



Маркетинг и менеджмент  
в России и за рубежом

Е.Н. Пашенцев

**ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ**  
**от бизнеса**  
**до политики**



Е. Н. Пашенцев

# Паблик рилейшнз:

**от бизнеса  
до политики**

*2-е издание*



Москва  
«Финпресс»  
2000

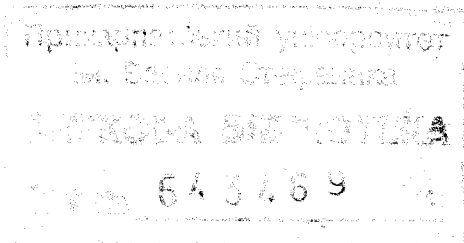
НБ ПНУС



643469

65.5  
ББК 65.050

П-22



**Пашенцев Е.Н.**

Паблик рилейшнз: от бизнеса до политики. — 2-е изд. — М.: Изд-во «Финпресс», 2000. — 240 с. — (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).

ISBN 5-8001-0022-5

Новые организационные формы ПР-бизнеса, деятельность вертикально-интегрированных групп и сетевых агентств в Европе, поглощения ПР-компаний рекламными конгломератами, анализ наиболее прибыльных рынков отрасли — об этом и многом другом узнает читатель на страницах книги.

В исследовании использованы справочные и аналитические материалы, полученные автором в ходе непосредственного знакомства с бизнесом ПР в странах Западной Европы в 1997—1998 гг. Основные положения подкреплены иллюстрациями и схемами.

Желающие поступить в отечественные и зарубежные вузы по специальности «Связи с общественностью» не найдут в России лучшего справочного издания.

Книга о новом, книга о Terra incognita, имя которой — ПР, написана живо, убедительно, в творческом ключе; интересна как для широкого круга читателей, так и для профессионалов в этой области.

**ББК 65.050**

*Полное или частичное воспроизведение или размножение каким-либо способом материалов, опубликованных в настоящем издании, допускается только с письменного разрешения издательства «Финпресс».*

ISBN 5-8001-0022-5

©Издательство «Финпресс», 2000  
©Пашенцев Е.Н., 2000

# ВВЕДЕНИЕ

---

Связи с общественностью или, что равнозначно, паблик рилейшнз (ПР) — важная часть современного бизнеса. Только в Европе ежегодный доход десяти ведущих ПР-агентств составляет сотни миллионов долларов. А в мире в этой отрасли занято не менее полумиллиона человек.

ПР служат различным общественным институтам: предпринимательским структурам, органам государственной власти, некоммерческим организациям, включая учебные и научные учреждения, профсоюзы, добровольные ассоциации, больницы и т. д.

Связи с общественностью не знают границ. Они давно стали привычным явлением в США, западноевропейских странах и все больше проникают в другие регионы мира. В Китае, например, курс связей с общественностью включен в учебные программы более ста университетов. Последние годы эта специальность пользуется растущим спросом и на российском рынке. Так что же такое связи с общественностью?

Определений, пожалуй, слишком много — порядка пятисот. Приведем лишь некоторые из них.

Профессиональный кодекс Французской ассоциации по связям с общественностью определяет ПР, как все то, что составляет «выработку, осуществление и контроль постоянной политики информации и коммуникаций с целью установления, сохранения и развития как внутри какой-либо группы, так и вне ее, отношений доверия со всеми членами общества, которые определяют само ее существование».

Согласно Международному изданию Американской энциклопедии, ПР — это область деятельности, имеющая отношение к созданию постоянного взаимопонимания между организацией и ее общественностью. Под общественностью при этом понимается группа лиц с общим интересом. «Организация стремится объяснить своей общественности политику организации, продвинуть свои товары и услуги или заручиться финансовой поддержкой.»

Один из самых известных специалистов в области паблик рилейшнз Сэм Блэк дает краткое и всеобъемлющее определение: «Связи с общественностью это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности».

Нетрудно заметить, что в качестве цели ПР указывается на достижение «взаимопонимания», «доверия», «гармонии» равно «согласия», «расположения», «сотрудничества» и т. п. в других определениях. Все эти понятия в чем-то близкие, но далеко не тождественные друг другу. Например, трудно представима гармония между конкурентами на рынке, пока они остаются таковыми, а вот взаимопонимание вполне реально. Взаимопонимание — это еще не доверие, но его необходимое условие. Равным образом гармония в отношениях невозможна без доверия. В общем плане можно заключить, что целью ПР является **оптимизация** человеческих отношений. Оптимизация это выбор наилучшего варианта из возможных. А что возможно: взаимопонимание или нечто большее, следует из конкретной ситуации.

Вряд ли можно обойти вопрос о средствах достижения цели, в противном случае не будет ясным отличие ПР от сходных направлений общественной деятельности.

Принимая во внимание все вышесказанное, можно дать следующее определение: *Паблик рилейнз — это деятельность, направленная на оптимизацию отношений между организацией и ее общественностью, а также между членами самой организации посредством эффективной системы информации и коммуникаций.*

Следует учитывать, что работник ПР проводит «оптимизацию отношений» клиента с его общественностью на средства, которыми владеет и (или) распоряжается клиент. От действий клиента, обусловленных социальной средой, а затем уже его личными качествами, склонностями, прежде всего и зависит характер оптимизации, а главное: не противоречит ли она общественным интересам в широком смысле этого слова.

Связи с общественностью, как следует из самого наименования этой деятельности, насчитывают не меньше лет чем история человечества. Ритуальные пляски шамана, первые рисунки на стенах пещеры первого художника Земли, кровавые жертвоприношения, речь вождя перед своими соплеменниками — все эти формы социальной коммуникации явились отдаленным прообразом и современных ПР.

Чем дальше усложнялась социальная структура, чем больше развивалась специализация труда, тем необходимее и весомее становилась компонента ПР во многих новых профессиях. Вспомним, например, историю дипломатии. В Древней Греции покровителем послов считался бог Гермес. Он же, по преданию, покровительствовал путникам и купцам. Послы имели при себе специальные «жезлы Гермеса». На верхушку жезла, увитого лавром, прикреплялись крылья птицы и два переплетенные узла. Узлы символизировали хитрость, а крылья — маневренность и подвижность.

Послу давались инструкции, написанные на карточках или табличках, сложенных пополам, — «дипломах». Отсюда и вошло в обиход слово «дипломатия». Но разве дипломатия в чем-то не стала и формой ПР на международной арене?

Современные технологии ПР порой также имеют давнюю историю. Гарвардский колледж в 1641 г. направил трех проповедников в Англию с «миссией подаяния», и они неплохо справились со своей «ПР — кампанией». Колумбийский колледж возможно стал в 1756 г. первым учебным заведением, разославшим пресск-релиз с извещением о дате присуждения университетских степеней.

Революционные пропагандисты, готовя восстание британских колоний за независимость, прекрасно использовали соответствующую символику, лозунги, общественные мероприятия и многое другое, что мы относим сегодня к арсеналу ПР. Американский историк А. Невис описывает усилия Гамильтона, Джеймса, Мэддисона по принятию конституции США как «самую прекрасную в истории работу в области паблик рилейшнз».

В 1807 г. Томас Джефферсон в ежегодном послании конгрессу впервые использовал выражение «связи с общественностью» (public relations), однако, в современном значении его использовал с 1916 г. другой американец, Айви Л. Ли, ставший одним из пионеров новой отрасли. Да, новой, ибо несмотря на свою внушительную родословную ПР, как самостоятельная профессия, зародилась на рубеже XX столетия.

