

Тема: Организация и проведение кампаний в сфере связей с общественностью

План.

1. Управление процессом связей с общественностью.
2. Ситуационный анализ как необходимое условие эффективной кампании в сфере связей с общественностью.
3. Правила и принципы разработки стратегии и тактики PR- кампании.
4. Реализация PR-кампании: сочетание действий и коммуникаций.
5. Оценка эффективности PR- кампании: критерии, методы, трудности.

Понятия: управление процессом связей с общественностью, PR-кампания, модель PR-кампании, ситуационный анализ, исследования в области связей с общественностью, статистика, вторичные исследования, медиа-досье, социологические исследования, контент-анализ, SWOT – анализ, стратегия PR- кампании, тактика PR- кампании, эффекты PR – кампании, эффективность PR – кампании, модели оценки эффективности PR-кампании.

1. Управление процессом связей с общественностью.

Современное состояние российского рынка PR-услуг великолепно описано В. Пелевиным в книге «Generation P». Эта ситуация характеризуется следующими проявлениями. PR - деятельность воспринимается клиентом как делаемые время от времени и несвязанные между собой акции. Клиент, который не является специалистом в PR, принимает, как правило, два типа предложений имиджмейкеров: те, которые совпадают с его, мягко говоря не Бог весть какими, представлениями о PR, или те, которые поражают его широтой размаха. Однако как показывает опыт добиться успеха только с помощью организации паблисити или грандиозных мероприятий невозможно, в чем клиенты достаточно быстро убеждаются и отказываются от услуг PR-фирм вообще. Как же сделать так чтобы деятельность по связям с общественностью была эффективной? Ответ один: эта деятельность должна быть управляемой.

Управление, даже если с его помощью решается какая-то весьма конкретная задача, всегда представляет собой процесс, т.е. определенную последовательность действий людей вовлеченных в разработку, принятие и реализацию управленческих решений. Связи с общественностью как стратегия управления коммуникациями не исключение. PR обладает всеми общими чертами управленческого процесса, но вместе с тем имеет и ряд своих особенностей. Учитывая эти особенности, мы введем для обозначения управленческого процесса, ориентированного на решения специфических коммуникативных задач понятие PR – кампания.

PR – кампания - это совокупность последовательно применяемых процедур, приемов и способов деятельности, направленных на наиболее оптимальную и эффективную реализацию целей и задач конкретного PR - субъекта в определенное время в определенном месте.

Не всякая деятельность в сфере связей с общественностью является PR-кампанией. Для того чтобы считаться таковой, она обязана включать в себя как минимум пять признаков.

Во-первых, в любой кампании по связям с общественностью должны преимущественно использоваться PR-средства. PR-кампания может использовать и рекламу в качестве одного из вспомогательных средств, но ни в коем случае не должна ограничиваться ей, так как в этом случае она стала бы рекламной кампанией.

Во-вторых, PR-кампания подразумевает общую концепцию и план действий. Именно этим она отличается от спонтанной или реактивной PR-деятельности, которая преобладает в современной России. Отсутствие тщательно обдуманного плана и концепции работы самым пагубным образом отражается на работе. П. Грин по этому поводу решительно заявляет: «Неструктурированная деятельность в области публичных рилейнз никогда не будет столь эффективной как планируемая программа».¹

В-третьих, любая PR-кампания рассчитана на определенный период времени и в зависимости от масштаба мероприятий рассчитывается на период от нескольких месяцев до нескольких лет.

В-четвертых, качественная PR-кампания должна носить комплексный характер. Она включает в себя, как минимум, несколько мероприятий. Их осуществление и налаживание коммуникаций с целевыми группами общественности по самым разнообразным каналам требует вложения значительных материальных и финансовых ресурсов. С одной стороны, PR-кампании намного дешевле обычных рекламных кампаний, поскольку не требуется оплата за рекламные площади. С другой стороны, оплата специалистов, затраты на специальные мероприятия и технические расходы не позволяют отнести PR-кампании к малобюджетным и тем более бесплатным технологиям.

И, наконец, в-пятых, все PR-кампании имеют общую структуру. Как и любая другая управленческая деятельность, PR-деятельность включает в себя ряд этапов.

Традиционной для менеджмента формулой организации какой-либо кампании стала предложенная Дж. Марстоном в 1962 г. формула RACE. Однако сама концепция появилась несколько раньше в работе Ск. Катлипа и Ал. Сентера в 1952 г. (Cutlip S. N. a.o. *Effective Public Relations*. - Englewood Cliffs, N.J., 1994) Эта концепция включает в себя 4 этапа:

1. Определение проблемы (Research). Это первый шаг, включающий зондирование и отслеживание проблемы, уточнение точек зрения, установок и поведения тех групп общественности, на которые влияет субъект и от действия которых зависит сама деятельность политического субъекта. Ответ на вопрос: «Что происходит в данный момент?»
2. Планирование и программирование (Action). Собранная на первом этапе информация используется для принятия решений относительно программ

¹ Цит. по: Почепцов Г.Г. Публич рилейнз для профессионалов. Киев, 2000. С. 57.

работы с общественностью, определения задач и содержания практических шагов, стратегии и тактики коммуникации. Т.е. на данном этапе происходит трансформация накопленной информации программы деятельности PR - субъекта. Ответ на вопрос: «Что нам необходимо изменить, сделать или сказать, исходя из уже известного о ситуации?»

3. Действие и коммуникация (Communication). Реализация программы действий и коммуникации, направленной на то, чтобы добиться конкретных изменений в каждой из групп общественности как составных частей приближения к общей программной цели. Вопрос: «Кто должен это сделать, сказать, когда, где и как именно?»
4. Оценка программы (Evaluation). Включает оценку подготовки, хода реализации и достигнутых результатов программы. По ходу реализации программы происходит постоянное корректирование курса с учетом обратной информации о том, что срабатывает, а что нет. Вопрос: «Как идут дела?»

Данные этапы управления можно размежевать лишь условно, поскольку процесс этот непрерывный, имеет циклическую природу и протекает в условиях динамичного развития событий, на которые нужно постоянно реагировать.

Следует подчеркнуть, что перечисленные этапы создания политической кампании нередко преподносятся разными авторами в несколько измененном виде.

Модификация концепции, RACE, так называемая формула ROPE, появилась в работе Дж. Гендрикса (Хендрикса) процессом связей с общественностью. Как и Марстон, Гендрикса (Хендрикс) начинает с исследования (R), но затем он переходит к целям (O), далее следует программирование — (P) и последний шаг — оценка (E).

Процедура организации кампаний, предложенная Г. Брумом и Д. Дозьером, представляет собой более сложный процесс. Он состоит из десяти шагов, начиная с определения или выявления проблемы (1), затем идет проведение ситуационного анализа, включающего оценку основной информации и данных, и изучение внутренних и внешних факторов и движущих сил (2). За определением проблемы и ситуационным анализом следует постановка задач программы (3) (Брум и Дозьер используют термин «задачи» вместо термина «цели»). Следующие шаги — выделение аудиторий, т. е. определение, на кого оказывается воздействие и каким образом (4); потом идет постановка целей программы (5) и планирование программы действий (6) для каждой аудитории. Затем определяется программа общения для каждой аудитории — стратегии формирования сообщений и работы со СМИ (7). За этими шагами следует реализация программы, когда происходит распределение обязанностей, составление графиков и бюджетов (8), оценка (9) и, наконец, обратная связь (10).

Ф. Джефкинс (Public Relations. - L., 1992) предлагает свою организацию кампании², сложенную из шести составляющих:

- I. Оценка ситуации.
- II. Определение целей.
- III. Определение публики.
- IV. Отбор каналов массовой коммуникации, техники воздействия.
- V. Планирование бюджета.
- VI. Оценка результатов.

Чтобы оценить ситуацию, он предлагает двигаться в направлении от набора «враждебность, предубеждение, апатия, незнание» набору «симпатия, признание, интерес, знание». При этом каждая из этих составляющих получает достаточно детальное рассмотрение. Например, для бизнес - кампании предлагается такой возможный набор целей:

- изменить имидж, если компания вышла на новые виды деятельности;
- сообщить публике неизвестную информацию о компании и получить поддержку для дальнейшего развития;
- сделать компанию известной на новых экспортных рынках;
- подготовить биржевой рынок к новому выпуску акций;
- воспитать пользователей, познакомить их с новым продуктом;
- восстановить доверие общественности после стихийного бедствия, которое продемонстрировало неэффективность деятельности компании;
- создать новый имидж корпоративного представления;
- сделать известным участие первых лиц в общественной жизни;
- проинформировать политиков о деятельности компании;
- сделать известными результаты исследовательской деятельности компании.

Однако какими бы ни были особенности тех или других предлагаемых подходов к управлению процессом связей с общественностью, все они включают в себя четыре пункта RACE, которые в принципе представляют собой стандартные шаги для любого рационального действия. Рассмотрим их подробнее.

2. Ситуационный анализ как необходимое условие эффективной кампании в сфере связей с общественностью.

Разработка любой PR- кампании начинается с аналитического или исследовательского этапа. В литературе данный этап довольно часто связывают с определением проблем.

С. Блэк довольно часто при анализе деятельности public relations проводит аналогии с медициной. Так, по его мнению «и в медицине, и в PR вначале необходимо поставить диагноз, и лишь потом приступить к лечению...»

Ситуационный анализ – это оценка возможных изменений в деятельности базисного PR - субъекта в определенный период времени с учетом влияния действующих внешних факторов, т.е. факторов, на которые этот базисный PR- субъект повлиять практически не может. Важно описывать ситуацию

² Jefkins F. Public Relations. L., 1992

именно в текущий момент, поскольку анализ прошлых состояний для прикладных исследований является малозначимым. Остроактуальность ситуационного анализа — его основная черта. Существуют две формы ситуационного анализа: общий анализ ситуации, предполагающий детальное рассмотрение всей системы социальных субъектов, одним из которых является базисный PR-субъект, и фрагментарный, ориентирующийся на анализ только какой-то части ситуации с участием базисного PR -субъекта. Именно фрагментарный анализ чаще всего и используется при организации PR- кампаний. В качестве еще одной особенности ситуационного анализа, проводимого в рамках PR- кампаний можно отметить его жесткую привязку к решению конкретной локальной задачи. Именно от поставленной задачи и зависит выбор фрагмента ситуации, подлежащего анализу. Так, если определенная коммерческая структура ищет пути для осуществления лоббистской деятельности, то ей необходимо выяснить, каковы наиболее перспективные каналы лоббизма, определить расклад сил в органах власти (прежде всего в структурах законодательной власти, принимающей законы, и власти исполнительной, реализующей их), выявить центры принятия наиболее важных решений. Если же, например, правительство чувствует необходимость коррекции государственной социальной политики, то в этом случае существенным представляется анализ деятельности госструктур именно в этой сфере, изучение реакции на нее населения, его предпочтений и пожеланий, программных установок наиболее популярных оппозиционных партий, финансовых возможностей государства. При этом исследование борьбы группировок внутри структур исполнительной власти не будет уже иметь отношения к решаемой задаче.

