться не в распыленном виде, но собранная пучком, стрелой, бьющей прямо в цель по заданной траектории. **И связи с общественностью, и реклама это лишь различные типы прагматических коммуникаций.**

Некогда русский поэт Осип Мандельштам сравнивал отношения автора стихотворных текстов и читателя с «бутылочной почтой». Моряк запечатывает послание, бросает его в океан, и когда-нибудь оно дойдет до неведомого адресата. Так же и настоящая поэзия может найти своего ценителя через много лет и даже поколений. Конечно, *public relations* и реклама таких вольностей позволить себе не могут. Продолжая «почтовую» метафору, мы можем говорить в данном случае о телеграмме, вручаемой именно тому получателю, какому надо, причем под личную роспись. Телеграмма должна быть прочитана и правильно понята. То есть **цель такой прагматической коммуникации достижение адекватного (просчитанного коммуникатором) эффекта.**

Рекламу со связями с общественностью (а также еще много с чем, например, с мероприятиями по продвижению продаж) сводят сегодня и в такой актуальной концепции, **как интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК).** Известно, что ИМК используются большинством крупных западных корпораций, давно разрешивших спор, какой из типов коммуникации более ценен. Ценны все, но каждый по-своему.

Согласно известнейшему в России теоретику маркетинга Ф. Котлеру, *ИМК – это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, базирующаяся на оценке стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, PR и т. д.) и поиске их оптимальных сочетаний для воздействия коммуникационных программ посредством интеграции всех отдельных сообщений.*

Сложновато? Вот что пишет, исходя из текущей практики, один из западных экспертов Спенсер Плавукас:

Маркетолог, успешно работающий в современных условиях, это тот, кто координирует коммуникационный комплекс настолько жестко, что из рекламы в рекламу, из статьи в статью, из одной программы в другую вы немедленно узнаете, что марка говорит одним и тем же голосом.

Вот этот **принцип «одна организация – один голос»**, при этом, вследствие объединенных усилий различных средств, звучащий мощно и убедительно и позволяющий примирять буквально все стороны коммуникационных процессов. Да и в самом деле, просто экономически эффективнее продвигать образ фирмы в целом!

Посудите сами. Публика, на работу с которой затрачены гигантские средства, возможно, и раскупит товар X фирмы С. Однако для того чтобы продвинуть товар X1 той же фирмы, нам потребуются столь же глобальные усилия! Иной пример дает слоган фирмы *SONY*, выражающий общую коммуникационную концепцию. «It's a SONY» – и этим все сказано, о достоинствах собственно рекламируемого продукта можно говорить во вторую очередь. Он пойдет «под зонтиком» образа фирмы, созданного усилиями, затраченными в рамках ИМК.

Важно, чтобы «голос» организации или торговой марки звучал мощно и согласованно. И при этом «подголосков» у него быть не должно. Как говорится, уж коли сказано – так сказано.

Если «голос» – это серия телевизионных роликов, которые рисуют очень привлекательный образ товара, то нежелательный «подголосок» – это, к примеру, невыразительная упаковка

или бездарно проведенное мероприятие с потребителями. Или еще проще – вы активно продвигаете родную организацию, а в это время младший персонал на каждом углу жалуется, как мало денег он получает и как плохо с ним обращается начальство...

Иначе говоря, различные сообщения, исходящие от организации, должны звучать в одном регистре, необходимо, чтобы они были наполнены единой – позитивной! – информацией.

Еще одно важное соображение, являющееся одним из ключей к идее ИМК: **потребитель абсолютно не разбирается, с помощью какого коммуникационного инструмента на него было оказано воздействие, с помощью ли рекламы, пиара или мер по стимулированию сбыта ему была внушена идея приобрести вот эту стиральную машину...**

Это значит, что все внутриорганизационные разборки типа, что важнее, реклама или пиар, для продажи продукта организации совершенно не нужны. Задача концепции ИМК состоит в том, чтобы посмотреть на товар и/или образ организации взглядом потребителя, таким простым, незамутненным нашими знаниями экономических и коммуникационных теорий. Иначе говоря, следует четко помнить: любой маркетинговый процесс начинается с восприятия потребности потребителя и последующего определения возможных способов, при помощи которых она может быть удовлетворена. В результате это побуждает потребителя к активной деятельности, например к поиску им информации.

И здесь стоит упомянуть о **синергии**. Это понятие было модным лет семь-восемь назад, потом как-то увлечение синергетическим подходом сошло на нет, но сущность осталась. Речь идет о **суммарном эффекте, который больше эффектов различных частей суммы по отдельности**.

То есть если мы провели несколько рекламных и пиар-мероприятий, стимулирующих сбыт. И если они проведены в соответствии с четким планом, системно, то их общий результат должен значительно превзойти показатели конкретных единичных мероприятий. В каждом конкретном случае мы можем добиться лояльности определенных групп потребителей или обойти конкурентов, что в итоге способствует продвижению нашей торговой марки.

Однако следует помнить, что существуют специфические пиаровские методы направленной передачи информации (закljučаются они в написании и вручении нашим адресатам «телеграмм»-посланий), и они несхожи с рекламными аналогами.

И все-таки, почему мы занимаемся связями с общественностью, а не рекламой? В табл. 3 приведен краткий свод основных различий.