В это время в США крупные банки, промышленные корпорации и торговые объединения вызывали растущее недовольство своей деятельностью. Многочисленные скандалы и разоблачения грозили обернуться социальным взрывом. Государство под давлением общественности приняло законодательные меры по обузданию аппетита «ненасытных акул», как тогда иногда именовали зарвавшихся представителей делового мира. Последним ничего не оставалось как, перестроив работу, попытаться убедить общественность в своих лучших намерениях. Так, в 1906 г. Компания американских железных дорог прибегла к услугам рекламного агентства в попытке заблокировать ограничительные меры президента Теодора Рузвельта. Агентство не преуспело в решении поставленной перед ним задачи, но крупные банки и фирмы все чаще обращались за экспертной оценкой и содействием к ПР-специалистам.

Связи с общественностью в первую очередь отвечают интересам господствующей элиты, но близость к сильным мира сего не делает ПР всемогущими: создать положительный имидж продажному правительству, партийным демагогам или алчным толстосумам группе специалистов возможно и удастся, но, в конечном

счете, за обман придется дорого заплатить своей репутацией. Именно поэтому, международные и национальные ассоциации ПР в своих документах подчеркивают значение неукоснительного соблюдения высоких этических норм в профессиональной деятельности.

Одна показательная история. Когда известного французского ПР-специалиста Алана Маду пригласили возглавить департамент ЮНЕСКО по связям с общественностью, генеральный директор сказал: «Теперь у ЮНЕСКО будет хороший имидж, прекрасная репутация во всем мире». На это Маду ответил: «Репутация ЮНЕСКО будет в точном соответствии вашим делам».

И все же, как не вспомнить замечательное суждение Рея Брэдбери: «Печальный и в то же время счастливейший удел человечества в том и состоит, чтобы без конца измерять расстояние от того места, где мы находимся, до того, где мы хотели бы быть». Удел специалистов ПР, видимо, состоит в том же.

Фундаментом прочного доверия общества к производственным, финансовым и коммерческим структурам является соответствие их деятельности основным общественным интересам. Без конкретной социально-ориентированной политики бизнес-структур программы ПР будут либо малоэффективны, либо вредны, что, в частности, подтверждает развитие социально-экономического кризиса в России. Однако ПР могут значительно усилить эффект от принятия верных хозяйственных решений и помочь сформировать благожелательные отношение общества к деловым кругам. Наоборот, без усвоения и творческого применения основополагающих принципов и приемов социальной коммуникации, равно без знания национальных условий делового общения, то или иное хорошее коммерческое предложение может не принести желаемых результатов.

Т. Холопова и М. Лебедева приводят яркий пример на этот счет в своей книге «Протокол и этикет для деловых людей». Известная фармацевтическая компания решила поставить партию нового болеутоляющего препарата в арабские страны. Препарат хорошо раскупался на европейском континенте, что позволило компании рассчитывать на успех. Для рекламы в Европе использовались три картинки: на первой была изображена женщина, кричащая от боли, на второй — она же принимала лекарство, на третьей — после приема препарата боль прошла, и женщина пребывала в расслабленном, спокойном состоянии. Рекламу, которая не требовала пояснений, решили оставить. Спустя некоторое время обнаружили, что препарат вообще не покупается в арабских странах. О том, что там читают справа налево разумеется знали, но о том, что это относится и к картинкам, просто не подумали. Без учета

культурной среды смысл рекламы оказался прямо противоположным: женщина принимает предлагаемое лекарство, после чего кричит от боли.

В мае 1997 г. с участием представителей государственных исполнительных и законодательных органов России, руководителей ведущих российских и зарубежных ПР-агентств, информационных и социологических служб, национальных и региональных СМИ, учебных организаций, российских и иностранных специалистов в Москве состоялась первая в нашей стране Международная конференция по связям с общественностью. Ее участники пришли к единодушному выводу, что без ПР успешно развивать современный бизнес становится практически невозможно.

Цель настоящей работы — не повторяя уже вышедших в России изданий, дать наглядное представление о значимости бизнеса паблик рилейшнз, ввести читателя в круг имеющихся достижений и существующих проблем отрасли, показать ее реальные перспективы, а также познакомить с отечественной и зарубежной практикой образования в сфере ПР.

Автор выражает признательность за консультации и помощь в получении необходимых материалов Джону Левеллу из Института связей с общественностью (Лондон), директору агентства *Presse und Öffentlichkeitsarbeit* (Берлин) Юргену Элшолцу, директору агентства *IRMA* (Париж) Элиан Лемарье, сотруднице газеты *PR Week* (Лондон) Джульетте Гарсайд.

25.1.2000 *Е. Пашенцев*



# 1 МИР БИЗНЕСА ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

Глава

---

*Можно ли объять необъятное? Разумеется нет, мир бизнеса паблик рилейшнз давно превратился в необъятный океан, который бороздят тысячи больших и малых «судов» — от наскоро сколоченных компаний-однодневок до подлинных властителей этого океана, транснациональных агентств, чьи названия известны в десятках стран мира. Их деятельность в Европе мы и рассмотрим в этой главе.*

## 1.1. НОВЫЕ ФОРМЫ, НОВОЕ КАЧЕСТВО

В последние несколько лет отрасль паблик рилейшнз переживает глобальную реструктуризацию. В 1995 г. международные группы, такие как Shandwick и Countrywide Porter Novelli, начали создавать брэнды. А годом позже подобный подход стал азбучной истиной в управлении агентствами, причем это касается как вертикально-интегрированных, так и сетевых агентств.

«Мы вступаем в эпоху беспрецедентных изменений. Приходится задумываться над тем, как создать структуру, способную функционировать в общеевропейском масштабе, и которая позволит вступить в новое тысячелетие»<sup>1</sup>, — полагает Дж. Симнетт, председатель совета директоров Plus, ведущего агентства в сети Europlus. Способность глобально мыслить, в то же время действуя с учетом специфики локальных рынков, — сегодня основное требование международных клиентов. Задача поставлена непростая, и вряд ли можно найти ей однозначное решение. «Не существует простых, раз и навсегда установленных правил, вы должны учитывать особенности клиента, структуру его компании и то, чего он хочет добиться», — подчеркивает руководитель Grayling Group Н. Кеннеди.

Крупные агентства предлагают широкий выбор услуг и предпочитают комплексные заказы. «ПР — это не только обеспечение поддержки прессы для продвижения товара. Мы более охотно берем на себя ответственность за какое-либо дело, если ведем его с самого начала»<sup>2</sup>, — утверждает, например, директор по развитию Countrywide П. Кент.

Чтобы уяснить меру своей ответственности и, конечно, лучше помочь клиенту, солидные ПР-компании предварительно всесторонне «диагностируют» его, а затем уже намечают соответствующую программу действий.

Агентство Burson-Marsteller одним из первых отказалось от деления по географическому (страновому) принципу и создало структуру, нацеленную на выполнение конкретной работы для конкретного клиента. В результате доходы от операций в Европе в 1996 г. выросли на 15% — смена ориентиров привела к увеличению производительности.

Ogilvy Adams and Rinehart также ответили на вызов времени, создав брэнд «наилучшей практики управления», которая, по словам исполнительного вице-президента агентства М. фон Фестеля, все же наиболее эффективна «в комбинации с географией».

Лучшие брэндсы не возникают на пустом месте. «Мы выясняем, какая компания наилучшим образом работает с клиентом. Многие используют такой подход, поскольку он позволяет выбрать наилучшее агентство для конкретной страны и обеспечивает гибкость», — говорит Л. Клосс, руководитель ОА&Р по Великобритании, возглавляющий также созданную в агентстве группу по работе с информационными и высокими технологиями.