Технологически исследовательский этап начинается с так называемого экспресс –анализа ситуации. Это предварительные исследования, результатом которых является формулировка проблемы, своеобразное резюме того, что удалось узнать о ситуации.

Чтобы четче сформулировать проблему, американцы (Катлип С., Сентер А., Брум Г.) предлагают оперировать несколькими вопросами, поставленными обязательно в настоящем времени (поскольку нас интересует сегодняшнее состояние проблемы, а не ее исторический срез)³.

- В чем источник проблемы?
- Где кроется проблема?
- Когда это явление становится проблемой?
- Кто вовлечен в это? (Кто втянут в проблему или кто от нее страдает?)
- Как именно данная проблема затрагивает этих людей?
- Почему это беспокоит организацию и ее общественность?

При этом формулировка проблемы не предусматривает путей ее разрешения или обвинения в чей - либо адрес, иначе программирование и планирование были бы заранее заданными и изначально ограниченными.

³ Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейншнз. Теория и практика. М., 2000.

Классическим примером формулировки проблемы, содержащей в себе элемент ее разрешения, PR – специалисты считают широко распространенное утверждение: «Здесь все сводится к проблеме коммуникации». Однако коммуникация является, как правило, составной частью разрешения проблемы, а не собственно проблемой.

Далее опираясь на результаты экспресс-анализа проводится полновесное исследование, которое и называется ситуационным анализом. В отличие от формулировки проблемы, являющейся сжатым описанием ситуации, часто в виде одного предложения или небольшого параграфа, анализ ситуации представляет собой полное собрание всего того, что известно о сложившемся состоянии вещей, включая историю его развития, силы, влияющие на ситуацию, а также о тех, кто к этому причастен или на кого она влияет как внутри организации, так и вне нее. Анализ ситуации должен содержать всю исходную информацию, необходимую для объяснения и конкретной иллюстрации содержания формулировки проблемы. Анализируя ситуацию, необходимо выяснить, уточнить и выделить составляющие формулировки проблемы. Процесс определения проблемы обычно начинается с предварительной (условной) ее формулировки, после чего проводится изучение ситуации, дающее основания для первого уточнения формулировки, затем последующего и т.д.

В отличие от анализа ситуации в менеджменте и маркетинге, в PR рекомендуется начинать анализ с внутренней ситуации базисного PR-субъекта. Анализ внутренней ситуации предполагает проведение коммуникационного аудита – полного анализа коммуникаций базисного PR-субъекта с целью выявления его коммуникативных потребностей и возможностей, а также для внесения необходимых изменений в его коммуникационную деятельность. При этом в поле зрения PR-специалиста должны попасть следующие составляющие:

- профиль деятельности базисного PR -субъекта (сфера деятельности организации, виды производимых товаров и услуг;
- структура базисного PR-субъекта (количественный и качественный состав организации, принципы построения, виды управления);
- наличие/ отсутствие корпоративной культуры;
- используемые каналы внутренней коммуникации (с точки зрения эффективности их воздействия).

После того, как ситуация внутри организации исследована, можно перейти к внешним аспектам проблемной ситуации, подробному исследованию групп общественности и учреждений, имеющих отношение к проблемной ситуации и так или иначе влияющих на ее развитие:

- отношения с контролирующими органами;
- характер и уровень конкуренции;
- отношения со сторонними партнерами (СМИ, заказчиками, поставщиками и т.д.).

И особое внимание следует обратить на информационные потребности различных групп общественности и способы использования получаемой информации, т.е. содержание сообщения. Исследования их коммуникационных моделей и медиа-предпочтений помогает специалисту выработать наиболее эффективную стратегию работы для распространения этих сообщений. Для этого необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Сколько информации используют люди во время анализа проблемной ситуации? Коммуникационные усилия только тогда дают эффект, когда люди ощущают потребность в информации. Анализируя ситуацию, нужно выяснить, в какой мере различные группы людей ощущают потребность в информации, связанной с конкретной проблемной ситуацией.
2. Какой именно информацией пользуются люди? PR-программы, которые, прежде всего, учитывают потребности целевых групп, а не интересам организации, базируются на сведениях о том, какую именно информацию хотят знать различные группы людей.
3. Как люди используют информацию? Сама по себе информация редко когда становится самоцелью, поскольку люди используют ее по-разному, исходя из собственных соображений. Люди считают информацию полезной, если она связана с определенным действием, темой или планом, важными для них. Люди редко когда усматривают пользу в «общей информации».
4. Чем обусловлено использование информации? Использование или не использование информации зависит от того, как именно люди связывают с собой с ситуацией.

Изучение заинтересованных групп общественности перед началом разработки программы действий и составления плана дает возможность проверить точность предположений относительно того, кто же в самом деле входит в состав этих групп, какой информацией они владеют, что думают по поводу ситуации, насколько причастны к ней, какую именно информацию считают важной, как используют ее и даже по каким каналам получают. Имея все это под рукой, и только после этого, ответственные за вопросы планирования могут определять цели относительно каждой группы общественности, разрабатывать стратегию работы с ними.

Внешние группы общественности нужно проранжировать в соответствии с их значением для организации, степенью независимости от нее по какому-либо конкретному вопросу. Приоритетность тех или других групп должна определяться, исходя из потребностей разрешения самых ответственных вопросов в каждый конкретный момент проблемной ситуации - а не обуславливаться одними лишь потребностями срочного реагирования на внутреннее или внешнее давление, не всегда связанное с проблемной ситуацией.

Таким образом, на аналитическом этапе происходит первичное сегментирование. В дальнейшем уже в ходе планирования PR-кампании

сегменты могут видоизменяться: несколько сегментов могут быть объединены в один общий, другие разбиты на несколько мелких, однако предварительная работа проводится именно на первом этапе.

Помимо анализа и определения приоритетных групп общественности секция внешних факторов должна включать в себя: анализ законов и других нормативных актов, касающихся деятельности организации, информацию о конкурентах, партнерах, о состоянии рынка и т.д.

При проведении ситуационного анализа может возникнуть и ряд сложностей. Первая группа сложностей связана «мультимедийная» природа PR. Это понятие относится к многочисленным дисциплинам, которых используются при организации PR – деятельности, а также каналам используемым в PR – кампаниях. Вторая группа сложностей обусловлена существованием так называемых барьеров восприятия ситуации.

Р. Кац выделяет несколько таких барьеров:

- информация, которой вы не владеете;
- последствия вашего восприятия проблемы, т.е. воздействие собственных ценностей, представлений, чувств на восприятие данных;
- ограничения, накладываемые ситуацией;
- ваши личные ограничения или ограничения вашего руководства.

Среди методов, которые могут позволить преодолеть данные барьеры являются постоянная перепроверка и переоценка полученных данных, самоанализ, экспертиза.

Детальный анализ внутренних и внешних факторов в проблемной ситуации служит источником информации, на основании которой можно оценить сильные и уязвимые позиции базисного PR-субъекта, после чего определить его возможности и опасность для него со стороны внешнего окружения. На языке PR - специалистов такой подход к суммированию анализа ситуации получил название SWOT – анализ. SWOT — это сочетание первых букв слов strengthness (сильные стороны), weahness (слабые стороны), oportunity (возможность), threat (угроза).

SWOT – анализ помогает сделать ситуационный анализ более структурированным. Его методология предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей и затем - установление цепочек связей между ними, что в дальнейшем используется при разработке стратегии PR-кампании.

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
-	-
-	-
-	-
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
-	-
-	-
-	-

Рис.1. Матрица SWOT – анализа

Проводя SWOT – анализ, следует соблюдать следующие правила:

1. Тщательно определите сферу каждого SWOT -анализа. PR-специалисты часто проводят общий анализ, охватывающий всю деятельность организации. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для работы с конкретными целевыми группами. Фокусирование SWOT- анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
2. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это параметры внутренней ситуации базисного PR-субъекта и, следовательно, ему подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию базисного PR-субъекта.
3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают целевые группы. Они должны также определяться в свете предложений конкурентов. Кроме того, включать в анализ необходимо только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости.
4. Будьте объективны и используйте разностороннюю информацию, основанную на объективных фактах и данных исследований.

Приведенные аналитические переменные позволяют, например, логически выстроить несколько возможных стратегий деятельности организации:

- SO-стратегии, которые основываются на сильных позициях организации, когда нужно воспользоваться возможностями внешнего окружения.
- ST-стратегии, которые также построены на сильных позициях организации, чтобы отразить опасность со стороны внешней среды.
- WO-стратегии, которые пытаются минимизировать уязвленность организации, используя возможности внешней среды.

- WT-стратегии, которые представляют собой попытку минимизировать как уязвимость позиций организации, так и опасность со стороны внешней среды.

Еще одним аналитическим методом, позволяющим резюмировать результаты ситуационного анализа, является, так называемый анализ силовых полей. Прежде, чем приступить к исследованию конкретной ситуации анализируются путем «мозгового штурма» отрицательные силы, вызывающие данную проблему или усугубляющие ее, а также положительные силы, облегчающие данную проблему или способствующие ее решению. Исследование внутренних и внешних сил помогает определить степень, в которой каждая из этих сил вносит свой положительный или отрицательный вклад в рассматриваемую проблемную ситуацию. Точно так же, как и в случае SWOT -анализа, результаты «анализа силовых полей» ведут к стратегическим решениям, направленным на минимизацию или нейтрализацию влияния негативных сил и на максимизацию или усиление вклада положительных сил.

3. Правила и принципы разработки стратегии и тактики PR- кампании.

После того, как PR-проблема определена и с помощью собранных данных и аналитической работы выявлены слабые места, резервы и возможности организации, перед специалистами по связям с общественностью встает задача: вместе с руководством организации выработать стратегию разрешения проблемы и максимального использования существующих возможностей и резервов. То есть дальнейший успех управления процессом PR, содержание которого составляют действие и коммуникация, целиком будет зависеть от продуманного планирования, которое осуществляется именно на этом втором этапе.