**Таблица 3.** Основные различия понятий «реклама» и «PR»

№ п/п	Реклама	Связи с общественностью
1	Реклама ориентирована на осуществление продаж — то есть конкретные действия потребителей	PR ориентирован на создание привлекательного для общественности образа, который, в свою очередь, будет способствовать росту продаж
2	Исходя из вышесказанного, реклама имеет короткий эффект, который смысляется очередной рекламной волной (другого товара, продукции конкурента)	PR имеет пролонгированный эффект, менее интенсивный, но более долго работающий, чем рекламный
3	Известное обстоятельство, что реклама продает только один раз, а потом просто исчезает, вызывает у аудитории недоверие (легко объяснимое психологически, ибо реклама здесь похожа на иллюзиониста, который скрылся, не объяснив фокуса. Как не подумать, что он может оказаться мошенником!)	PR устанавливает длительные доброжелательные отношения, которые могут быть проинспектированы в каждой своей точке. Это гораздо сложнее, но и более эффективно, ибо внушает большее доверие
4	Реклама, как правило, продает то, что потребитель может «пощупать», апеллируя к потребительским свойствам и через них — к свойствам личным (употребив продукт X, ты получишь, помимо неповторимого вкуса, привлекательность и уверенность в себе)	PR апеллирует к ценностям, как личным, так и социальным. Поэтому данная особенность становится поводом и для благотворительных акций, и для проявлений патриотизма
5	Исходя из предыдущего пункта, реклама лучше подходит для продвижения отдельного товара	PR подходит для создания глобального образа фирмы или товарной группы (например, группы высокотехнологичных товаров), а также образа жизни
6	Реклама апеллирует к бессознательному, эмоциям и впечатлениям	PR опирается преимущественно на рациональные структуры личности и лишь во вторую очередь на эмоции (ценностные структуры являются рации-эмоциональными)
7	Реклама является односторонней коммуникацией, в которой поддерживаются полностью субъектно-объектные отношения. Аудитория является чистым объектом, она безгласна	PR опирается на более эффективные, двусторонние отношения. Нередко это отношения, построенные на прямом или опосредованном личном контакте с потребителем. Например, телефонные «горячие линии». (Последнее время и рекламные ролики сопровождаются такими телефонами)
8	Затраты на рекламу, как правило, выше, а экономический эффект меньше, чем в случае с PR	PR по затратам является более экономным, чем реклама, и более экономически эффективным (хотя нередко лишь в стратегической перспективе). Дело в том, что считается, что изменения в ценностных ориентациях, установках, отношении к действительности, которые вызываются в аудитории PR-инструментами, более долговечны и менее подвержены переменам, чем поверхностные следствия рекламной коммуникации

Среди пиарщиков популярна байка – свободный пересказ известной еще с древних времен легенды. Солнце и ветер заспорили, кто из них сильнее. Задачей этого спора было заставить одинокого путника снять плащ. Ветер дул-дул, но путник только сильнее кутался в одежду. А стоило пригреть солнышку, и плащ был скинут совершенно добровольно. Мораль такова: ветер (реклама) воспринимается как нечто идущее извне, то, от чего стоит прятаться. А лучи солнца (связи с общественностью) идут изнутри, они работают на базе существующих или приобретаемых убеждений, системы ценностей. Решения в рамках воздействия PR принимает как бы сам потребитель. И уж если он его принял, то достигнутый эффект будет держаться долго!

Да, именно долго, ибо выигрыш PR у рекламы ощутим прежде всего в стратегической перспективе. В общем, PR нужен прежде всего тем компаниям, которые собираются работать серьезно и ответственно, переживая различные стадии становления и роста своей организации и оставаясь честными (в каких пределах, оговорено в предыдущих подглавках) с общественностью.

## 1.5. Сущность организационной коммуникации

В рамках коммуникационной деятельности организации мы занимаемся управлением тремя процессами:

### 1. Создание смыслов.

То есть созданием и воплощением в приемлемых для потребителя формах того содержания, которое должно быть им усвоено и понято... Например, наша фирма по производству пластиковых окон является самой надежной и ответственной на рынке, а наши окна, соответственно, продукцией высочайшего класса, намного превосходящего все конкурентные предложения.

Главная сложность здесь заключается в том, что, во-первых, у каждой организации отнюдь не одна, а множество аудиторий разной величины и разной значимости. Тут и конечные потребители, и власти, и партнеры по бизнесу. Потому и создание смыслов должно четко варьироваться. Пусть даже главным смыслом является как раз надежность и ответственность нашей фирмы, но если для потребителей это выражается в увеличенном гарантийном сроке, то для властей – в участии в социальных программах, спонсировании региональных мероприятий типа Дня города и т. п.

А во-вторых, рынок сегодня заполнен плотно не только физически существующими фирмами и предлагаемыми товарами, но и образами тех и других. Смыслы так и летают в воздухе, поэтому сделать так, чтобы они попадали именно к нужным аудиториям и вытесняли смыслы конкурентов, с каждым днем все сложнее.

### 2. Трансляция сообщений.

Здесь мы определяемся, в какой форме и на какой именно аудиторный сегмент пойдут сообщения, выражающие нашу идеологию, наши генеральные смыслы...

Например, мы решаем оказать поддержку дому-интернату, установив бесплатно пластиковые окна. Хорошая акция? Конечно, хорошая, с общечеловеческой точки зрения. Но почему бы не сделать ее еще и полезной с организационной точки зрения? Для этого просто нужно решить, кому и каким образом мы об этом сообщим. А потом, собственно, сделать это сообщение!