Сегодня большинство компаний в той или иной степени стремятся создавать глобальные брэндсы, однако работа на локальных рынках и формирование соответствующих брэндсов по-прежнему актуальны. Это справедливо во всяком случае для группы ERIC, 85% оборота которой приходится именно на местные рынки. Активность группы заметно возрастает в области медицины и финансов. Одновременно ERIC готов к развитию глобальных брэндсов либо для обслуживания вертикально-организованных рынков, либо в тех случаях, когда клиенты действуют на трансграничной основе. «Некоторые отрасли, такие как телекоммуникации, позволяют лучшим образом применить вертикально-рыночный подход», — полагает председатель правления группы Г. Ланкастер.

В Ketchum Worldwide созданы четыре новых подразделения, занимающихся различными видами деятельности по всему миру. Однако фирма на этом не останавливается, и ее глава Д. Дробис говорит о намерении сформировать такую базовую структуру, которая учитывала бы как различия в видах деятельности, так и региональные особенности. Последние весьма существенны.

Разделение труда и соответствующие ему внутрифирменные подразделения целесообразны на развитых рынках таких стран, как Франция и Германия, но что произойдет, если вы имеете скромный филиал на меньшем рынке, например, в Австрии? Может ли агентство позволить себе выделить часть персонала в

специализированную структуру, которая не будет должным образом задействована? Это скажется на зарработке сотрудников, а там и не долго ждать «охотников за головами» (head-hunters — так на профессиональном жаргоне именуют агентов, занимающихся переманиванием специалистов).

Признавая, что возрастающая сегментация рынков является признаком их зрелости, Штольц, исполнительный директор компании Shandwick по континентальной Европе, по-прежнему предпочитает организацию, основанную на региональных филиалах — «это то место, где вы нанимаете местных специалистов и получаете прибыль, либо несете убытки».

Адамс из компании «Техт 100» также является сторонником сосредоточения внимания на местных рынках. «Такие определения как «общеевропейский» или «глобальный» уже практически отошли в прошлое, — утверждает Адамс. — Мы теперь не говорим о клиентах, охватывающих всю Европу, мы говорим о клиентах, оперирующих в нескольких странах. Большинство клиентов понимает, что осуществлять ПР можно только опираясь на сильные структуры, расположенные на локальных рынках».

Наблюдается парадоксальная ситуация. Рост требований относительно сферы и качества услуг со стороны клиентов заставляет крупнейшие агентства концентрировать свое внимание на ряде стран, там где они уже располагают неплохими возможностями для удовлетворения спроса. Дополнительно «нарастить мускулы» — проблема не из самых сложных.

Однако ужесточение конкуренции на ведущих рынках, движение крупнейших производителей товаров и услуг на периферию толкает компании на резкое расширение границ своей деятельности. Проблема в том, что средств для самостоятельной широкомасштабной экспансии у ПР-агентств явно не хватает

Можно представить следующим образом последовательность развития международного бизнеса в области связей с общественностью.

1. Выход крупных агентств на рынки ряда стран.
2. Первые региональные глобальные акции.
3. Рост требований клиентов и выход агентств на новое качество работы в той или иной группе стран («глобализм» объявляется устаревшим).
4. При обретении финансовых и иных соответствующих возможностей региональные и глобальные аппетиты вновь дают о себе знать. Возрождается (или зарождается) стратегия территориальной экспансии, но уже на качественно ином уровне.

В реальной жизни все гораздо сложнее: границы между этапами размыты, переход на новый уровень деятельности всегда по-

лон явных и скрытых противоречий. Кто-то находит силы почти сразу «глобально» ответить на **новые вызовы** (таких агентств очень немного), другим для этого требуется время, и, порой, они лишь декларируют свое неприятие глобальной стратегии, готовясь к мощному рывку, ну а кто-то необратимо идет на дно

Попытки выйти на общеевропейский и мировой уровень происходят почти постоянно. Так компании Fishburn Hedges, Farner PR, Information et Enterprise, Interel and Khotos and Klewes пошли на создание специализирующейся на работе в финансовой сфере сети Global Financial Communications Network (GFC/Net).

Worldcom укрепила свое присутствие на быстрорастущем высокотехнологичном рынке и увеличила в 1996 г. общие доходы на 22%, до 88 миллионов фунтов стерлингов, по большей части за счет слияния со специализирующимся в области высоких технологий сетевым агентством Globalink.

И все же, какой путь создания структур общеевропейского масштаба оптимален? Скупка местных агентств — для этого нужны солидные средства. Слияние с другой глобальной структурой, уже имеющей доступ к искомым локальным рынкам, во многом решает проблемы с персоналом и ноу-хау. Как однако избежать трудностей, возникающих при слиянии различных корпоративных культур? Или следует шаг за шагом наращивать свое присутствие в той или иной стране, обеспечивая при этом преемственность внутрикорпоративных традиций? А может быть только сочетание различных методов дает желанный результат?

Такого рода дилеммы встали и перед компанией Fleishman-Hillard, занимающей устойчивые позиции на европейском рынке. В начале 1997 г., после перехода в собственность рекламного гиганта Omnicom, агентство вступило в переговоры о слиянии с «сестринской» фирмой Countrywide Porter Novelli. Сделка могла иметь обоюдовыгодный характер: обе компании получали доступ к рынкам, на которых ранее их присутствие было слабым и, в то же время, они сохраняли автономию своих весьма авторитетных брендов.

Какой бы не была стратегия глобального развития, всегда остается задача обеспечения одинакового уровня сервиса на огромном количестве местных рынков. Проводить кампанию по всей Европе при соблюдении единых стандартов нелегко — но при этом клиенту излишне знать, чего это стоило агентству. «Клиенты имеют право ожидать одинаковый уровень навыков, опыта и технологий в различных бюро, — говорит Дж. Симнетт, отстаивающий необходимость того, что он называет «подходом Мак-Доналдса». — Когда вы идете в «Мак-Доналдс», неважно в какой стране, вы точно знаете, что вам там предложат. Клиент не сталкива-

ется с неожиданностями и знает, какой уровень технологий и опыта он получит.»

Мы познакомились с некоторыми особенностями развития ведущих ПР — агентств. Самое время бросить взгляд на расстановку сил между ними. Воспользуемся для этого данными статистического обзора положения в отрасли, опубликованного на страницах британского еженедельника PR Week, а также другими материалами западной прессы.

## 1.2. КТО ЕСТЬ КТО В ТАБЕЛЕ О РАНГАХ

Наш рассказ начнем с деятельности вертикально-интегрированных групп представленных в таблице PR Week 15-ю компаниями. Примечателен анонс еженедельника к таблице: «Мир в их руках». Действительно, мир паблик рилейшнз находится если и не под прямым контролем, то под сильным влиянием ведущих агентств. Кто контролирует сами агентства — об этом несколько позже, а пока представим грандов ПР-бизнеса на европейском рынке (табл. 1).

Нетрудно заметить, кто крепче «держит мир в руках своих». Ведущая тройка — ERIC, Porter Novelli International и Burson Marsteller — обошла по доходам все остальные двенадцать агентств вместе взятые, да и по количеству сотрудников почти им не уступает. Промежуточное положение между лидерами и аутсайдерами занимает еще одно «трио» — Shandwick Europe, Hill and Knowlton и GCI Europe.

Наибольшее число клиентов у Shandwick (904), наименьшее — у Ogilvy Adams and Rinehart (33).

Не считая ворвавшейся в число лидеров компании Mathien Thomas/Herald с 33% прироста годового дохода, большое значение (с учетом несоизмеримых общеевропейских и глобальных возможностей) имеет рост доходов Burson Marsteller на 15% и Hill and Knowlton на 18%.

1996 г. в целом был удачным для вертикально-интегрированных групп. Тому было несколько причин. Первая и основная из них состоит в том, что большинство европейских экономик были в значительно лучшей форме, чем в 1995 г. И хотя в ряде стран статистические данные все еще указывали на спад, тем не менее и там ходили разговоры о надвигающемся подъеме. А как разговоры, общественное мнение перевести в «звонко-вещественную» форму — профессионалов учить не нужно.