Эффективное планирование в значительной степени обусловливается способностью руководства стратегически мыслить, то есть предвидеть и формулировать параметры желаемого состояния вещей в будущем, определять, какие силы и факторы будут способствовать или препятствовать продвижению вперед, и избирать стратегию приближения к поставленной цели. Планируя программу деятельности, организация фактически вступает на путь предвидения будущих решений. Поэтому стратегическое планирование должно включать логическую систему всех ключевых шагов на пути к цели. В противном случае ответственные за программирование своей непоследовательностью могут скорее усилить напряженность, чем ослабить ее, внося еще большую неразбериху вместо того, чтобы добиваться ясности и взаимопонимания.

При планировании PR-кампании следует учитывать следующие особенности:

- Тесная связь планирования PR- кампании с целями и планированием PR-деятельности в целом и планирование деятельности базисного PR-субъекта в целом. И. Алешина предлагает следующую схему координации планирования PR кампании с более общими целями деятельности базисного PR – субъекта: а) определение общей цели/ миссии организации

(данная операция требует согласованных действий высшего менеджмента организации), б) учитываются и анализируются общие стратегии деятельности организации; в) формулируется цель/ миссия PR-деятельности на определенный период времени; г) определяется цель/ миссия PR-кампании в целом; д) разрабатываются стратегия PR-кампании, определяется тактика и технологии ее осуществления.



Рис. 7. Стратегический подход к планированию ПР.

- Гибкость планирования. Стратегическое планирование - это непрерывный процесс, а не мероприятие разового характера. Оно существенно отличается от планирования долгосрочного. Последнее является лишь продолжением того, что выполняется в рамках организации или проекта в настоящее время. При долгосрочном планировании развиваются текущие направления деятельности: план ориентируется «на количественные приращения», а предполагаемое будущее становится очень похожим на настоящее. При стратегическом планировании решения сегодняшнего дня принимаются с учетом будущего и предусматривают качественные изменения.
- Сочетание креативности и технологичности: не существует одинаковых PR-кампаний, но существуют жесткие требования к формам ее проведения. Поэтому креатив в PR-кампаниях можно определить как неизвестную комбинацию известных (ожидаемых) элементов.

Стратегическое планирование включает принятие решений по программным целям, идентификацию ключевых групп общественности, выработку регламента (правил или процедур) выбора и определения стратегий. Важным условием стратегического планирования является согласование между собой общей программной цели, целей, выдвигаемых относительно каждой группы общественности, и выработанной стратегии. Задача заключается в том, чтобы выбрать стратегии, способные обеспечить конкретный желаемый результат (именно тот, который зафиксирован в виде цели).

Понятно, что каждый стратегический план содержит отличительные элементы, но, несмотря на это, общий подход к их составлению должен

оставаться одним и тем же. Обычно процесс стратегического планирования предусматривает следующие основные этапы:

1. Определение видения и миссии организации, что позволит согласовывать содержание и общий объем работы.
2. Определение ключевых участков, требующих изменений.
3. Разработка системы индикаторов эффективности. На данном этапе выявляются факторы, поддающиеся измерению, и факторы, на основании которых могут определяться цели.
4. Выбор и уточнение целей.

Остановимся на некоторых моментах более подробно.

Миссия – это краткое выражение основной функции, которую данный проект призван выполнить в обществе. Провозглашение миссии задает тон PR-кампании, формирует ее характер, определяет параметры деятельности.

Миссия PR- кампании может быть представлена в виде, как пространных комментариев, так и короткой определяющей фразы, так называемого слогана.

Однако как бы не была сформулирована миссия, она должна отвечать следующим характеристикам:

1. Миссия должна отличаться новизной.
2. Она не должна быть слишком узкой.
3. Миссия должна носить позитивный характер.
4. Миссия должна разделяться всеми членами команды.

В целом миссия описывает текущее состояние дел, показывает, чем и для чего проект располагают в настоящем.

Что же касается будущего, то оно определяется с помощью формулировки видения.

Видение – это описание организации/ проекта в перспективе, причем в том положении, которое хотелось бы видеть автору описания. Видение выражает картину правдоподобного и желаемого состояния организации/ проекта в будущем.

Определяя смысл, направления и приоритеты деятельности в организации / проекте, миссия и видение составляют оболочку стратегического планирования. Обозначив, таким образом, пограничные ориентиры, следует обратить внимание на разрыв между тем, что есть, и тем, что должно быть. Стратегическое планирование, по сути, направлено на преодоление этого разрыва.

Давая оценку существующему разрыву, прежде всего, следует определить, преодолим ли он вообще. Если разрыв окажется слишком большим для того, чтобы организация или участники проекта смогли преодолеть его со своими текущими ресурсами, им придется либо пересмотреть свое желаемое будущее, либо разбить его на несколько переходных этапов, либо растянуть на более длительное время.

Затем следует разделить общий разрыв на разрывы по каждому из значимых для организации / проекта направлений деятельности. В ходе такого расчленения определяются основные разделы планирования, каждый

из которых представляет собой группу проблем, требующих разрешения. Это могут быть информационные, финансовые, административные и т.д. проблемы.

Второй вариант определения разделов плана: при формулировке целей акцент может быть сделан на целевых группах общественности.

Когда проблемные разделы плана определены, можно переходить к постановке целей и задач.

Как уже было сказано, основную цель формулирует видение. Что же касается вспомогательных целей, то их достижение следует рассматривать как преодоление разрывов по каждому из разделов плана. В отличие от видения, цели должны быть совершенно конкретными, хотя они могут быть не привязаны к определенному времени. И если видение указывает на желательное изменение положение субъектов PR – деятельности (например, победа кандидата на выборах в Государственную Думу в одномандатном избирательном округе), то цели, указывают на желательные изменения в мотивационной сфере людей, составляющим группы общественности, от которых зависит реализация кампании. К целям предъявляется ряд требований:

- Цели должны быть измеримы. Выражая цели в конкретных измеримых формах, мы создаем четкую базу для последующих решений и оценки хода работы.
- Цели должны быть достижимы. Т.е. при установлении цели следует учитывать возможности PR- субъекта, как наличие необходимых ресурсов, так и внешние факторы.
- Цели должны быть взаимоподдерживающими, т.е. действия и решения необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

В PR - кампаниях могут использоваться цели двух видов: цели выхода и цели влияния.

Цели выхода, относятся к низшим категориям в иерархии целей и представляют собой задания, которые необходимо выполнить (например: распределить и распространить программные материалы). Эти цели достаточно просто классифицировать и определить количественно. Их, например, можно сформулировать таким образом:

«Подготовить устные выступления для своих представителей, обеспечивающих распространение важных материалов в следующих пяти городах: А, Б, В, Г, Д».

Реализацию таких целей легко можно будет проверить в дальнейшем, подсчитав количество устных выступлений, действительно сделанных собственными представителями. В случае необходимости к этому можно добавить и сроки выполнения данных видов работ.

Использование целей выходного характера имеет как плюсы, так минусы. Преимущество в данном случае заключается в том, что достижение таких целей предполагает набор конкретных и реальных заданий, выполнение

которых можно измерить количественными показателями. Выполнив эти задания, можно отчитаться о своем успехе в работе.

Однако, к сожалению, цели выхода непосредственно не связаны с фиксацией реального влияния, которое программа должна оказать на целевые группы. Для получения такой возможности следует переходить к высшим, более важным категориям в иерархии целей, к целям влияния.

Целями влияния предусматривают достижение определенных желаемых изменений в среде целевых групп общественности вследствие выполнения PR - программ. Существуют три различных типа целей влияния: информационные, в сфере установок и в сфере поведения.

Информационные цели охватывают экспонирование (подачу) сообщения, его понимание и удержание в памяти целевой общественностью. Такие цели рациональны в случае, когда необходимо проинформировать об акции или событии; стремится распространить инструкции, операционные правила или другие формы информации, чтобы вооружить целевую группу знаниями по определенному предмету.

Пример: «Повысить на протяжении ноября месяца уровень информированности всех целевых групп общественности о новой системе налогообложения на 15 %»

Установочные цели направлены на модификацию отношения целевой группы к PR - субъекту, его работе. Изменение установки может охватывать: формирование новых установок, если таковых ранее не существовало; кристаллизацию или изменение уже существующих установок. О формировании новых установок речь идет тогда, когда появился новый PR - субъект или PR- проект. Целевые группы еще не имеют по отношению к ним никаких установок, и в таком случае основная цель будет заключаться в том, чтобы сформировать такие установки.

Пример: «Способствовать формированию положительных установок по отношению к новой политике правительства в сфере пенсионного обеспечения (на протяжении 2002 года у 50 % работающих ныне работающих)».

Необходимо подчеркнуть, что планирование такого типа целей в сфере установок возможно лишь для организаций и акций, не являющихся объектом дискуссий, а потому еще не имеющих по отношению к себе предварительно сформированных предвзятых установок у общественности. Если новые организации или акции незамедлительно вызвали реакцию со стороны общественности, в этом случае уместно говорить о целях, связанных с закреплением или изменением установок.

К проблемам закрепления или интенсификации уже существующих установок относится следующая форма установочных целей. Так, скажем, какая-то группа общественности может иметь более-менее положительные, но слабо выраженные установки относительно организации или программы. В таком случае основная цель будет заключаться в том, чтобы усилить эти установки с помощью инициирования разнообразных акций, мероприятий, дополнительных усилий коммуникативного характера.

И, наконец, последней формой целей в сфере установок является изменение уже существующих (как правило, отрицательных) установок. В этом случае следует быть очень осторожным и не выдвигать заранее недостижимых целей. Замена отрицательных установок положительными — наиболее сложное задание. Изменение установок или поведения отнимает много времени и усилий и может принести результат только благодаря выполнению долгосрочных программ.

Если попытаться сформулировать программную цель — сменить отрицательную установку положительной, — то она, скорее всего, будет выглядеть так:

«Изменить (в течение одного года) существующие сегодня отрицательные установки и недоброжелательность относительно политики правительства в сфере пенсионного обеспечения (у 20 % ныне работающих)».

Определяя поведенческие цели, следует учитывать, что точно также как и для модификации установок, модификация поведения может предусматривать формирование или стимулирование нового поведения, закрепление или интенсификацию существующего благоприятного поведения, изменение отрицательного поведения групп общественности по отношению к организации.