### 3. Отслеживание обратной связи.

Самый простой вариант отслеживания реакции потребителя – динамика (рост или падение) продаж. Однако этот метод не слишком адекватно отражает плоды **именно нашей деятельности**. Поведение потребителей зависит от многих факторов, включая не зависящие от организации или связанные с работой отдела продаж, наших производственников и т. п. Все норовят спихнуть неудачи на рекламистов и пиарщиков, но на самом-то деле мы далеко не всемогущи... Как бы то ни было, наиболее правильно отчитываться перед заказчиком только по параметру коммуникационной эффективности, предполагающей изменения не в поведении, но в сознании потребительской аудитории (об этом пойдет речь в главе, посвященной проведению PR-кампании).

Считается, что коммуникационная деятельность любой организации включает в себя три типа программ:

- ☐ Оперативная коммуникационная деятельность.
- ☐ Операционная коммуникационная деятельность.
- ☐ Проектная коммуникационная деятельность.

Как мы увидим ниже, при выборе программы нужно исходить из обстоятельств и целей организационных коммуникаций на данный момент.

#### Таблица 4. Типовая коммуникационная программа деятельности организации

<b>Оперативная коммуникационная деятельность</b>
Немедленное коммуникационное реагирование на любой тип происшествий и кризисов (успех обеспечивается готовностью к такому реагированию — отлаженными контактами со СМИ, целевыми аудиториями (ЦА), базами заготовок сообщений-релизов на каждый случай)
Пример: авария на химическом производстве — для химического концерна; крушение поезда — для железнодорожной компании
<b>Операционная коммуникационная деятельность</b>
Постоянное обеспечение должного информационного фона (эффективного для различных ЦА — в зависимости от рода деятельности организации)
Пример (в зависимости от необходимых ЦА): постоянное присутствие в СМИ, поддержание интернет-сайта организации, выпуск издания для потребителей, выпуск отчетов для акционеров и т. п.
<b>Проектная коммуникационная деятельность</b>
Спланированные, стратегические коммуникации, носящие комплексный и долговременный характер
Пример (в зависимости от стратегических целей организации): проведение информационных и рекламных кампаний на региональном, межрегиональном, российском или международном уровне, информационное обеспечение выхода организации на фондовый уровень, лоббирование интересов организации в органах власти, поддержка кандидата в депутаты на выборах разного уровня и т. п.

Кстати, считается, что чем более упорядочена деятельность организации, чем более уверенное место она занимает на рынке, тем выше вероятность и значимость проектных коммуникаций (и тем ниже, соответственно, коммуникаций оперативных).

## 1.6. Ваше место в компании

Все зависит от того, в какой компании вы работаете. О больших корпорациях мы договорились здесь подробного разговора не вести – у них особый уклад, по которому российские корпорации ближе к западным, чем к небольшим отечественным компаниям (другое дело, что не все, «снятое» с западного опыта, работает, многое остается в «роли аксельбанта» – красиво, пафосно, но в общем бесполезно). Крупные корпорации, как немногие в России, сегодня могут быть названы «государством в государстве». Таких «суверенных территорий» у нас немного, гораздо больше предприятий, которым приходится работать с упором на рациональность, экономичность и эффективность. Можно в связи с этим повторить: не важно, какие соображения заставили ваше руководство создать отдел по связям с общественностью. **Важно, чтобы вы и ваши сотрудники доказали: PR-работа приносит реальную пользу.**

Согласно одному из исследований, руководство организаций не вводит в свою структуру отдел по связям с общественностью по следующим соображениям:

1. Финансовая ограниченность.
2. Несколько узкое представление руководителей о возможностях PR.
3. Распределение PR-функций между различными действующими отделами.

Значит, указанная польза должна развеять сомнения руководства по каждому из этих трех направлений – доказать экономическую выгоду, показать богатство инструментов PR, убедить в том, что работа по связям с общественностью – специфическая деятельность, выполнять которую должны специалисты узкого профиля.

Зачастую в небольших компаниях должность руководителя PR-направления совмещается с должностью корпоративного рекламиста, однако необходимо помнить, что PR все же гораздо «тоньше» рекламы и требует более высокой квалификации. Реклама – это одна из возможных стратегий внешнего коммуникационного поведения компании. Без нее, в принципе, обойтись можно. Так, в секторе, связанном с розничными продажами, организацию может удовлетворить практика sales и trade-promotions (продвижения продаж и торговых точек соответственно). В секторе оптовой торговли вполне можно, особенно на первых порах, обойтись контактами с первыми лицами компаний-потенциальных партнеров.

С PR все обстоит несколько иначе. Это важная, а мы скажем, и обязательная часть бизнеса любой компании уже потому, что **пиарщик в ответе за репутацию компании**. Без репутации (в глазах различных аудиторий: и потребительских, и предпринимательских) не может нормально существовать ни одна организация. Этим-то обстоятельством и определяется высокое положение специалиста в тех же корпорациях. Самое дорогое (иногда и буквально – репутацию можно оценить, и стоит она часто дороже всех материальных активов!) нельзя доверять малознакомому менеджеру. На Западе за связи с общественностью отвечает специалист в ранге вице-президента. Отечественный вариант – директор по PR. Ну или руководитель отдела, входящий в узкий круг руководства фирмы.