Безусловно, вертикально-интегрированные группы смогли извлечь выгоду из улучшения рыночной конъюнктуры. Но, возможно, не менее важным фактором явилась тенденция к глобализа-

Таблица 1. Вертикально-интегрированные группы<sup>3</sup>

№ №	Компания	Доход, £		Изменения дохода, %	Количество сотрудников	Количество клиентов	Доход ассоци- ированных фирм, £	Местоложе- ние штаб- квартиры
		1996 г.	1995 г.					
1	Euro RSCG IntlComms (ERIC)	45 281 000	↑	—	683	729	—	Лондон
2	Porter Novelli International	41 054 000	40 355 000	2	618	398	11 000 000	Оксэн
3	Burson-Marstel- ler	40 813 000	35 412 000	15	504	898	497 000	Лондон
4	Shandwick Europe	35 100 000	32 100 000	9	563	904	9 700 000	Лондон
5	Hill and Knowlton	26 893 000	22 755 000	18	440	676	—	Лондон
6	GCI Europe	10 833 200	8 434 000	28	180	191	8 224 000	Париж
7	The Grayling Group	8 375 000	6 906 000	21	133	186	9 621 000	Лондон
8	Trimedia International	8 160 000	7 880 000	4	82	94	—	Цюрих
9	Text 100	6 492 000	5 969 000	9	126	83	—	Лондон
10	Fleishman- Hillard Europe	5 231 623	4 757 193	10	75	159	1 151 958	Париж
11	Ketchum Public Relations	4 824 800	4 159 392	16	121	187	2 811 000	Лондон
12	Sanchis and Asociados	4 365 014	4 424 242	-1	51	91	—	Мадрид
13	Harvard Public Relations	4 198 000	3 500 000	20	61	68	—	Мидлэс- секс
14	Ogilvy Adams and Rinehart	2 759 000	2 677 000	3	36	33	—	Нью- Йорк
15	Mathieu Thomas/Herald	2 667 854	2 006 340	33	52	57	—	Лондон

Под «вертикально интегрированными группами» подразумеваются агентства, обладающие дочерними структурами (с долей акций свыше 50%) как минимум в двух странах ЕЭС. «Ассоциированной» считается компания, в капитале которой группа или сетевое агентство имеют долю менее 50% или с которой имеется партнерское соглашение. Знак «↑» указывает на отсутствие данных.

ции деятельности крупных корпораций. «Об этом говорили уже много лет, но сейчас происходит переход от многонациональности к глобальности» — говорит Ф. де Бэккер, президент и исполнительный директор агентства Burson Marsteller Europe.

«Большим многонациональным компаниям импонирует идея, что одно агентство может обслуживать их деятельность по всему миру, — подтверждает Дж. Олзевски из Ketchum Public Relations. — Крупные агентства приближаются к тому уровню, на котором можно обеспечивать высокое качество работы в глобальном масштабе». В качестве примера можно привести работу агентства Fleishman-Hillard по координации в 1996 г. ПР — обеспечения информационной деятельности компании ЗМ в 24-х странах.

Чтобы усилить свою сеть, агентство Shandwick закончило формирование брэнда, дав всем 13 филиалам свое наименование. Стратегия заключается в расширении и укреплении, а не открытии новых европейских филиалов, подчеркивает директор по Европе Shandwick Ф. Штольц.

Иной курс демонстрирует Burson Marsteller; оно расширяет сеть филиалов в Европе. В 1996 г. агентство открывает офис в Португалии, а в 1997 г. покупает контрольный пакет швейцарской компании Jdggi, которая получает наименование Jdggi Burson Marsteller.

В создании брэндов есть свои лидеры и аутсайдеры. Брэнды Burson Marsteller, Hill and Knowlton и Fleishman-Hillard хорошо известны, другие группы получают пока не столь много от идентичности своих филиалов. Например, брэнд Porter Novelli International был запущен «в дело» только в октябре 1996 г. «Наш брэнд относительно малоизвестен, — признает сопредседатель агентства В.П. Хеир. — Ужасно много предстоит сделать, прежде чем мы получим настоящее признание.»

Агентство Grayling достигло впечатляющего роста доходов на 20% за счет успешного участия в ряде общеевропейских кампаний. Среди них — продвижение на рынок ЕЭС оливкового масла, а на Востоке Европы — выполнение заказа Европейской ассоциации урологов. Растет и сеть филиалов Grayling. Так, в результате слияния Cogolle Grayling с Annie Schneider, в Париже образовалось новое агентство с маркой головной компании. Состав местного филиала удвоился и достиг 16 человек. Материнская компания агентства Lorex настроена на дальнейшее расширение своих владений, однако пока ее внимание концентрируется на США.

У агентства Text 100 иное видение будущего роста. «Наша стратегия — строить собственные офисы, — подчеркивает директор по континентальной Европе М. Адамс. — Мы не скупщики. Я не научился покупать верность и лояльность людей в других компа-

ниях.» Text 100 основала в начале 1996 г. офис в Швеции, а затем приступила к операциям в Испании.

Взлет Mathieu Thomas/Herald связан, как выразился ее управляющий директор П. Мэтью, с «незанятым местом на рынке начала 90-х годов». Требовались агентства, способные оказать разовые услуги в нескольких странах одновременно. Оплата труда же подразумевалась более скромной, чем запрашивали компании-лидеры. Группа Mathieu Thomas/Herald не упустила свой шанс. В 1991 г. она открывает свой офис в Париже, три года спустя в Мюнхене, а теперь готова утвердиться в Милане.

В Милане планирует открыть свой филиал и Harvard PR, также как в Барселоне или Мадриде. «Мы ожидаем, что рынки паблик рилейшнз в Испании и Италии созреют в ближайшие 12 - 18 месяцев», — заявил PR Week один из руководителей агентства Н. Тэйлор. Неплохо у Harvard PR обстоят дела и в Германии, где среди клиентов такие престижные компании, как Artec Electronics Europa, Hitachi, Quarterdeck Corporation<sup>4</sup>.

Казалось, лишь одна из ведущих ПР — групп, Ogilvy Adams and Rinehart, противится общей тенденции к расширению собственных сетей в Европе. Опираясь на филиалы в Лондоне, Брюсселе и Париже, она стремится сотрудничать с первоклассными агентствами других стран в реализации международных проектов. Однако с приходом к руководству группы Б. Селтчера стратегия развития может измениться.

Раздутые бюджеты многих агентств ограничивают дальнейший рост персонала. Лейтмотивом деятельности становится экономия, стремление добиться успеха без привлечения дополнительных средств и рабочей силы.

Особый интерес представляет клиентура ведущих агентств. Попробуем дать о ней схематичное представление на примере рынка Франции. Заглянем для этого в справочное издание Group Strategies за 1998 г. (табл. 2).

Как нетрудно заметить, крупнейшими клиентами агентств выступают транснациональные корпорации. Сотрудничество с ними приносит наибольшую прибыль. Аналогичное положение сложилось на всех основных местных рынках паблик рилейшнз.

В Европе существуют не только вертикально-интегрированные группы, но и сетевые агентства (т.е. агентства с децентрализованной структурой). Глобализация бизнеса благоприятствует их развитию. «Все новые и новые клиенты стремятся работать под крышей одной организации по всей Европе», — считает директор Euro Plus A. Смит. И там, где «вертикаль» не поспевает за требованиями клиентов, горизонтальные связи между агентствами позволяют создать удовлетворяющие спрос структуры.



Таблица 2. Клиентура ПР-агентств во Франции<sup>5</sup> (на начало 1998 г.)