Дальнейшая конкретизация целей отражена в задачах. Это своеобразный переход от планирования к программированию, от стратегии к тактике. Если стратегия это принятие ключевых, долговременных решений, то тактика — это «решения, принимаемые на месте», обусловленные развитием событий, связанных с реализацией стратегического плана. Т.е. это последовательность решений и действий, к которым прибегают для приспособления стратегии к реалиям и особенностям ситуации. Вопрос тактики, как правило, обретает форму программирования действий.

Программирование включает в себя следующие составляющие.

1. Подготовка планов действий. Разрабатываются конкретные пути достижения целей, определяются конкретные задачи. При этом используются:
 - Составление программы. Под программой в сфере связей с общественностью понимают комплекс логически взаимосвязанных и реализуемых в определенной последовательности действий, необходимых для достижения целей, и сроки их выполнения., другими словами речь идет о календарном планировании.
 - Составление бюджета, в процессе которого определяются источники и распределяются финансовые ресурсы, необходимые для достижения целей, т.е. осуществляется бюджетное (финансовое) планирование
 - Разделение ответственности (назначаются ответственные за конечные результаты и выполнение отдельных заданий).
 - Рецензирование и доработка (проект плана апробируется и обсуждается).

2. Установление контроля за эффективным достижением целей.
3. Обеспечение одобрения заинтересованными лицами основных направлений деятельности.

Мы рассмотрим с вами варианты календарного планирования.

При оформлении календарных тактических планов PR-кампании необходимо учитывать сложность предстоящей кампании и мероприятий, входящих в нее. Все события можно разбить на две больших категории: рутинные и нерутинные. «Рутинные события носят повторяющийся характер и вполне предсказуемы. Поэтому планирование PR-кампаний для них заключается в использовании относительно быстрых и прямолинейных методов, синхронизирующих различные виды деятельности».⁴ Нерутинными событиями являются события, происходящие в первый раз или такие события, которые в принципе являются уникальными. В каком-то смысле любое событие в жизни является уникальным. Однако выделение уникальности возможно по нескольким параметрам: во-первых, отсутствие аналогичного опыта, во-вторых, неповторимость в масштабах времени, места или ресурсов.

Основными видами тактических планов являются расписание, график и блок-схемы. Расписание идеально подходит для планирования рутинных событий. Наиболее распространенным примером расписаний являются расписания движения транспорта и расписание занятий в учебных заведениях. Тактический план PR-кампании может быть оформлен в стиле расписания при определенных условиях: устоявшийся рынок, солидная организация и повторение прошлого опыта. Однако в условиях жесткой рыночной конкуренции и резких колебаний рыночной конъюнктуры оформление детального плана событий в виде расписания крайне маловероятно. Поэтому большинство планов кампаний по связям с общественностью оформляются в виде графика. На одной из осей координат отмечают дату, а на другой события, PR-мероприятия, ответственных лиц и ресурсы. Данный вид тактического планирования подходит как для рутинных, так и для нерутинных событий.

В ситуации высшей степени неопределенности наиболее подходящим стилем составления тактических планов являются так называемые блок-схемы. Блок-схемы представляют собой цепочку предполагаемых событий с возможными альтернативными вариантами, которые не имеют жесткой привязанности ко времени и обладают многовариантностью развития. По сути дела события и мероприятия (блоки) в блок-схемах являются критическими участками, от прохождения которых зависит продвижение к концу PR-кампании.⁵

При разработки конкретных PR- мероприятий и PR - акций важно учитывать принципы комплексности, взаимосвязанности, масштабности. Последняя проблема имеет очень много общего с парадоксом рекламных кампаний. Вот как ее описывает И.Я. Рожков: «С непрерывным ростом

⁴ Паблик рилейшнз: теория и практика: учебное пособие. СПб.: ЛЭТИ, 1998. С. 65.

⁵ Паблик рилейшнз: теория и практика: учебное пособие. СПб.: ЛЭТИ, 1998. С. 72-73.

расходов на рекламу для любого рекламодателя естественно желание получить максимальную отдачу от затраченных средств при минимальных удельных издержках на обработку рекламной аудитории. Добиться этого удастся главным образом широкими масштабами кампаний. Чтобы экономить, нужны денежные средства. Из этой парадоксальной ситуации, как правило, находят выход лишь крупнейшие рекламодатели».⁶

Взаимосвязь масштабности информационного давления и уровня интереса к кампании по связям с общественностью выражается в существовании порогов восприятия и насыщения. Одним из первых исследователей психологии человеческого восприятия был Вильям Вундт, профессор Лейпцигского университета, причисляющийся сегодня к основателям современной психологической науки. Именно Вундт впервые описал соотношение продуктивности восприятия информации и информационного давления. Графическим изображением этой закономерности стала кривая Вундта (см. рис. 2). Если информационное давление не является достаточно масштабным, то оно не достигает порога восприятия, и PR-кампания, таким образом, остается незамеченной целевой группой. Если же информационное давление чрезмерно, то целевая группа начинает воспринимать PR-кампанию в негативном свете. После достижения порога насыщения дальнейшее наращивание темпов и объемов кампании по связям с общественностью бессмысленно, поскольку может вызвать только раздражение и отторжение среди PR - общественности.

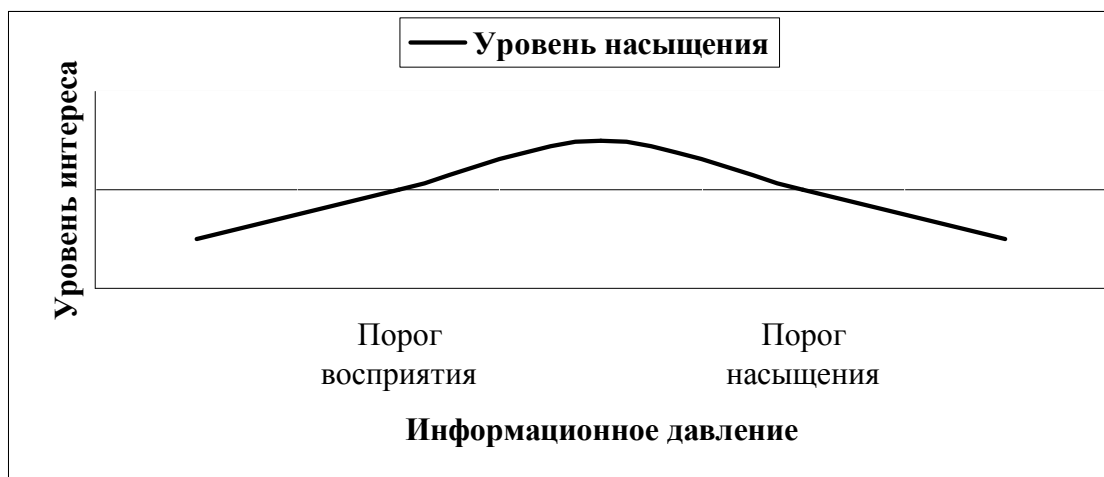


Рис.2. Реакция целевых групп общественности на информационное воздействие

Этап тактического планирования согласно технологии организации и проведения кампаний по связям с общественностью следует завершать предварительным тестированием составляющих элементов программы. В теории и практике маркетинга предварительное тестирование используется давно, в то время как в связях с общественностью этот опыт используется недавно. Предварительное тестирование позволяет убрать из плана PR-

⁶ Рожков И.Я. Реклама: планка для профи. М., 1997. С. 140-141.

кампании диссонирующие элементы и прояснить не вполне очевидные моменты. Для этого используются как формальные, так и неформальные методы социальных исследований.

4. Реализация PR-кампании: сочетание действий и коммуникаций.

Этап реализации является единственным этапом, когда PR-кампания предстает перед лицом своей общественности. Для общей характеристики этого этапа можно привести слова В.А. Моисеева: «Реализация PR-кампании предполагает использование всех имеющихся средств с наибольшей эффективностью для достижения намеченных целей в точном соответствии с планом».⁷

Среди требований, предъявляемых к этому этапу, стоит выделить следующие:

- четкое следование плану и одновременное отслеживание (мониторинг) внешних и внутренних условий их реализации, чтобы в случае необходимости скорректировать те или иные составляющие;
- регулярное выполнение организационных функций управления PR-кампанией (координация работ в ее ходе, распределение работ между подчиненными и т.д.);
- использование всех имеющихся в организации средств PR-воздействия, а также возможностей смежных подразделений;
- реализация всех имеющихся в арсенале PR-службы специфических «форматов» работы с каждой из целевых групп, позволяющих усилить воздействие на данную группу общественности.

При ближайшем рассмотрении, однако, оказывается, что в этом этапе имеется несколько основных направлений деятельности: организация специальных событий, различных PR-акций, коммуникация на основе этих событий, учет времени и контроль.

По определению Г.Л. Тульчинского, «специальные события – это мероприятия, проводимые в целях формирования позитивного имиджа организации и привлечения внимания общественности к самой компании, ее деятельности и продуктам».⁸ Однако цели такого рода мероприятий могут быть гораздо шире, поэтому под специальным мероприятием (событием) мы будем понимать тщательно спланированная акция, которая проводится в рамках общей коммуникационной программы.

За счет специальных событийных мероприятий базисные PR-субъекты пытаются принять активное участие в социальной жизни своей целевой общественности. С психологической точки зрения значимость специальных мероприятий объясняется следующим образом. Во-первых, люди лучше запоминают то, что пережили на, так сказать, чувственном уровне. Во-вторых, потребители, как правило, «олицетворяют» марку с теми или иными эмоциями и испытывают благодарность за подаренный опыт. В-третьих, целевая группа лучше воспринимает то, что производитель предлагает

⁷ Моисеев В.А. Паблик рилейшнз. Теория и практика. К., 1999. С. 296.

⁸ Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность. М., 2001. С. 126.

ненавязчиво, поскольку публика посещает специальные мероприятия добровольно, и у нее сохраняется ощущение собственного выбора.

Основными функциями специальных мероприятий являются:

- привлечение внимания целевых групп общественности;
- создание, поддержание и развитие положительного имиджа компании или ее продукта;
- взаимодействие с целевыми общественными группами (в том числе поддержание внутрикорпоративных отношений);
- получение обратной связи, что позволяет провести анализ эффективности деятельности и стратегии;
- создание дополнительного источника информации о компании.

Основными специальными событиями являются такие мероприятия как презентации, церемонии открытия, конференции, круглые столы, дни открытых дверей, выставки, вручение премий и стипендий, конкурсы, парады, фестивали, годовщины, вечера, балы, специальные поездки, концерты и т.п. Для того чтобы специальное событие принесло реальную пользу, необходимо проделать большую подготовительную работу.