Однако во многих небольших компаниях, особенно провинциальных, все обстоит иначе. PR-специалист оказывается один приписан (или в количестве двух-трех человек – так называемого сектора) к отделу маркетинга, маркетинга и рекламы или корпоративных коммуникаций... Важное пояснение – приписан, то есть присоединен механически, чуть ли не насильственно. Если такой отдел по управлению корпоративными коммуникациями создается с пониманием задач и специфики, то объединение узкокоммуникационных усилий можно только приветствовать.

Еще один распространенный вариант – отнести PR-функции к ведению HR-подразделений (то есть отделов по работе с персоналом). Хорошо, если они чем-то принципиальным отличаются от советского отдела кадров. Автор сталкивался и с вариантом, когда в региональ-



ном подразделении очень крупной российской корпорации PR-сектор подчинялся... начальнику охраны!

В этой ситуации довольно специфично выглядят тревоги наших западных коллег. Вот о какой новости пишет один из профессиональных журналов: «Кому должна подчиняться PR-служба? В корпорации *Chrysler* нашли неожиданный ответ на этот вопрос: теперь штатные сотрудники по коммуникациям будут отчитываться не перед генеральным директором, а перед HR-отделом. Теперь коммуникационная команда компании во главе с Дэвидом Барнасом, который в декабре 2007 года взял на себя работу по внутренним и корпоративным коммуникациям, будет отчитываться перед Нэнси Рэй, старшим вице-президентом по человеческим ресурсам. Необычное решение вызвало самые противоречивые оценки экспертов. У многих наблюдателей эта реформа вызвала вопрос, не станет ли компания более закрытой и менее прозрачной в целом». Как видим, то, что для корпоративных пиарщиков США является неожиданным, у нас уже давно используется...

Впрочем, даже этот пример свидетельствует о том, что, возможно, **лучшим выходом из спорных ситуаций в небольших компаниях является подчинение PR-отдела или сектора непосредственно руководителю организации.** Ведь, повторим еще раз, корпоративный пиарщик занимается созданием внешнего, репутационного образа организации.

Данное обстоятельство накладывает отпечаток на ваши отношения с самым высшим руководством. Они должны носить откровенный и доверительный характер. **Вы обязательно должны знать обо всем, что происходит в организации, и о том, что в ней произойдет, в числе самых первых!** Иначе, как нередко бывает, ваша работа сведется к локализации маленьких и больших «репутационных пожаров». Мало того, роль пожарного-неудачника, пытающегося обойтись дырявой лейкой (а именно такой образ лучше всего подходит к ситуации), незavidна и унизительна. Опыт показывает: все усилия такого рода бесполезны и рано или поздно произойдет катастрофа. Кто за нее будет отвечать в числе первых?

Попробуйте-ка угадать... Вы работаете с информацией, и ее у вас должно быть вдоволь. Наш совет: оговаривайте с руководством данное условие (постоянный доступ как к полной информации, так и «к телу» ее главного носителя) при поступлении на службу. Если вам в этом будет отказано, лучше с такими предложениями не связываться.

С другой стороны, **вы должны быть для руководства источником информации о том, чем живет и дышит коллектив, а также о том, какова «температура за бортом».** По долгу службы вы занимаетесь внешними и внутренними коммуникациями, а следовательно, знаете реальную картину лучше, чем руководство, у которого хватает иных дел. Если вам не доверяют, когда с вами разговаривают по принципу «все знаю сам!» – это очень плохой симптом. Это значит, что в нужный момент у вашего босса не окажется необходимой информации для принятия решения, что грозит большими проблемами. А вам, как не предупредившему, – оргвыводами. Возможно, именно поэтому по уровню стресса профессия PR-менеджера стоит в одном ряду с профессиями медика и пожарного.

Существует и такое мнение, что главный пиар – это пиар самого себя в глазах руководства, коллег и подчиненных, и именно с этой целью специалисты приходят на новое место работы, с этой целью осуществляют свои проекты и работают не покладая рук. В результате такому специалисту либо сопутствует успех и начальство ценит его как незаменимого менеджера, либо его постигает неудача и, несмотря на то что образ организации становится трепетно любим целевыми аудиториями, ему приходится уйти. Безусловно, бывает и такое...

Потому настоятельно советуем **с самого начала по возможности максимально формализовать свои обязанности.** Хорошо, если это способен сделать ваш босс, но нередко он сам довольно туманно представляет, из чего будут состоять трудовые будни этого нового работника. Значит, не стесняйтесь очерчивать круг своих забот сами, иначе это будет сделано другими, и вам, в прямом и переносном смысле, мало не покажется.

И еще одно. По общему мнению рекрутеров и специалистов по PR, главная проблема при подборе пиарщика – нечеткое понимание руководителями обязанностей специалиста. Часто руководители путают должности пресс-секретаря и пиарщика (хотя первый, как явствует из самого названия должности, занимается лишь узким сегментом – медиарилейшнз, а второй ведет всю работу). Бывают случаи, когда работодатели хотят, чтобы пиаром занимался офис-менеджер. И наоборот, чтобы пиарщик занимался офис-менеджерской работой, хотя бы частично (соединял с нужными людьми, планировал встречи и т. п.). Думается, что такие вакансии лучше оставить другим. Они не принесут ни пользы, ни удовлетворения. Причем ни вам, ни несчастной организации, где царит такая, с позволения сказать, корпоративная культура.