<i>Группы и агентства (филиалы)</i>	<i>Материнские компании</i>	<i>Основная клиентура</i>
Burson Marsteller	Young Rubicam Inc.	Mc Donald's, Promodis, Andersen Consulting, Unilever, Chanel
Euro RSCG Group Corporate	Euro RSCG	Alcatel, France Тйлйcom
Fleishman Hillard France	Fleishman Hillard Inc. (Omnicom)	Microsoft Europe, Kimberly — Clark, Caterpillar, Imation, Anheuser Busch
Grayling	Lopex PLC	Collective du café, Gaz de France, Zurich Assurance, Group Perrier-Vittel
Ketchum PR	Diversified Agency Services (Omnicom)	Tropicana, Commission européenne, IBC, Dow-France, Fedex
Mathieu Thomas/ Herald Communica-	Mathieu Thomas/Herald Communications Nature, Limited	Kodak, Philips, Alliance Carton BBC World, Hitachi Communications Limited
Shandwick France	Shandwick International	Magnum, Samsung, Tesco TNT

Агентства указаны в алфавитном порядке.

Возникновение большинства сетей связано с экспансией североамериканских компаний на европейские рынки. Ныне и местные фирмы раскинули свои сети по Европе.

Эпицентром европейских ПР-кампаний раньше был Лондон. Положение постепенно меняется. «Штаб-квартиры сейчас больше разбросаны по континенту», — отмечает президент Edelman PR Worldwide Р. Эделман, — ожидается, что европейские кампании будут направляться оттуда.» Но, как следует из приводимой ниже таблицы, сетевые магнаты для обустройства центральных офисов предпочитают пока Лондон (табл. 3).

«Клиенты все больше осознают многообразие Европейского Сообщества. И по мере усложнения своих требований они готовы выделять большие бюджеты для отдельных стран», — говорит Дж. Кумбер, представитель Global Technology Communications (СТС), основанной агентством Grant Butter Coomber в Великобритании. Соответственно, и деятельность сетевых агентств становится более разноплановой. По словам их представителей, клиенты все чаще хотят получать советы в области коммуникаций и маркетинга, при этом агентства-участники сетей

Таблица 3. Сетевые агентства

№	Компания	Доход, £		Изменения дохода, %	Количество сотрудников	Количество клиентов	Местоположение штаб-квартиры
		1996 г.	1995 г.				
1	Worldcom	27,840,783	22,367,492	24,5	421	443	Лондон
2	Entente	24,832,700	25,624,000	-3,1	327	352	Брюссель
3	Charles Barker Intl Connections	21,784,736	19,210,254	13,4	280	526	Лондон
4	PROI	21,509,000	14,505,000	48,3	336	344	Париж
5	Pinnacle	13,592,944	13,493,865	1,7	315	463	Копенгаген
6	Edelman PR Worldwide	12,812,232	11,493,865	11,5	186	167	Чикаго
7	Global Technology Communications	12,167,206	↑	-	218	204	Суррей
8	Shire Hall Communications	11,457,169	9,617,346	19,1	161	205	Лондон
9	Manning Selvage and Lee	11,136,589	8,095,525	37,6	120	195	Нью-Йорк
10	Euro Plus	10,963,000	8,942,000	22,6	232	355	Слау
11	Fireworks	8,613,318	↑	-	147	300	Лондон
12	Ecco	8,360,000	7,519,000	11,2	182	379	Брюссель
13	Iprex	8,327,000	6,740,000	23,5	209	302	Лондон
14	European Communications Partners	4,668,716	6,412,000	-27,2	69	-	Лондон
15	Cohn and Wolfe	3,960,386	2,590,547	52,9	62	63	Лондон
16	Euro PR	3,453,426	3,226,231	7,0	55	101	Лондон

В показатели Worldcom включены данные по итогам слияния с Globalink в сентябре 1996 г.

Знак «↑» указывает на отсутствие данных.

подключаются к разработке соответствующих программ еще на ранних стадиях.

Ричард Прайс из Euro PR and Marketing отмечает «взрывной рост» в сфере медицинских услуг, неплохое положение с паблик рилейшнз складывается, по его мнению, и в области финансов. Однако один из самых многообещающих рынков ПР — рынок информационных технологий. Он переживает настоящий бум и некоторые агентства, ожидают здесь от своих клиентов годовой рост в 100%. Это порождает спрос на услуги паблик рилейшнз по двум направлениям — со стороны клиентов, занятых в сфере информационных технологий и желающих вывести на рынок новые продукты; и со стороны всех компаний, которые хотят использовать эти технологии в своей коммуникационной стратегии.

Порой еще можно столкнуться с поразительной неосведомленностью об Интернете, однако, по мнению Кумбера, Интернет и Интернет-сети облегчают процесс взаимодействия как для клиентов, так и, особенно, для самих ПР-сетей. «Интернет-технологии позволяют вам быть намного ближе к клиентам, становясь виртуальной командой. Вы можете стандартизировать методы работы с различными агентствами и становиться виртуально-многонациональными», — утверждает Кумбер.

Слияние Worldcom и Globalink привело к образованию крупнейшей сети в сфере информационных технологий. 29 из 96 ее участников находятся в Европе. Ряды Worldcom также пополнила Imago-Imagkt e Comunicatgo из Португалии. Было основано агентство по связям с органами власти и общественными организациями — Worldcom Europe Brussels. Среди клиентов Worldcom — General Electric, Kellog, Unichema, Station 12 (провайдер спутниковой связи из Нидерландов), Taylor Nelson AGB и другие компании.

Два новых имени в ряду крупнейших евросетей также связаны с информационными технологиями: Fireworks и Global Technology Communications. Fireworks пополнила список клиентуры известными компаниями, среди которых Sony и Informix. Основатель сети М. Мэллор сообщает о планах «наступления» во Франции и Восточной Европе. В 1997 г. сеть развивает контакты с деловыми кругами России, Турции и Израиля. Израильская Koteret International вошла в другую евросеть — Europlus. Похоже Израиль становится привлекательным местом для многих ПР-агентств.

GTC пополнилась пятью новыми членами: Comunicacion Global — агентство из Мадрида, специализирующееся в области информационных технологий; MCS и Bikker из Нидерландов и германским агентством Beiersdorff und Page Die Presse Agentur. Среди клиентов GTC BMC и Digital.

«Паутинка» Edelman Europe достигла Португалии, новый член объединения — агентство Consultores de Comunicatgo, базируется в Лиссабоне. Крупные контракты в 1996-1997 гг. с Ericson, фармацевтическим гигантом Eli Lilly, почтовой службой и PS отражают успешное продвижение евросети на рынках Европы.

Многие объединения охотно включают в свой состав агентства из других регионов мира. ЮАР, Индия, ОАЭ, Австралия, США — среди важнейших «доноров» евросетей. Так, управляющий директор Entente International Communications П. Верил считает США «своей очередной целью». Особый интерес Entente проявляет к развитию связей с агентствами из Вашингтона и Нью-Йорка.

Евросети выдерживают растущую конкуренцию со стороны крупнейших PR-агентств, предпочитающих брэнды объединению независимых компаний, каждая из которых имеет свою структуру и корпоративную культуру. Проблема выработки единых стандартов, видимо, будет ключевой для сетей в ближайшие годы, — ключевой, но не единственной.

Согласно данным, на начало 1998 г. в Европе насчитывается 54 сети<sup>6</sup>. Некоторые из них невелики, охватывают всего 3 — 4 страны, другие носят достаточно специализированный характер, но хватает и крупных, широкопрофильных объединений. Конечно, все они озабочены поиском клиентов. Разделим заказы на 54 — много ли останется на долю одной сети?