Работа по организации специальных мероприятий ведется по трем направлениям.

1. Творческая часть. Разработка концепции мероприятия: определяются цели, задачи, содержание и ожидаемый от события эффект; прописывается программа и сценарий мероприятия, участники и их роли.
2. Административная часть. Самый трудоемкий этап подготовки. Сводится к контролю за процессом и согласованию сроков подготовки отдельных элементов события, распределению заданий и отслеживанию их выполнения к установленному сроку, определению места, времени, продолжительности события. При планировании мероприятий особое внимание уделяется фактору времени, т.к. в течении года существуют как благоприятные периоды, так и неблагоприятные периоды в широком понимании, когда проведение PR- мероприятий нецелесообразно.
3. Работа со СМИ, которая включает:
 - составление базы представителей СМИ, которых необходимо пригласить на событие;
 - составление пресс-релиза и приглашение представителей СМИ;
 - работа по совместной подготовке и контроль за выходом материалов.

При проведении специальных событий существует определенная опасность перерождения специальных мероприятий по связям с общественностью в псевдо-события, которые представляют собой неудачный вариант специальных мероприятий. Дело в том, что псевдо-события пытаются представить простые факты более глубокими, более сложными, чем они есть на самом деле. Широкое распространение псевдо-событий в практике связей с общественностью связано с тем, что повседневная

деятельность большинства промышленных предприятий не создает достаточного количества новой информации. Поэтому и специалисты по связям с общественностью и журналисты заинтересованы в проведении псевдо-событий. Псевдо-события имеют ряд преимуществ над стандартными PR-мероприятиями:

- они более приспособлены к стандартам СМИ;
- они быстрее распространяются и более хорошо запоминаются;
- более социальны, т.е. доступны наблюдению;
- они могут быть повторены, усилены и ретранслированы.

Главный недостаток псевдо-событий связан с тем, что они преувеличивают или искажают реальную подоплеку событий, происходящих в организации. Многим недобросовестным специалистам по связям с общественностью кажется, что можно вообще не проводить специальных мероприятий и сосредоточить все силы только на коммуникации с тем, чтобы в средствах массовой информации появились сообщения о несуществующих событиях. Такая позиция является не только неэтичной, но и непрофессиональной, поскольку скрыть информацию в век «журналистики в режиме on-line» практически невозможно.⁹ Если широкой общественности станет известно, что мероприятия, которое широко освещалось в СМИ, не было или оно проходило в значительно сокращенном варианте, то это может нанести огромный ущерб репутации организации. Более того, исправление негативных последствий потребует гораздо больше средств, чем было сэкономлено на организации специальных мероприятий.

Организованные мероприятия и специальные события выступают главным средством реализации программы, являясь в то же время лишь подводной частью PR-айсберга. Коммуникация — это преимущественно видимая часть, служащая катализатором интерпретации и поддержки запрограммированных действий. Мы уже с вами говорили о теории коммуникационного процесса, сегодня же мы рассмотрим, как положения этой теории могут быть применены на практике, в ходе реализации PR-программы.

В ходе реализации программы основными элементами коммуникационного процесса выступают ее тема (основная идея, лейтмотив), сюжетные линии темы и информационные сообщения, которые своим содержанием должны охватывать цель программы и быть тщательно составленными и согласованными с каждой из запланированных акций или специально организованным событием (Рисунок 3).

⁹ Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейнз. Теория и практика. М., 2000. С. 219.

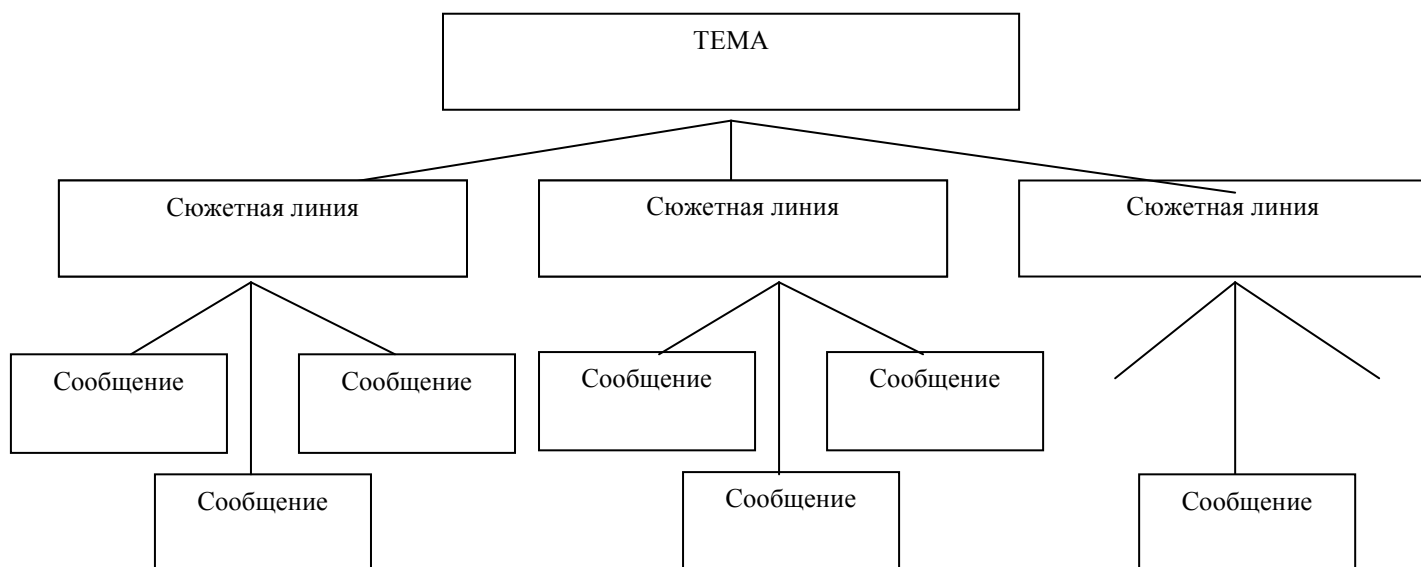


Рис.3. Коммуникационная составляющая процесса реализации PR-кампании

Тема программы — это в большинстве случаев устойчивая формулировка основной идеи PR – кампании. Вся остальная информационная продукция должна быть подчинена теме, что позволяет использовать эффект дополненности, т.е. усиливающее воздействие различных видов информации. Самой лучшей формой подачи темы является короткий лозунг или высказывание, состоящее не более чем из пяти слов. Понятно, что кратко и точно выразить тему не всегда легко, и не все PR-программы требуют формулировки тем или сжатых лозунгов, однако, если такая возможность имеется, это стоит сделать. (Пример: лозунг «Пепси», лозунг «Кока-кола»).

Принципы выбора темы:

- связь с управленческими целями кампании;
- злободневность темы;
- тема должна ненавязчиво подсказывать решение проблемы, т.е. должна быть обращена в будущее;
- учет того, что тема будет «раскручиваться» в занимаемом информационном пространстве;
- тема программы остается неизменной при работе с разными целевыми группами, а для поддержания интереса к теме необходима постоянная смена сюжетных линий центральной темы.

Сюжетная линия – это совокупность взаимосвязанных действий, образов, событий, раскрывающих один из аспектов центральной темы.

В отличие от темы, сообщение — более изменчивый жанр документов. Содержание сообщения, конечно же, связано с основной темой программы, но всегда адресовано конкретным группам общественности. Следовательно, прежде чем приступать к составлению сообщения, нужно не только досконально изучить суть проблемы и позицию руководства организации по

отношению к ней, но и знать потребности, интересы и заботы групп целевой общественности.

Другими словами, эффективное сообщение должно разрабатываться под конкретную ситуацию, время, место и аудиторию. Ни одну модель передачи информации или PR – акцию нельзя выбирать только на основании того, что она однажды сработала в аналогичной ситуации. Как мы уже с вами говорили, для организации эффективной коммуникации необходимо стремиться к сближению позиций коммуникантов.

- Вспомните основные приемы позволяющие преодолеть разрыв между отправителем и получателем сообщения?(Вопрос студентам)

При формулировке сообщения следует учитывать и выводы, сделанные К. Шонфельдом. Он пришел к выводу, что большинство людей уделяет любому сообщению не более 30 секунд независимо от того насколько интересна тема и оригинально оформление. 30 секунд — это максимум, на который Вы можете рассчитывать; за это время надо успеть изложить ключевые пункты сообщения, которые должны быть ярко поданы, позитивно окрашены и нести основную смысловую нагрузку. Конечно, найдутся и те, которые заинтересуются Вашим сообщением. Некоторая часть целевой группы будет изучать Ваше сообщение в течение трех минут и прочтет все заголовки и подзаголовки, рассмотрит иллюстрации и фотографии, а также поинтересуется выводами, если вы их соответствующим образом выделите. И лишь незначительная часть людей уделит вашему сообщению столько времени, сколько нужно для полного его понимания, и прочтут даже то, что написано мелкими буквами.

Исследования в области семантики, позволили сформулировать еще несколько положений, применимых в области PR. Дело в том, что слова имеют два типа значений: денотативное (обозначающее) и коннотативное (подразумеваемое). Денотативное значение - это обычное значение, которое можно найти в словаре и которое принято у большинства людей, объединенных общим языком и общей культурой. Коннотативное значение – это эмоциональное или оценочное значение, которое мы придаем словам, исходя из своего опыта или контекста, в котором эти слова употребляются. Например, слово «коммунизм» с точки зрения денотативного значения этим словом обозначается определенная политическая система, но коннотативное значение этого слова для различных групп различно. Учитывая это, отечественные маркетологи предложили список так называемых «магических» и «трагических» слов. Среди положительных слов можно назвать следующие: альтернатива, безопасность, быстро, ваш, веселье, волшебство, вы, выгода, выигрыш, гарантированный, гордость, деньги, доказанный, драгоценный, естественный, защита, здоровый, значимость, интерактивность, как (что-либо), любовь, люди, неожиданно, новый, обнаружить, почему, право, представление (чего-либо), продажа, просто, решение (проблемы), свобода, сделать, сейчас, секрет, совет, сохранность, счастье, требуемый, увеличение, удобный. Среди трагических слов лидируют: беспокойство, интенсивно, контракт, неправильно, неудача,

обязательства, оглашение, ответственность, плохой, подробности, покупать, порядок, потеря, решение (волевое), сбой, смерть, стоимость, трудный, тяжело.