К сожалению, довольно часто корпоративные специалисты по связям с общественностью сами подставляют себя под удар, соглашаясь на самые абсурдные требования работодателя. Совершенно реальный специалист по PR утверждает, причем ссылаясь на опыт своих товарищей, что руководитель, который платит специалисту хорошие деньги, вправе рассчитывать на исполнение своих PR-прихотей. «У каждого руководителя есть свои мифы о том, что собой представляет PR. Пиарщик должен сделать все, что от него зависит, чтобы обеспечить интересы руководителя, каким бы сумасбродом он ни был», – говорит он. Это, конечно, нарушение одного из профессиональных принципов – честности, хотя бы по отношению к самому себе. А нарушая этот принцип здесь, нельзя быть честным и по отношению к аудитории.

Кстати, вот какие основные причины смены работы специалистами по корпоративным коммуникациям выделяют отечественные эксперты из кадровых служб. Помимо распространенных причин текучки кадров – низкая зарплата, не прижился в коллективе, не нашел общий язык с начальством – есть и объективные, характерные именно для той отрасли причины: ненормированный рабочий день, высокая личная ответственность перед клиентом и работодателем, частые стрессовые ситуации, трудности в понимании с владельцами компаний...

И не только с владельцами! Как отмечает А. Санаев в своей содержательной книге «Русский PR в бизнесе и политике», каждое подразделение имеет свой зуб на отдел по связям с общественностью. К примеру, не всегда гладко складываются взаимоотношения с финансовой дирекцией. Финансистам во всем мире свойственна общая болезнь: они настолько много возятся с деньгами, что через некоторое время уже начинают подсознательно считать их своей собственностью и расстаются с фондами фирмы крайне неохотно. Будь у вас даже резолюция президента компании в уголке служебной записки («Прошу дать указание выделить...») и она не гарантирует немедленного результата, финансист все равно с пристрастием осведомится, на какие цели нужны деньги, сделает несколько попыток поторговаться и лишь после этого выдаст требуемую сумму...

Несмотря на все на свете концепции интеграции коммуникаций, весьма непросто, как правило, складываются взаимоотношения отделов маркетинга, рекламы и связей с общественностью (или означенных направлений, объединенных в одно подразделение). Начнем с того, что, как правило, они не имеют понятия, где кончается сфера ответственности одного и начинается сфера ответственности другого подразделения. Кроме того, каждый считает, что именно он и его служба – главнее!

Трения неизменно возникают еще по одному важнейшему вопросу – кто, собственно, распоряжается бюджетом, выделяемым на коммуникационную деятельность. Им должны распоряжаться именно вы!

Еще одна потенциальная «горячая точка» – это кадровая служба (она же служба по персоналу). Кадровики могут здорово осложнить жизнь вашему подразделению – и в плане набора новых сотрудников, и в плане работы с уже существующими. Кроме того, как было сказано выше, существует не вполне объяснимая тенденция – передавать пиар-сектор (или отдел) в ведение директора по персоналу (видимо, руководство так поступает от невозможности понять

их истинное назначение и различие таких похожих аббревиатур HR и PR...). В любом случае, с кадровиками – будь это полковник МВД в отставке или продвинутая дама, закончившая западные курсы по HR, – нужно считаться и дружить. В конце концов, если вы не сумеете наладить внутренние коммуникации, как же вам доверить внешние?

## 1.7. Ваш круг обязанностей

Конечно, сказать, что мы занимаемся осуществлением коммуникационных программ организации, значит, сказать или слишком много, или слишком мало. На практике все это реализуется в различных функциях и направлениях работы. Они могут быть закреплены в официальных документах внутриорганизационного хождения, а могут складываться сами по себе и существовать как бы по традиции, в том числе передаваясь по наследству, даже в период реорганизаций и тем более смены руководства. (Как правило же, функции, формально закрепленные и фактически существующие, имеют совместное хождение...)

Если достаточно коротко, то в типовые обязанности вашего подразделения, как правило, входит решение (или участие в решении) всех вопросов, так или иначе затрагивающих коммуникационную политику организации. В частности:

- ☐ определение, разработка и осуществление стратегии отношений с общественностью и другими внешними аудиториями организации;
- ☐ ответы на жалобы, запросы и требования от подразделений предоставления информации, укрепляющие или поддерживающие имидж компании;
- ☐ контроль за предоставлением информации о компании СМИ;
- ☐ активное участие в утверждении бюджета на проведение рекламных, сбытовых, маркетинговых и тому подобных акций;
- ☐ разработка концепций проведения рекламных мероприятий и коммуникация с внешними исполнителями (рекламными агентствами и т. п.), в случае необходимости – их осуществление.

Приведем для примера «Функции Департамента корпоративных коммуникаций» регионального подразделения одной из крупных российских корпораций.

1. Управление внешними и внутренними информационными потоками компании, установление и развитие связей с общественностью.
2. Осуществление корпоративного позиционирования, формирование и продвижение позитивного имиджа компании и ее топ-менеджеров.
3. Участие в маркетинговой деятельности (PR-маркетинг).
4. Осуществление мониторинга конкурентоспособности и репутации компании, а также факторов риска для бизнеса компании.
5. Формирование и поддержание стабильной положительной репутации компании в деловом сообществе и средства массовой информации.
6. Урегулирование нежелательных для компании ситуаций, возникающих в результате действий органов власти, конкурентов, СМИ или иных внешних стейкхолдеров (антикризисный PR). Прогнозирование возможных кризисных ситуаций. Оперативная реакция на появление в СМИ недостоверных или компрометирующих материалов. Координация антикризисных мероприятий совместно с коммерческой службой.
7. Комплексный мониторинг публикаций о деятельности компании и других МРК в периодической печати, интернет-ресурсах, радио и телевидении. Анализ данных и публикаций с выработкой предложений руководству по проведению конкретных мероприятий.
8. Формирование предложений по совершенствованию структуры и дизайна корпоративного сайта компании, информационное сопровождение корпоративного сайта. Контент-администрирование сайта компании, подготовка и участие в проведении специальных интернет-проектов. Координация деятельности структурных подразделений компании, размещающих свою информацию на интернет-представительствах филиалов.
9. Организация подготовки и передача информации (согласно Информационному регламенту компании), касающейся деятельности компании на рынке услуг связи по запросам

исполнительных и законодательных органов власти, государственных учреждений, организаций, общественных объединений, СМИ.