Другая проблема: совместная работа носит сложный, комплексный характер. Соответственно система расчетов и перерасчетов между партнерами по сети также далеко не проста. Общие доходы и ежегодные взносы участников могут исчисляться от объема выполняемой работы или размеров поступлений. Непредсказуемые колебания в курсе национальных валют дают повод для всякого рода конфликтов — не раз дело доходило до суда. Вопрос и в том, как поощрить агентство — поставщика работы для других участников сети. Существуют разные варианты премирования, в том числе и форма отчисления 10 -15% суммы заказа. В ряде сетей пытаются наладить службы сервисного обслуживания партнеров, прежде всего необходимой информацией и консультациями.

Для агентств бывает невозможно решить свои проблемы в рамках наличного капитала, сложившейся структуры, имеющихся связей и т. д. На этой почве происходят слияния, поглощения и другие болезненные процессы, о которых мы расскажем ниже. Постараемся ответить на вопрос, кто же «правит королями» PR-бизнеса. Начнем мы, правда, с рядовых подданных.

### 1.3. НЕЗАВИСИМЫЕ АГЕНТСТВА УХОДЯТ В ПРОШЛОЕ?

Газетные объявления о продаже ПР-агентства или слиянии с более могущественной компанией заставляют тревожно биться сердца многих директоров. Еще бы, всем хочется поймать перо жар-птицы. Но в отрасли основанной на власти имиджа, порой, бывает очень трудно получить доход, а доход превратить в товар, котирующийся на рынке.

В малоприбыльных агентствах: и там где работа для директора — стиль жизни, и там где она не больше чем возможность заработка, везде возникают серьезные проблемы при решении о продаже своего дела.

Как и на большинстве предприятий сферы услуг, ПР-практики часто являются профессионалами по опыту работы, а не по образованию. У многих даже нет четкого бизнес-плана.

Идеальным для приобретения считается агентство, которое имеет определенное положение на рынке, устойчивую клиентуру, верный и преданный своему делу персонал, талантливых молодых менеджеров, безупречную отчетность, свидетельствующую о росте и хорошем управлении, урегулированность арендных отношений и главу фирмы, желающего либо достойно выйти из дела, либо перейти на качественно иной, более высокий уровень деятельности.

К сожалению, многие агентства находятся в состоянии упадка: их рыночная активность носит эпизодический характер, попытки заниматься «всем и понемногу» и ничем профессионально отпугивают солидных клиентов, а те, что есть, по размерам предлагаемых гонораров вряд ли будут интересны крупной ПР-организации. Сотрудники такого агентства привыкли работать в небольшом коллективе и по уровню своей подготовки, психологической ориентации и совместимости часто не подходят для больших компаний. Отчеты соответствуют «полуфеодалному» стилю управления и требуют проверки для выяснения действительной стоимости предприятия. Да и сам хозяин, нередко вопреки всем своим прежним обещаниям, противится уходу «на покой». В результате, продажа небольшого агентства более крупному может потребовать несколько лет подготовительной работы, прежде чем будет принято соответствующее решение.

Дела идут в гору или катятся под откос, часто третьего не дано. Движение «колеса фортуны» в жизни агентства, конечно, влияет на его рыночную цену. Поэтому решение о продаже или выбор в пользу слияния требуют соответствующей подготовки, прекрасного чувства места и времени. На рынке вряд ли много получишь

за «тень» бизнеса, дай его во плоти! И надо помнить: отдельные схватки выигрывают все, но удача чаще сопутствует сильным. Кто знает, может быть это решающий довод для перехода в более мощную структуру

На верхних этажах ПР-бизнеса идет не менее оживленный торг. Только в 1997 г. простились с независимостью крупнейшие агентства, включая Fleishman-Hillard, Charles Barker, Buchanan and Handel. Они стали частью более крупных, преимущественно рекламных, объединений. Главные покупатели года — рекламные группы WPP и Omnicom.

Давление на независимые агентства росло все последнее время. Достойный ответ требовал немалых средств. Раздобрить их на рынке или резко повысить доходность своего бизнеса руководители ПР-компаний оказались не в силах. Почему? Постараемся найти ответ на этот вопрос обратившись к одной из последних сенсаций — началу переговоров о возможной, частичной или полной, продаже акций крупнейшего независимого агентства мира Shandwick International рекламной группе True North.

Предвидя волну спекулятивного спроса, а скорее желая еще больше разжечь интерес публики, в середине января 1998 г. Shandwick выступил с обращением к фондовой бирже: «Компания ведет предварительные переговоры с избранным кругом партнеров по бизнесу на предмет выбора ряда стратегических решений, которые могут привести, а могут и не привести к сотрудничеству». Далее общественность информировалась о том, что «эти решения» могут означать ограниченные инвестиции в компанию, а возможно и уступку контрольного пакета акций. В обращении не были названы участники переговоров и подчеркивалось, что беседы носят сугубо предварительный характер.

Слухи о продаже (или слиянии) компании Shandwick появились и раньше, однако, на этот раз по мнению многих аналитиков дело обстояло намного серьезнее.

В декабре True North завершила трудные переговоры о приобретении активов своего конкурента — рекламной группы Bozell Jacobs Kenyon and Eckhardt и к началу встречи с Shandwick уже имела в своих руках 4% акций этого агентства. К тому же в сферу интересов True North входит североамериканская ПР-группа Bozell Sawyer Miller, купившая в июле 1997 г. агентство Charles Barker.

Информация о возможной продаже Shandwick появилась в прессе после объявленных его руководством планов структурной реорганизации и кадровых перестановок.

В Великобритании Shandwick объединил семь своих фирм в рамках одного агентства. В то же время региональный директор по Азии М. Мэрфи был назначен управляющим Shandwick в Соеди-

ненном Королевстве, сменив на этом посту Д. Мак Налти. Перед Мэрфи поставлена непростая задача — обеспечить гармоничное развитие интегрированной структуры, обращая внимание на новые сферы бизнеса и инновационную политику.

Shandwick также планирует образовывать целевые группы, ориентированные на радиовещание, финансы, отношения с правительством и местными органами власти, здравоохранение. «Эти изменения упростят наши операции, — утверждает Д. Мак Налти, — и создадут более цельную организацию.»

Первоначальные поглощения компании Shandwick финансировались за счет выхода акций на Лондонскую фондовую биржу в 1986 г. Однако, хотя это позволило агентству расширяться ускоренными темпами, оно в то же время заполучило массу долгов и прочих финансовых обязательств.

К 1998 г. удалось стабилизировать задолженность на уровне 40 млн. фунтов и она продолжала снижаться, проблема обязательных выплат также практически была полностью решена, тем не менее финансовое давление иногда становилось весьма ощутимым. К тому же, оказалось дьявольски трудно убедить Сити в своей перспективности. Некоторые аналитики оценивают реальную стоимость акций Shandwick в 70 пенсов, тогда как текущая котировка едва превышает 50 пенсов<sup>7</sup>. Отчасти с этой проблемой сталкиваются все PR-компании. Как и Shandwick, принадлежащее Т. Беллу Chime Communications — еще одно крупное PR-агентство, включенное в листинг Лондонской биржи, также считает свои акции существенно недооцененными.

«В 1980-е годы рынок присвоил достаточно высокий рейтинг PR-компаниям, но одинокие фирмы не пользуются спросом», — считает аналитик брокерской конторы Panmure Gordon.

Дело в том, что паблик рилейшнз в Сити находят весьма неопределенным и рискованным делом. Увы, PR подвластны далеко не всем умам, и среди скептиков, пожалуй, слишком много тех, кто правит миллиардами. Ну и не забудем о том, что даже таким крупным агентствам как Shandwick, пока еще не угнаться по капиталу и доходам за грандами рекламного мира, а значит и на приток равнозначных инвестиций рассчитывать явно преждевременно.