В целом же говоря о коммуникационной составляющей реализации PR - программы, следует отметить ряд принципов, соблюдение которых поможет преодолевать трудности, возникающие в процессе коммуникации:

- **Доверие:** коммуникация начинается с создания климата доверия. Такой климат должен формироваться благодаря усилиям организации, подчеркивающим ее стремление служить интересам общественности. Люди должны в значительной степени доверять организации или тем, кто выступает в ее поддержку, уважать их как компетентные источники по тому или иному вопросу, о котором идет речь.
- **Контекст:** содержание коммуникационных усилий должно соизмеряться с реальной ситуацией, соответствовать ей. Как бы умело не использовались средства массовой информации, они всего лишь дополняют повседневную жизнь, мнения и действия людей. Контекст ситуации должен предоставлять людям возможность участия в событиях и реагирования на коммуникативные усилия. Сама ситуация, жизненные обстоятельства должны подкреплять сообщения организации, а не противоречить им. То есть эффективная коммуникация требует благоприятного социального климата, в формировании которого принимают участие средства информации.
- **Содержание:** сообщение должно иметь значение для тех, кто его получает, совпадать с системой их ценностей. Нужно, чтобы оно было релевантным ситуации, в которой находится получатель. Люди преимущественно сосредотачиваются на той информации, которая обещает им наибольшее вознаграждение. Содержание информации детерминирует целевую группу.
- **Ясность:** сообщения следует подавать в простой форме, слова и формулировки должны быть одинаково понятны и получающему сообщение, и отправляющему его. Сложные проблемы необходимо вкладывать в простые и ясные темы, лозунги и стереотипы. Чем больший круг людей должен получить сообщение, тем доходчивее оно должно быть. Организации стоит разговаривать с общественностью одним голосом, а не множеством голосов.
- **Непрерывность и последовательность.** Коммуникация — бесконечный процесс. Чтобы донести до адресата некое сообщение, требуется его повторение. Повторение одного и того же — с небольшими вариациями, как бы с нескольких позиций подводя общественность к одному и тому же выводу — помогает как обучению, так и убеждению. Поставляемая информация должна быть убедительной и не содержать внутренних противоречий.
- **Каналы.** Нужно использовать те существующие каналы коммуникации, к которым обращаются и которым доверяют люди. Создание новых каналов

может быть сложным, длительным и дорогостоящим делом. Различные каналы по-разному воздействуют и эффективно работают на разных этапах процесса распространения информации. Когда нужно выйти на целевые группы общественности, необходимо подбирать специальные каналы. Многие каналы коммуникации ассоциируются у людей с разными системами ценностей.

- **Возможность целевой группы.** Коммуникацию следует осуществлять с учетом способности PR - общественности. Общение приносит наибольший результат, когда люди, которым адресовано сообщение, прилагают меньше усилий для его понимания. Это зависит от таких факторов, как полезность информации, привычки и уровень образования.

Но надо отметить, что действие и коммуникация ни в коей мере не являются самоцелью для процесса PR. Конечной целью всегда выступают результаты, сформулированные в виде целей, которые предусматривалось достичь вследствие реализации PR-программ. Насколько же были достигнуты эти цели, позволит ответить следующий этап PR- кампании – оценочное исследование.

5. Оценка эффективности PR –кампании: критерии, методы, трудности.

Регулирование любой сферы общественных отношений, в том числе и управление процессом связей с общественностью, сталкивается с вопросом: «Как оценить эффективность реализованных программ?». Часто говорят, что в сфере связей с общественностью изменения, ожидаемые в результате реализации программ, трудноуловимы, не всегда сразу ощутимы и четко измеряемы. Это связано с тем, что в отличие от маркетинга и рекламы PR-деятельность не предполагает получения результата «здесь и сейчас». Главная цель связей с общественностью установление и поддержание доверительных отношений – это итог долгой систематической работы. Зачастую PR-специалист создает лишь благоприятную почву для деятельности других подразделений фирмы. Сэм Блэк отмечает: «Результаты деятельности PR редко можно изолировать и в силу этого точно измерить. PR можно сравнить с действиями дирижера симфонического оркестра, который старается получить лучшее от каждого исполнителя и соединить усилия всех. Однако мероприятия PR в отличие от действий дирижера осуществляются по возможности незаметно»¹⁰.

Однако ссылки на имеющиеся объективные трудности в оценке PR-деятельности сегодня уже не устраивают ни руководителей организаций, ни самих PR- специалистов. Поэтому, подобно деятельности всех остальных основных производственных подразделений организации, работа специалистов PR- служб должна четко оцениваться с позиции того вклада, который они вносят в дело решения практических задач организации, ее процветания.

Оценка PR-деятельности - это исследовательская работа, целью которой является определение относительной эффективности PR – кампаний, PR-

¹⁰ Блэк С. Паблик рилейнз. Что это такое? М., 1990.

программ, PR – акций путем измерения и соотнесения промежуточных результатов и основных итогов данных кампаний, программ, акций с заранее определенным набором целей и задач.

Организация оценочных исследований имеет свою логику и этапы выполнения работы определенного содержания. В самом общем плане оценочный процесс начинается преимущественно с таких предварительных шагов:

1. Согласование вопросов проведения оценок с теми, кто будет пользоваться их результатами. Без такого согласования исследование нередко заканчивается накоплением огромного количества малоиспользуемых и ненужных данных. Поэтому с самого начала следует сформулировать проблему или вопрос, требующие исследовательских усилий. Далее необходимо детально определить, как именно будут использоваться результаты исследования. Подобные констатации важны вдвойне, особенно в тех случаях, когда для проведения оценочных исследований приглашаются эксперты из других специализированных организаций. Согласование указанных вопросов позволит гарантировать себя от заказа неизвестных и малополезных, но довольно дорогих услуг.
2. Гарантия поддержки оценочного исследования со стороны компании и превращение исследования в основную составляющую реализации программы. Оценочное исследование не следует считать чем-то таким, что можно выполнить в последнюю очередь. Исследования должны пронизывать весь процесс управления сферой PR; они должны материально обеспечиваться как один из центральных элементов деятельности на этапах определения проблемы планирования и программирования, реализации и оценки программы.
3. Достижение консенсуса внутри PR - отдела относительно оценочного исследования. PR – специалисты должны заранее выработать концепцию оценочного исследования, апробировать ее и убедиться, что накопленный ими опыт будет принят во внимание.
4. Формулирование четких, доступных, для измерения программных целей. Без формулировки конкретных программных целей, поддающихся измерению, невозможно разработать оценочное исследование влияния PR - программ. Если цель нельзя оценить, это значит она никому не нужна.
5. Определение максимально эффективных критериев. Например, если целью является повышения степени информированности населения о благотворительной деятельности организации, то объемы и количество публикаций в средствах информации, где об этом упоминается, не могут служить приемлемыми показателями, способными засвидетельствовать ожидаемые изменения в уровне информированности людей. В то же время, не всегда есть возможность объективно оценить общие итоги PR - кампании, поэтому с помощью количественных и рациональных методов оцениваются лишь те части «общего результата», которые поддаются оценке и исчислению и, на основе этих данных, высказывается более объективные суждения о «неисчисляемом целом».

6. Определение оптимальных путей сбора фактов. Опросы не всегда бывают наилучшим способом выяснения воздействия PR-программы. Иногда документированные записи организации могут содержать более надежные данные. В других случаях накопление данных для оценки программы может осуществляться с помощью социальных экспериментов, изучения отдельных примеров из практики и пр. Применение того или иного метода зависит от: (1) вопросов или заданий, которые обуславливают необходимость оценки; (2) выбранных критериев оценки результатов; (3) стоимости исследования, вытекающей из сложности программы, условий или же того и другого вместе. Однако как показывает практика, эффективность кампании по связям с общественностью наиболее точно измеряется комплексными методиками, сочетающими в себе как неформальные, так и формальные методы.
7. Ведение подробных записей PR-программы. Полная документация помогает установить, что срабатывает, а что — нет. Записи помогают избежать воздействия предвзятых мнений и субъективных оценок отдельных людей, особенно когда необходимо изменить подходы к методу влияния. Принять дополнительные меры, от которых будет зависеть успех или неудача всей программы.
8. Учет данных предшествующих оценок. Каждый новый цикл процесса реализации PR -программы может стать более эффективным, если во внимание принимаются оценки предшествующих циклов. Формулировка проблемы и анализ ситуаций с каждым разом должны быть все более точными и подробными, базироваться на новых данных и оценках. При уточнении целей и задач нужно полагаться на накопленные новые знания. Стратегия действий и коммуникации должна постоянно уточняться именно с учетом того, что сработало или не сработало в прошлом.
9. Отчет о результатах оценки. Важно разработать порядок отчета перед высшим руководством организации. Документированные результаты работы и уточнения, опирающиеся на факты, иллюстрируют, что связи с общественностью — это управляемый процесс, способствующий достижению целей организации. Помимо этого, отчеты оценочного характера помогают продемонстрировать суть функций PR.
10. Обогащение профессиональных знаний.

Приведенный перечень предварительных шагов организации процесса оценки является наиболее общим и в какой-то мере может быть свойственен любой сфере управления. Но, если речь идет об отдельных составляющих управления PR -процессом этот перечень шагов приобретает более конкретный вид и содержание. Это связано с необходимостью определения специальных показателей и индикаторов, релевантных для оценки каждого отдельного уровня и этапа PR - программы. За последние годы было разработано несколько моделей, объясняющих, как организовывать процесс оценочного исследования в PR - деятельности.

Базовой для других является модель С. Катлипа, А. Сентера и Г. Брума предполагающая выделение трех уровней оценочного исследования: подготовка, реализация и эффект (Рис. 4).

Специфические вопросы возникают на каждой стадии модели. Ответы на эти вопросы повысят понимание и помогут донести информацию, необходимую для достижения эффективности: «нижняя ступень подготовки анализа оценивает информацию и стратегическое планирование, проведение анализа реализации предполагает использование тактики и определенных усилий, анализ эффекта приводит к ответной реакции».

Для данной модели характерно отделение результатов от действий и признание того, что различные стадии должны исследоваться с помощью различных методов. Однако модель не «прописывает» методики, что может вызвать существенные проблемы.