10. Медиапланирование публичных мероприятий, проводимых компанией.

11. Подготовка докладов, презентаций, статей, текстов заявлений руководства компании, оперативных сообщений о деятельности компании. Информационная поддержка управленческих решений.

12. Проведение некоммерческих мероприятий по созданию благоприятного общественного мнения о деятельности компании и предоставляемых услугах.

13. Участие в подготовке и проведении официальных визитов, рабочих поездок, встреч, конференций с участием топ-менеджмента компании, а также выставочных и других публичных мероприятий.

14. Участие в организации информационно-рекламной и выставочной деятельности.

15. Участие в разработке и обновлении фирменного стиля, изготовлении полиграфической и сувенирной продукции.

16. Создание и развитие эффективных каналов внутренних корпоративных коммуникаций, объединение их в единую интегрированную систему и управление этой системой.

17. Содействие формированию развитой внутрикорпоративной среды с единым набором ценностей и правил, формирование единой корпоративной культуры; содействие в управлении персоналом.

18. Выявление коммуникационных и управленческих проблем компании.

19. Регламентация отношений и формирование стандартов деятельности компании.

20. Участие в реализации корпоративных социальных проектов и программ.

21. Предотвращение конфликтных и кризисных ситуаций внутри компании.

22. Координация корпоративного спонсорства и благотворительности. Организация и сопровождение деятельности Комиссии по осуществлению пожертвований, спонсорства и благотворительности (КПСБ) компании.

23. Подготовка и издание периодического корпоративного издания.

24. Создание и поддержка видео-, аудио- и фотоархива компании.

25. Организация рейтинговой оценки деятельности филиалов с целью стимулирования эффективной производственно-коммерческой и финансово-экономической деятельности компании.

26. Организация и координация мероприятий по развитию и поддержанию корпоративного информационного портала «Актуальные темы».

Классифицировать деятельность PR-подразделения и разделить ее строго в соответствии с правилами составления коммуникационных программ практически невозможно.

Например, участие в организации информационно-рекламной и выставочной деятельности, с одной стороны, конечно, проектная деятельность – PR-мероприятия в рамках выставочной деятельности компании проводятся регулярно, это спланированные, стратегические коммуникации, носящие комплексный и долговременный характер. Но и операционная деятельность – имиджевая продукция, изготавливаемая подразделением, семинары, различные конкурсы, выставки, публикации – в СМИ имеет большую рекламную составляющую.

Заниматься, как вы уже поняли, придется всем и помногу, поэтому неплохо разобраться в тех типах коммуникационных действий, которые вам предстоит совершать. Их можно разделить на несколько групп. Одни группы действий (или мероприятий), как правило, более востребованы именно в PR-отделах, другие – в рекламных и маркетинговых (разумеется, там, где это разделение строго присутствует).

**Таблица 5.** Классификация корпоративных коммуникационных мероприятий

№ п/п	Основание классификации мероприятий	Типы мероприятий	Краткая характеристика
<b>1 По содержательной направленности</b>			
1.1		Направленные на информирование аудитории	Прежде всего размещение материалов (на платной и бесплатной основе, рекламы и информации) в СМИ, на других массовых носителях (наружная реклама, листовки и пр.)
1.2		Направленные на создание позитивного отношения аудитории	Размещение материалов в СМИ, в том числе имиджевого, аналитического характера, рассказывающих о ценностях организации. Проведение акций, также направленных на установление контакта на уровне сходства ценностей организации и аудитории
1.3		Направленные на совершение действий	Стимулирующие совершение покупки, голосование за кандидата, принятие участия в какой-либо социальной акции и т. п.
<b>2 По аудитории воздействия</b>			
2.1		Конечные массовые потребители	Следует воздействовать через систему понятных и доступных образов, ценностей, распространяемых в массовом порядке (СМИ, наружная