Видимо все эти соображения были приняты во внимание руководством компании Shandwick, вступившим в нелегкие для себя переговоры. Да и другие нашумевшие продажи стимулировались вышеперечисленными факторами.

Дж. Грэм, президент Communications Consulting Worldwide — PR подразделения Omnicom, и возглавляющий агентство Fleishman-Hillard с 1974 г., в прошлом году продал свою фирму.

CCW, которая теперь включает как Fleishman-Hillard, так и другую основную, принадлежащую Omnicom ПР-компанию — Porter Novelli International, на сегодня является крупнейшей в мире ПР-группой.

Грэм считает, что попытки поглощения неизбежны, если агентства вступают на путь конкуренции во всемирном масштабе. «Очень многие клиенты хотят, чтобы работающие с ними агентства обслуживали их по всему миру» — говорит Грэм. «Таким образом, агентства вынуждены расти, и расти как можно быстрее. А осуществлять поглощения легче, будучи частью публичной компании (т. е. такой компании, акции которой котируются на открытом рынке, в данном случае крупной).

Обладая 94-мя филиалами на 25 рынках, «Shandwick» уже является обширной глобальной сетью. В настоящее время эта компания занимается интегрированием своих филиалов, также целенаправленно осуществляются масштабные инвестиции в технологическую инфраструктуру.

Если, пусть и не в этот раз, Shandwick будет продан, закончится целая эпоха в развитии ПР-бизнеса. Как считает исполнительный директор Scope Ketchum (и, добавим, бывший сотрудник компании Shandwick) Дж. Максвелл, началась институционализация ПР-бизнеса, а председатель компании Shandwick лорд Чэдлингтон и руководитель Chime сэр Белл быть может последние звезды отрасли.

«ПР-бизнес был основан на предприимчивости и энергии некоторых очень самобытных людей, и первый среди них — Чэдлингтон. Я не думаю, что мы встретим таких, как он», — заявил Максвелл.

Руководство второго по величине после Shandwick независимого агентства Edelman PR Worldwide отрицает наличие планов о продаже своей фирмы в ближайшие три года. «Мы верим, что будем независимы», — заявил ее президент Р. Эделман. Он осудил практику скупки ПР-агентств рекламными группами с целью поддержания курса своих акций. Доходность акций рекламных компаний в среднем уступает на 10-15% показателям процветающих ПР-агентств. Бизнес публик рилейшнз растет, чего не скажешь о рекламе, утверждаем Эделман: «Наша отрасль недооценивает себя, идя на распродажу рекламным агентствам».

Такой же точки зрения придерживается исполнительный директор Американского общества по связям с общественностью Р. Голки: «ПР будет развиваться на фоне роста недоверия к рекламе. А оно увеличивается в грандиозных масштабах, особенно в Штатах».

Для того, чтобы лучше представить будущее ПР-бизнеса, следует бросить хотя бы беглый взгляд на тенденции развития рекла-



мы — конкурента и вместе с тем партнера ПР в системе маркетинговых коммуникаций.

**«Ужесточение конкуренции и усложнение сбыта — основные факторы, многие годы оказывающие основное влияние на судьбу рекламы в глобальном масштабе. Это Дамоклов меч и над небольшими фирмами, и над мощными транснациональными корпорациями»<sup>8</sup>**, — отмечает один из известных отечественных рекламистов И. Рожков.

По своим качественным и стоимостным характеристикам товары известных фирм все меньше отличаются друг от друга. Компании по сути работают в маргинальных условиях, т. е. рассчитывают на выживание при получении минимальной прибыли, что заставляет снижать цены и сокращать издержки, включая рекламные.

Рекламным фирмам становится все труднее отстаивать свои интересы перед лицом рекламодателей. Например, скидки клиентам растут, а те в «благодарность» все чаще требуют, чтобы счета за все выполняемые работы были «прозрачными», заставляют рекламные агентства отдавать им все скидки получаемые от средств массовой информации, компенсируя проведенную работу фиксированным процентом от рекламных затрат.

Трудности в рекламном бизнесе есть и немалые, но пока он располагает огромными средствами и значительным, чтобы не утверждали скептики, потенциалом развития. Стратегические центры рекламной индустрии расположены в Соединенных Штатах.

На вершинах американских рекламных конгломератов сидят короли Мэдисон авеню, управляющие из Нью-Йорка своими империями и сражающиеся на полях конкурентных битв: главы Omnicom Дж. Рен, Grey — Э. Мейер, Interpublic — Ф. Гейер и Young & Rubicam — П. Джорджеску. Как с пафосом пишет британская Campaign, «их задача в долгосрочной перспективе, проявлять чудеса дипломатического искусства в общении с акционерами, менеджерами своего агентства и клиентами, находить самые перспективные компании и поглощать их, опережая конкурентов»<sup>9</sup>.

И это действительно является формулой успеха, в первую очередь для группы Omnicom. В 1996 г. (последний год, за который имеются данные) она поставила очередной, уже десятый подряд, рекорд по доходам, чистой прибыли и прибыли, приходящейся на акцию. Доходы выросли с 2,26 млрд до 2,64 млрд долларов. Чистая прибыль выросла на 28% — со 140 млн долларов в 1995 г. до 176,3 млн в 1996 г. Прибыль, приходящаяся на одну акцию, увеличилась на 22% — с 1,85 долларов на акцию в 1995 г. до 2,25 в 1996 г. По уровню выплат акционерам в рекламной отрасли, со-

гласно рейтингу «Wall Street Journal», Omnicom занял первое место. В 1997 г. журнал «Fortune» назвал ее самой уважаемой рекламной группой.

В нее входит целое «созвездие» известных маркетинговых служб и рекламных компаний: BBDO Worldwide, DDB Needham Worldwide, TBWA International и Diversified Agency Services.

Созданный 12 лет назад конгломерат Omnicom с января 1997 г. возглавляет Дж. Рен. «Стратегия, которой мы следовали в конце 1980-х, основывалась на запросах клиентов, — утверждает Рен. — Все говорили о «яйце целиком» (термин, который ввели сотрудники Young & Rubicam для обозначения набора взаимосвязанных услуг, предоставляемых подконтрольными фирмами) и всякой прочей ерунде, но мы понимали, что клиенты не хотят пользоваться услугами просто потому, что холдинговая компания решила их объединить. Мы занялись теми сферами, которые не пользовались особой популярностью — ПР, стимулированием продаж, действиями в кризисных ситуациях — мы выделили лучшие компании и сделали их членами нашей группы, не подчиняя при этом каким-либо другим ее членам. Наш рост достигнут не подписями на контрактах, а нашими клиентами — мы получали удовлетворение от их успехов.» За последние годы Рен приобрел значительные пакеты акций в самых лучших американских агентствах, непосредственно обслуживающих клиентов. Такие фирмы, как Agency company, Razorfish и Think New Ideas в настоящее время действуют под «зонтиком» Communicade.

На рынках Европы члены Omnicom, в особенности BBDO и DDB, чувствуют себя также уверенно (табл. 4).

В январе 1998 г. в прессе появились сообщения о том, что Omnicom предложил 143 млн фунтов стерлингов за группу GGT, имеющую прочные позиции в сфере массовых коммуникаций<sup>10</sup>. Председатель GGT М. Гринпис, прошедший незадолго до этого раунд переговоров с группой WPP, заявил, что предстоящая продажа будет отвечать интересам клиентов и персонала. Сделка обещает добавить около 300 млн. долларов к доходам Omnicom, которых почти достигли его основные конкуренты из WPP.

Может быть потому, что все время слышна поступь конкурентов, успехи не кружат голову Дж. Рену.