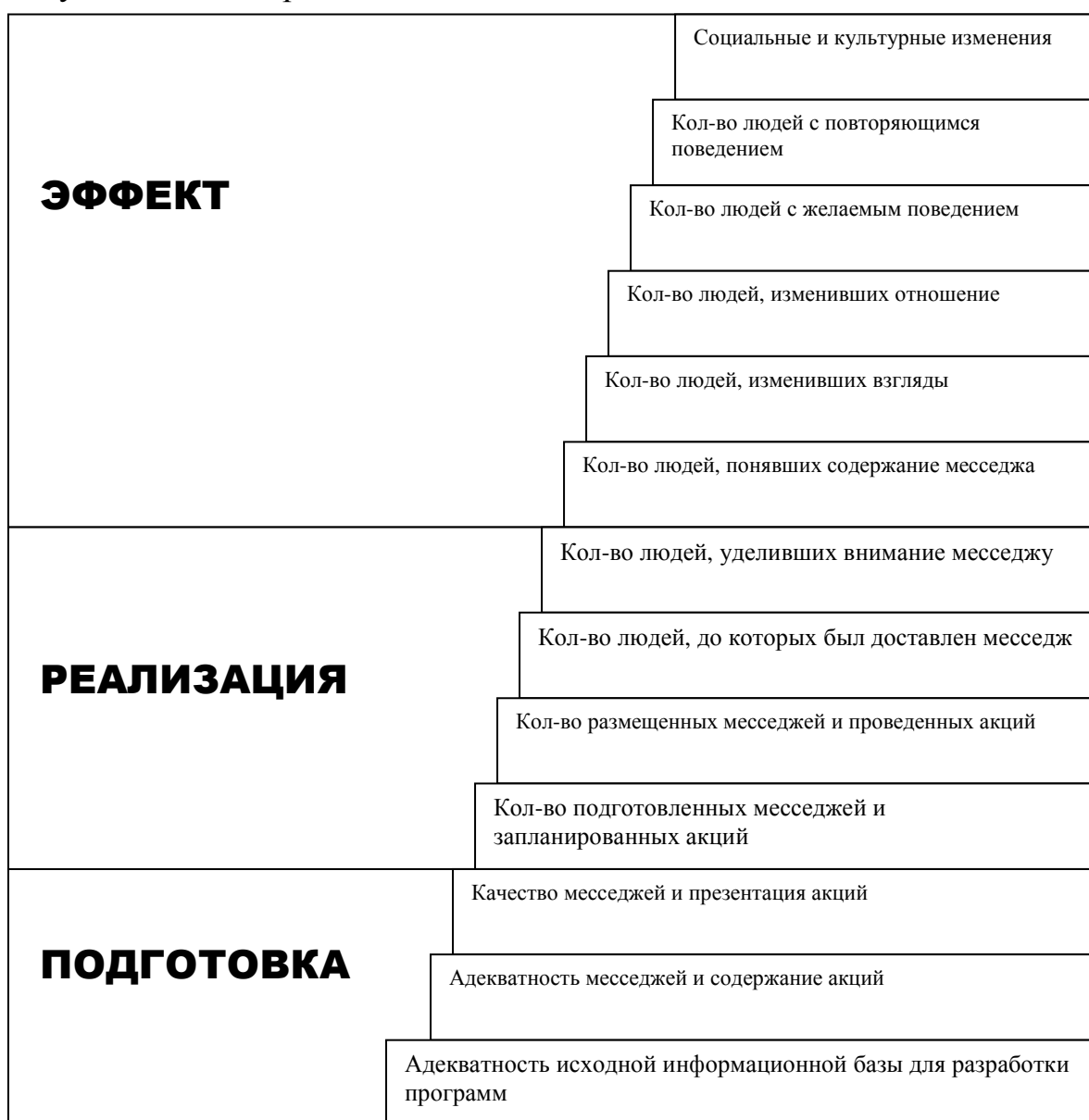


Рис. 4. Модель РП.

Учитывая недостатки модели Катлипа, Сентера и Брума, Дж. Макнамара в 1992 г. предложил пирамидальную модель PR – исследований (Рис.5).

Пирамидальная модель PR исследований предполагает движение от самой нижней ступени, которая представляет собой «нулевой уровень» процесса стратегического планирования, до достижения желаемого результата (как поведенческого, так и установочного). Метафора пирамиды представляется полезной тем, что на первой стадии коммуникационного планирования PR-специалисты располагают огромным количеством информации и большим выбором действий, способов и информационной среды. Необходимо сделать правильный выбор, чтобы адресная информация достигла целевой группы, при этом можно использовать специальные средства, которые помогут, в конечном счете, достичь определенного результата (цель программы, проекта).

В этой модели информацией на выходе являются стратегические и физические компоненты коммуникативных программ или проекты, такие как: выбор средств (к примеру, какое-либо событие, публикация, Web и т.д.), содержание (текст и фотографии), формат. Информация на входе - это физические материалы и действия (паблисити, мероприятия, публикации, Интранет и т.д.) и процессы их создания (текст, дизайн), результат – коммуникативное воздействие, как установочное, так и поведенческое.

В пределах этой пирамиды главные шаги в коммуникативном процессе совмещены с соответствующими исследовательскими методиками. Специалистам по PR рекомендуется, как и когда их применять. Правильный выбор методик исследования – важный элемент реализации проекта. К примеру, методика измерения числа распространенных сообщений не показывает, сколько сообщений было доставлено, принято во внимание, «отфиксировано» и воспринято целевой группой. Однако эта модель позволяет провести обзор и получить общее впечатление об эффективности используемого метода.

Модель сочетает в формативные и оценочные исследования, предполагается, что два типа исследований должны взаимодействовать не как отдельные функции, а как сплошная масса информации при двустороннем коммуникативном процессе. Модель предлагает, что исследования необходимо проводить до, во время и после коммуникативных действий, чтобы понять потребности, интересы и точку зрения целевых групп общественности, следить за прогрессом, и определить эффективность метрики до и после выполнения программы.

Стоит отметить, что в этой модели множество методов совсем или почти не требуют затрат:

- вторичная информация, которую можно получить из Интернета или исследовательских центров, из научных журналов или от профессиональных организаций;
- уже существующие базы данных;
- советы консультантов;
- интервью;
- ридабилити тесты;

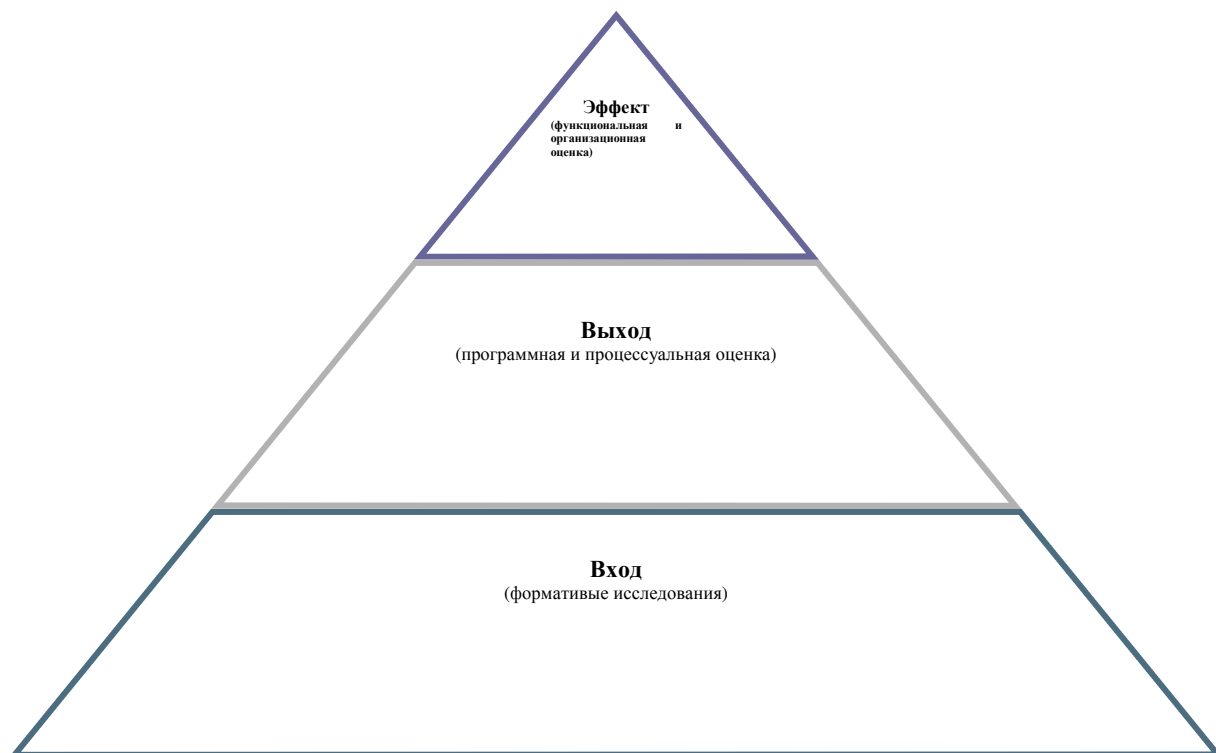


Рис.5. Пирамидальная модель PR-исследований

- предварительное тестирование;
- подсчет данных о тираже и количестве распространенного материала;
- механизмы обратной связи.

Выбор недорогих исследовательских методик показывает, что определенные формативные и оценочные исследования можно провести, уложившись в рамки бюджета.

Возможно и сочетание различных методик, что повышает объективность оценки.

В данной модели также предпринимается попытка разделить когнитивную (2 уровень) и поведенческую (3 уровень) систему целей. Когнитивная система предполагает оценку восприятия, запоминания, понимания, а поведенческая – изменения мотивации и поведения.

Перечень методик используемых в модели может дополняться. Но при этом следует учитывать несколько моментов. Используя методы, оценивающие уровень изменения отношения следует учитывать, что в отличие от мнений отношение включает ментальные и когнитивные склонности и предрасположенности, эмоции и чувства, мотивационные и побуждающие стимулы, стремления людей. Поэтому при проведении исследования недостаточно задать несколько прямых вопросов. Например, можно легко оценить официальную позицию людей по поводу расовых и этнических предубеждений, задав один или несколько прямых вопросов. А что касается «исследования отношений», то здесь выяснить, кто в

действительности имеет серьезные расовые и этнические предубеждения в глубине души, гораздо сложнее и потребует ответов на ряд непрямых вопросов, целью которых будет достижение большего понимания сознания людей, их когнитивных характеристик, чувств и эмоций, мотивирующих и побуждающих факторов, касающихся данной проблемы.