№ п/п	Основание классификации мероприятий	Типы мероприятий	Краткая характеристика
			реклама, прямой маркетинг), а также презентация в местах продаж, спонсирование различных городских праздников, благотворительные акции
2.2		Конечные потребители-деловые партнеры	Работаем в режиме прямых контактов (закрытая презентация, выставочные мероприятия, семинары, круглые столы, конференции, прямая рассылка рекламных и информационных материалов)
2.3		Персонал организации	Работаем в максимально прямом и тесном контакте, устраняем коммуникационные барьеры. Здесь подходят праздники, деловые собрания, коммуникация с помощью корпоративных газет и досок объявлений
2.4		Средства массовой информации	Работаем в формальных каналах (основные мероприятия здесь — пресс-конференция, брифинг, презентация для СМИ, а также платное размещение рекламы и информации) и неформальных (личные контакты с журналистами и менеджментом СМИ)
2.5		Власти	Работаем по формальным каналам, создавая образ партнеров (младших) власти в решении социальных проблем. Задействуем также неформальные каналы
2.6		«Лидеры мнений» — известные и уважаемые обществом люди	Создаем позитивный образ организации — спонсирование различных городских праздников, благотворительные акции
2.7		Основная масса	Люди, которые не являются нашими потребителями, даже потенциальными (например, мужчины при рекламной кампании женской косметики). Но от их мнения может зависеть поведение основного потребителя. Создаем позитивный образ нашей организации. Через информационные мероприятия — мимо той же телерекламы не пройдет никто, волей-неволей. Создаем позитивный образ организации — спонсорство при организации различных городских праздников, благотворительные акции
<b>3 По организатору мероприятий</b>			
3.1		Собственные мероприятия	Проводимые силами организации, возможно, при привлечении профессионалов или в сотрудничестве с организациями-партнерами. Это, как правило, мероприятия для СМИ, деловых партнеров, небольшие акции для конечных потребителей
3.2		Чужие мероприятия	Как правило, более глобального характера, например День города, которые проводятся обычно по инициативе властей и в которые возможно плодотворно влиться для осуществления целей кампании

Еще одной популярной классификацией мероприятий является их разделение на ATL- и BTL-мероприятия. Об этом речь пойдет в главе 9.

## 1.8. Ваши сотрудники

Предположим, вы сумели договориться с боссом о тех принципах, на которых собираетесь с ним взаимодействовать. Теперь следует очертить круг тех обязанностей, которыми будете заниматься вы и вверенный вам отдел. Возможно, поначалу вы будете в гордом одиночестве, но одной из ваших первоначальных целей следует считать убеждение руководства в необходимости расширить и углубить работу по конкретным направлениям, определенных вами же. В конце концов, работы «вообще» не существует ни в одном структурном подразделении, ни в отделе сбыта, ни в плановом. Из опыта мы знаем, что рано или поздно толковый руководитель поймет вашу правоту. Чем же займетесь вы и ваш отдел?

Типичной номенклатурой должностей в отделе, да и в организации, являются следующие:

☐ старшее звено – директор по PR (он же – на западный манер – вице-президент по связям с общественностью), начальник отдела по связям с общественностью;

☐ среднее звено – менеджер (или старший менеджер) по PR, руководители направлений (исследовательского, креативного, по работе со СМИ и т. п.);

☐ младшее звено – ассистент менеджера по PR, специалисты, такие как социолог, аналитик (иногда в одном лице), копирайтер (текстовик), спичрайтер (пишет речи, выступления и доклады руководству), дизайнер, специалист по Интернету и т. п. Заметим, что категория специалистов часто является «заемной» – приглашенной со стороны на один проект или группу проектов.

Специалисты все-таки советуют начать расширение отдела постепенно, с сочетания должностей. Так, менеджер по работе со СМИ может одновременно выполнять обязанности журналиста и специалиста по созданию и распространению оперативной информации, а в некоторых случаях и специалиста по работе в Интернете. Маркетинговую информацию можно заказывать либо у соответствующего отдела вашей организации, либо у сторонних организаций. Дизайнера – нанять на почасовую оплату.

Как советуют эксперты, можно *сократить отдел до четырех человек*: начальника отдела (по совместительству) спичрайтера, менеджера по СМИ (копирайтера-распространителя информации и новостей), менеджера по спецпроектам (занимается, прежде всего, организационными аспектами деятельности) и секретаря-делопроизводителя. А уж такой штат, считается, может позволить себе содержать даже самый экономный и расчетливый руководитель небольшой компании. А если и это покажется ему чрезмерным, время PR-отдела еще не пришло!

Давайте подробнее разберем некоторые должностные обязанности. Начнем с самой распространенной (и самой неопределенной!) должности менеджера по связям с общественностью. Или даже по связям с общественностью и рекламой, что вполне оправдано на предприятиях со штатом до 100 человек.

Тут есть два основных варианта. Во-первых, менеджером может называться специалист, занимающийся коммуникациями практически в одиночку. То есть вы.

Что ж, в таких случаях его работа включает все основные направления продвижения продукта, которые руководство компании считает приоритетными. Такому человеку может быть поручена разработка и ведение всего комплекса рекламных и PR-кампаний в соответствии с корпоративной политикой маркетинговых коммуникаций: разработка концепций, выбор средств и носителей рекламы, бюджетирование, медиапланирование, выбор подрядчиков, оценка эффективности... В зависимости от специфики вида деятельности компании и расставляются приоритеты.

Так, во многих торгово-производственных компаниях часто в его непосредственные обязанности входит работа с корпоративным СМИ, раскрутка сайта компании, разработка и реализация программ директ-маркетинга.

Второй вариант – менеджер лишь один из работников подразделения, и тогда ему в обязанности вменяется какой-либо конкретный участок работы. Если это менеджер по связям со СМИ (он же пресс-секретарь), то к таким обязанностям может относиться создание информационных поводов, написание статей, пресс-релизов, интервью, ведение корпоративного сайта и т. п. Лучше, конечно, когда специализация более узкая, ведь в последнем случае (взятом из практики!) смешаны обязанности нескольких специалистов, в том числе и копирайтера (текстовика).

Вот что по поводу должностных обязанностей сотрудников, находящихся на различных ступенях корпоративной PR-иерархии, гласят западные корпоративные кодексы.