При оценке изменения поведения важно установить причинно-следственную связь. Чем более специфицирован желаемый результат и чем более сконцентрирована PR-программа, нацеленная на конечный результат, тем легче оценить изменения в поведении в результате применения PR-технологий. Специалистам, занимающимся оценкой результатов PR-акций через измерение поведенческих изменений, нужно помнить о трех условиях, выполнение которых необходимо, чтобы доказать и подтвердить документально влияние какого-либо события или сознательной деятельности на другие факторы:

1. Причина должна всегда предшествовать эффекту по времени.
2. Должна прослеживаться определенная взаимосвязь между двумя переменными (факторами).
3. Взаимосвязь между двумя переменными (факторами) не может быть объяснена влиянием третьей переменной, которая могла быть причиной обоих переменных.

В качестве обобщающего показателя эффективности реализации программы обычно рассматривается достижение запланированной цели или фактическое решение определенной проблемы.

Однако существуют модели, позволяющие рассматривать полученный результат с разных позиций. Одну из таких моделей предложил Г. Тульчинский. Он предлагает разделять виды эффективности, и для каждого из видов рассчитывать свои показатели, которые позже можно свести к общему¹¹:

- 1) как отношение затрат к полученным результатам ($\mathcal{E} = P / Z$), выражающее экономичность использования средств и ресурсов — эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получать один и тот же результат;
- 2) как отношение результата к преследовавшимся целям ($\mathcal{E} = P / Ц$), выражающее степень реализации целей деятельности — эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;
- 3) как отношение целей к реальным потребностям, проблемам ($\mathcal{E} = Ц / П$), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей — эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

Условно эти виды эффективности могут быть подразделены на «экономичность», «результативность» и «целесообразность». Итоговое выражение эффективности $\mathcal{E} = Ц / П \times P / Ц \times P / Z$ может быть упрощено до вида $\mathcal{E} = P / П \times P / Z$.

¹¹ Тульчинский Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. М.: Алетейя, 2001. С. 5-15.

И хотя в данной модели не определены конкретные методы и системы измерения, предложенная формула может рассматриваться как ориентир для определения общей эффективности проекта.

Заключительным этапом оценочного исследования является соотнесение PR – последствий с желаемыми изменениями в деятельности организации, т.к. задачи PR не имеют никакой ценности, если они лежат за пределами общих целей всей организации.

Выводы.

1. Организация и проведение кампании по связям с общественностью представляет собой одну из самых сложных технологий в практике PR-специалиста. Именно сложность и многоаспектность кампании по связям с общественностью предполагает разделение ее на несколько технологических звеньев.
2. Исследователями предлагается несколько моделей управления процессом PR. Однако какими бы ни были особенности предлагаемых подходов к организации PR – кампании, все они включают в себя четыре пункта формулы RACE (исследование – планирование – коммуникация – оценка), которые в принципе представляют собой стандартные шаги для любого рационального действия. Все стадии данной модели взаимосвязаны, более того, они частично совпадают и перекрывают друг друга (так, на стадии исследования возникает задача его планирования, а оценка эффективности требует проведения самостоятельных исследовательских мероприятий). Тем не менее, при отсутствии даже одного из этапов или элементов PR-кампании, результаты такого рода деятельности значительно ухудшаются, и это означает, что данная конкретная деятельность в сфере связей с общественностью не достигла уровня кампании по связям с общественностью.

Литература.

АгиУ., Кэмерон Г., Олт Ф., Уилокс Д. Самое главное о PR. Спб.: Питер, 2004. Часть II.

Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М., 1997. Раздел II, гл. 4; раздел IV, гл. 11, 13.

Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка: учеб. пособие. Спб.: Питер, 2006. Гл. 1, 3.

Бочаров М.П., Чумиков А.Н. Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособие. М., 2003. Раздел I, гл. 3; раздел II, гл. 1,2; Раздел III, гл. 5,6.

Возможное или вероятное: какую из стратегий вы выберете? // PR в России. 2008. № 1. С. 2-7.

Вырваться из контекста // PR в России. 2008. № 8. С. 4.

Галумов Э. Основы PR . Учебник. М., 2004. Гл. 2.

Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. Учебное пособие для вузов. М., 2003. Гл. 5, 6, 7, 12.

Ильинский, С. Энциклопедический словарь PR и рекламы. М., 2002.

Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейшнз. Теория и практика. М., 2000. Часть III.

Кочеткова А.В., Филиппов В.Н., Сковрцов Я.Л., Тарасов А.С. Теория и практика связей с общественностью: учебник для вузов. СПб: Питер, 2008. Гл. 2, 5, 7, 8, .

Коханов Е.Ф. Теоретические и методологические основы PR – деятельности (социологический аспект). М., 2004. Гл. II.

Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью: теория и технологии. Учеб. для вузов. М.: Аспект Пресс, 2005. Раздел 4.

Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2005. Гл. 6.

Модель APC: альтернативы, возможности, варианты // PR в России. 2008. № 8. С. 27.

Назаров М.М. Массовая коммуникация в современном мире: методология анализа и практика исследований. М., 2002. С. 131-233.

Ньюсом Д., Терк Д., Крукерберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз. М., 2001. Гл. 5, 6, 10, 13.

Ольшанский Д.В. Политический PR. СПб, 2003. Гл.2, 3.

Опросы: использование и злоупотребление // PR в России. 2008. № 6. С. 23.

Основы теории коммуникации: Учебник / под общ. ред. проф. М.А. Васирика. М.: Гардарики, 2006. Гл. 3.

Поле чудес // PR в России. 2008. № 4. С. 24-25.

Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М., 1999. Гл.1,5.

Пришел сказать // PR в России. 2008. № 4. С. 31.

Талалай М.В. Трехуровневая модель оценки эффективности public relations Уолтера Линдемманна: трудности перевода и применения // PR – технологии в информационном обществе: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Часть 1. 30-31 марта 2007 г. СПб.: Издво СПбГУ, 2007.

Татаринова Г.Н. Управление общественными отношениями: Учеб. для вузов. СПб, 2004. Гл. 5, 6.

Творческая эффективность // PR в России. 2008. № 8. С. 6-7.

Тульчинский Г.Л. Public Relations. Репутация, влияние, связи с прессой и общественностью, спонсорство. СПб, 1994.

Управление общественными отношениями: Учебник / под общ. ред. В.С. Комаровского. М., 2003. Раздел I, гл. IV.

Федотова Л.Н. Паблик рилейшнз и общественное мнение. СПб, 2003. Гл. 2,7,8.

Яковлев И.П. Стратегические коммуникации: учеб. пособие. СПб., 2006. Гл. 1, 2.

Вопросы для самопроверки.

1. Назовите особенности управления проектами в области связей с общественностью.
2. Управление проектами в области связей с общественностью принято описывать в виде циклического процесса. Какие именно элементы процесса работы по налаживанию связей с общественностью придают ему циклический, а не линейный характер?
3. Определите соотношение понятий «PR-кампания», «PR-программа», «PR-акция».
4. Укажите основания для классификации PR- кампаний. Назовите основные отличия реактивных и проактивных PR-кампаний.
5. Укажите основные этапы организации PR - кампании.
6. Охарактеризуйте ситуационный анализ как необходимое условие эффективной кампании в сфере связей с общественностью.
7. Какого рода информацию можно получить в процессе а) социологических исследований; б) маркетинговых исследований; в) неформализованных исследований.
8. Определите алгоритм проведения а) социологических исследований; б) маркетинговых исследований; в) коммуникационного аудита.
9. Раскройте возможности использования материалов статистики, документов и отчетов государственных органов, анализа почты, анализа приема посетителей, «горячей линии» при подготовке PR –кампании.
10. Охарактеризуйте холл-тесты и хоум-тесты как методы исследования.
11. Каким образом Интернет может быть использован в качестве инструмента исследования?
12. С какой целью в процессе ситуационного анализа осуществляется сегментирование целевых групп общественности?
13. Опишите процедуру сегментирования целевых групп общественности.
14. С помощью каких процедур осуществляется систематизация результатов ситуационного анализа?
15. Определите соотношение понятий «стратегическое планирование», «долгосрочное планирование», «тактическое планирование».
16. Назовите основные этапы стратегического планирования PR-кампании.
17. Как соотносятся понятия «видение PR-кампании», «миссия PR-кампании», «цели PR-кампании», «задачи PR-кампании»?
18. Охарактеризуйте цели выхода и цели влияния PR-кампании.
19. Разработайте систему требований к тактическому планированию PR-кампании.
20. Почему PR-программа должна планироваться на весь период PR- кампании, а не реализовываться в варианте повседневной, пошаговой деятельности?
21. Известны ли Вам примеры успешного применения методов и приемов PR в отечественных государственных или коммерческих структурах? Опишите и прокомментируйте их.

22. Выделите особенности использования различных средств коммуникации при организации PR – кампании.
23. Что такое специальные мероприятия и какова их роль в реализации PR-кампании?
24. С какой целью составляется бюджет PR - кампании?
25. Каким образом осуществляется «обратная связь» с целевыми группами общественности при реализации PR- кампании?
26. Каково значение проведения оценочного исследования для общего хода PR-кампании?
27. В чем состоят трудности оценки деятельности в сфере связей с общественностью?
28. Опишите основные модели оценки PR-кампании.
29. Как вы определите качественные и количественные результаты PR-деятельности?
30. Какие общие рекомендации по методике проведения оценочного исследования можно выделить?
31. От каких факторов зависят результаты PR-кампании?

Задания к самостоятельной работе.

1. Заполните таблицу: «Преимущества и недостатки использования различных методов исследования в PR – кампании».
2. Исходя из основных требований предъявляемых к организации и проведению PR-кампаний, разработайте механизм постоянного сбора информации о базисном PR – субъекте. Объясните, как обеспечить практическую полезность полученных баз данных для оперативной работы.
3. Разработайте стратегический план PR – кампании: определите видение, миссию, цели и задачи (тема PR– кампании: «Популяризация новых специальностей, открытых в ТулГУ»). Сформулируйте основные темы (лозунги) Вашей PR – кампании.
4. Цель PR-проекта: обеспечив высокий уровень положительной известности университета, добиться увеличения конкурса при поступлении на его гуманитарные специальности. Какие целевые группы общественности для реализации данного проекта вы выделите? Какие средства взаимодействия с этими целевыми группами вы выберете?
5. Определите основные критерии отбора и оценки эффективного использования средств коммуникации для различных PR – акций.