### **Директор по PR**

☐ Совместно с высшим руководством разрабатывает задачи в области связей с общественностью и стратегии по созданию благоприятного корпоративного имиджа компании.

☐ Формирует концепцию деятельности по планированию, разработке и применению корпоративной политики.

☐ Разрабатывает методы и программы осуществления связей с общественностью.

☐ Осуществляет анализ информации о позиции инвесторов, тенденциям в области акционерной собственности.

☐ Отслеживает основные тенденции в области информационных ресурсов.

☐ Следит за распространением внутренней и внешней информации.

☐ Совершенствует и контролирует исполнение бюджета.

### **PR-менеджер**

☐ Участвует вместе с высшим руководством компании в разработке корпоративных задач и доведении их до сведения лиц как внутри, так и вне организации для создания благоприятного корпоративного имиджа.

☐ Занимается определением, разработкой и осуществлением стратегии связей с общественностью.

☐ Участвует в решении вопросов, имеющих отношение к связям с общественностью.

☐ Дает ответы на жалобы, запросы и требования по информации, укрепляющие или поддерживающие имидж компании.

☐ Контролирует предоставление информации о компании как внутренним, так и внешним средствам массовой информации.

☐ Принимает участие в совещаниях по утверждению бюджета на проведение рекламных акций.

☐ Разрабатывает концепцию проведения рекламных мероприятий и контактирует с заинтересованными сторонами.

### **Специалист**

☐ Участвует в планировании, подготовке и распространении через газеты, периодические издания, аудиовизуальные средства массовой и рекламной информации, касающейся компании.

☐ Готовит в письменном виде сообщения, речи и личные послания.

☐ Разрабатывает концепцию взаимодействия компании с представителями прессы, радио, телевидения, местными организациями, акционерами.

☐ Закупает место и время для рекламы.



Естественно, в каждом конкретном случае перечень обязанностей должен корректироваться. И еще. Уже пять лет мы все работаем вполне официально. Постановлением Министерства труда и социального развития РФ № 5 в 2003 году в России учреждена новая профессия: связи с общественностью. Она включена в «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих».

Типовую должностную инструкцию, необходимую, например, для заключения трудового договора и составленную на основании нормативных документов, смотрите в приложении 1. На ее основе нетрудно составить аналогичные инструкции для специалистов других ступеней.

Слава Богу, практически минули времена, когда в PR-подразделения «ссылали» ни на что не годных родственников босса организации. Или вменяли в обязанность заниматься пиаром секретарю-референту... Равным образом сокращается количество людей, которые работают в нашей сфере с посторонними дипломами. Все больше специалистов по связям с общественностью имеют профильное высшее образование или образование смежное, вроде маркетинга и рекламы. Это небольшое (лучшие пиарщики России таких дипломов не имеют – за неимением в их время таких вузов...), но несомненное преимущество – ведь в этом случае вам по крайней мере не придется объяснять самые азы. За вас это сделали университетские преподаватели. Однако вы же не рассчитываете получить уже готового специалиста? И правильно, что не рассчитываете... Полезный совет тут будет таким – заниматься воспитанием кадров еще с младших курсов университета, наладив контакт с соответствующей кафедрой одного из вузов вашего города. Поверьте, вам там будут только рады – ведь сетования на профессиональную неподготовленность специалистов, выходящих из стен вузов, для самих вузов весьма болезненны. А вы, в свой черед, сможете вести через систему производственных практик студентов, получая на выходе вполне «заточенного» под ваш профиль человека.

Вот еще довольно занятные статистические данные, выявленные в ходе исследования, проведенного Исследовательским центром портала SuperJob.ru:

1. Возрастной диапазон наиболее востребованных рынком труда PR-менеджеров – 23–35 лет; менеджеры в возрасте до 30 лет составляют около 80% от их общего числа, в возрасте от 30 до 40 лет – около 15%.

2. Около 70% PR-менеджеров имеют законченное высшее образование.

3. Около 73% PR-менеджеров – женщины; разговорным английским языком владеют 50% PR-менеджеров.

4. Около 39% PR-менеджеров имеют водительские права категории «В».

И еще один полезный совет вам как руководителю. Бывает так, что руководство вообще не знает, как эффективно загрузить работой собственных сотрудников. Вам как главе отдела наверняка стоило больших трудов сколотить подразделение из нормальных, работоспособных людей. Вы и сам вполне адекватный человек. Вот только теперь оказывается, что вы не только полностью разгрузили себя и можете приходить в офис только для отчетов вышестоящему руководству, но и ваши подчиненные смотрят в рабочее время в окно, обедают по два-три часа, а в остальное время занимаются кто чем. Не правда ли, знакомая картина (конечно, не по вашему, а по другим подразделениям...). Кончается такое всегда плохо. Обязательно кто-нибудь из ваших сотрудников, невольно попавшись на глаза не там, где он должен быть, или не за тем занятием, какое ему надлежит исполнять, – в порядке служебного рвения он проинформирует начальство о сложившейся ситуации... Последствия могут быть различны, но для руководителя отдела связей с общественностью всегда малоприятны. Держите ухо востро!

## **1.9. Ваши деньги**

В соответствии с данными Исследовательского центра портала SuperJob.ru за ноябрь 2007 года (результаты этого исследования приведены выше) в табл. 6 приведен уровень заработных плат менеджеров корпоративных PR (в среднем).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.