Платная реклама в прессе выросла менее чем на 5% в 1996 г., откуда же ждать дальнейшего роста поступлений? На этот вопрос в ходе своего интервью Campaign Дж. Рен прореагировал с должным интересом: «Любопытный вопрос. Из тех, на какие ответ люди предпочитают держать при себе. Я убежден, что рекламные группы еще имеют потенциал роста. Около 55% нашего дохода и округляя, тот же процент дохода WPP идет от рекламы. Однако, у

Таблица 4. Полномасштабные и креативные компании 1997 г. (\$ млн.)

1994	1995	1996	1997	Агентство	Общая сумма контрактов	Сумма «местных» контрактов	Сумма обще-европейских контрактов	Крупнейший клиент
10	11	5	1	McCann-Erickson	719,1	519,1	200	Motorola
5	6	3	2	J Walter Thompson	560,2	292,2	268	Kellogg
8	3	9	3	BBDO	339,6	н/д	н/д	Volvo
4	1	1	4	Yong & Rubicam	332,4	122,4	210	Citibank
1	8	4	5	DDB	287,2	186,7	100,5	Frito-Lay
7	5	3	6	Bates	280	н/д	н/д	Energiser
16	14	8	7	BDDP	262,8	171,5	н/д	н/д
—	—	14	8	DMB&B	231,5	н/д	60	Gateway 2000
—	—	13	9	Ogilvy & Mather	215	н/д	н/д	Perrier
—	—	—	10	AP Lintas	210	н/д	н/д	Compaq
6	7	2	11	Saatchi & Saatchi	191	н/д	н/д	н/д
19	2	11	12	Grey	185,8	н/д	н/д	н/д
9	12	10	13	Lowe & Partners	165	120	45	Diesel
—	—	—	14	TBWA	н/д	—	132	Sony Playstation

WPP 20% доходов поступают из Азии, а у нас — один. Так что на развивающихся рынках мы еще имеем потенциал роста».

Оптимизм относительно будущего рекламы лидером мирового бизнеса в этой области вроде бы проявлен. Но странный оптимизм от которого веет пессимизмом.

Во-первых, рекламные группы — на грани того, чтобы перестать быть таковыми. Доля рекламы в доходах «около 55%», не более!

Во-вторых, оптимизм относительно потенциала роста Omnicom имеет четкую географическую привязку — «развивающиеся рынки», а как же развитые?

В-третьих, вопрос об источниках будущих доходов действительно можно отнести к разряду нескромных, но все же почему не успокоить общественность, мелких вкладчиков перспективами роста доходности именно рекламного бизнеса? Спасет ли дальнейшая концентрация капитала, эффективное использование новейших технологий отрасль от кризиса? Четких ответов похоже у капитанов рекламного бизнеса нет — отсюда и скупка служб, осуществляющих комплекс маркетинговых коммуникаций, а среди них не последнее место отводится быстро растущим ПР-агентствам.

Методы формирования «ассоциированного» ПР-бизнеса могут существенно варьироваться у рекламных групп в зависимости от их общей стратегии, обстановки на местных рынках и других факторов. Так, например, во Франции Omnicom предпочитает опираться на такие крупные «приобретения» как Ketchum и Fleishman-Hillard. Другие рекламные группы (среди них Publicis и входящая в Omnicom — BDDO) — сторонники создания внутрикорпоративных отделов ПР или приобретения более мелких независимых агентств.

Руссе из компании В-М полагает, что причиной этих пиратских набегов служит страх: рекламисты «усматривают в ПР-отрасли угрозу» своим интересам; «они боятся, что пиарщики ближе к высшему менеджменту чем они сами, и расценивают паблик рилейшнз как путь наверх». Подобные «моралите» не мешают самой В-М «заглядывать» в чужие владения. Не так давно компания переманила к себе коммерческого директора BDDO Ф. Джилардо<sup>11</sup>.

Ж.-П. Бодэ, управляющий директор Information et Enterprise, одного из ведущих ПР-агентств Франции, заключившего контракты с Telecom International и IBM Europe в 1996 г., считает: «Я понимаю логику приобретения ПР-компаний рекламными агентствами в надежде поднять доходы, но достигается эта за счет развития функций ПР. Некоторые из них исчезают, другие институционализируются» (начинают носить подчиненный рекламе характер — Е. П.).

Тем не менее Бодэ не драматизирует ситуацию: «Компании понимают, что они не в состоянии решить проблемы коммуникаций, закупая пространство под рекламу». Более того, клиенты в растущей мере хотят получить квалифицированные рекомендации и совет по вопросам стратегического планирования. Они не верят, что новомодные рекламно-пиаровские гибриды будут в состоянии предложить тот уровень услуг, на какой способны лучшие компании в области паблик рилейшнз.

Пока еще рекламные расходы крупнейших корпораций, средних и мелких фирм во много раз превышают ассигнования на ПР.

В Германии в 1996 г. на рекламу было израсходовано 26 млрд марок, а на услуги публик рилейшнз только 4 млрд, но разрыв последние годы сокращается. В Италии в 1996 г. доходы членов ассоциации публик рилейшнз Assorel выросли на 16%. «Экономический подъем оправдывает роль ПР», — утверждает президент Assorel Дж. Довери, отмечая при этом рост интереса на рынке к возможностям ПР. Годы кризиса в Италии заставили многих более взвешенно относиться к расходам, компании сократили вложения в рекламу, не отказываясь от растущего финансирования ПР.

Известное противостояние рекламных компаний и независимых ПР-агентств не вызывает сомнений, внутрикorporативное соперничество рекламистов и пиарщиков — не отвлеченное понятие, хотя его, конечно, не нужно абсолютизировать.

В отечественном профессиональном сообществе также наличию две полярные точки зрения. По мнению вице-президента Ассоциации рекламных агентств И. Писарского они сводятся к следующему.

Первая. ПР-деятельность первична и приоритетна по отношению к деятельности рекламной. Публик рилейшнз существуют в «чистом» виде, фактически не пересекаясь с рекламой в силу различной специфики поставленных задач и применяемых технологий.

Вторая. Реклама во всех ее видах — единственная сила, реально способствующая формированию имиджа, продвижению товара и услуг клиента. Формы и методы ПР, страдая избыточной сложностью и непредсказуемостью результата, являются сугубо вспомогательным и зачастую ненужным механизмом комплексной рекламной компании. Лучшее тому доказательство — различие на 1-2 порядка в объемах рынка рекламы и ПР-услуг<sup>12</sup>.

Проблемы взаимоотношений рекламных и ПР-агентств в России, если и не достигли международной остроты и размаха, тем не менее существуют. В дальнейшем, с насыщением рынков, они могут даже обостриться. Поэтому и современный западный опыт в этой области представляет далеко не академический интерес для отечественных предпринимателей.

Однако еще раз повторим: не следует преувеличивать существующие противоречия между рекламным бизнесом и ПР. Вернее будет считать, что связи с общественностью и реклама — активно взаимодействующие системы: в чем-то взаимодополняющие, а в чем-то остро конфликтующие части комплекса маркетинговых коммуникаций (в то же время общественная роль ПР выходит далеко за рамки маркетинга).

Отдельные элементы этого комплекса удачно представлены на схеме И. Рожкова в виде треугольников (рис. 1), как вершины

айсбергов, символизируя достаточную сложность специфики их взаимодействия. Исследователь справедливо отмечает, что рекламные объявления могут содержать купоны с правом на скидку при покупке рекламируемого товара, что является одной из форм сейлз промоушн, могут иметь престижные разделы, т. е. содержать элементы паблик рилейшнз. Директ-маркетинг, осуществляемый методом прямой почтовой рассылки, может использовать формы распространения репринтов рекламных объявлений (реклама), престижных статей (паблик рилейшнз), образцов рекламируемого товара (так называемый сэмплинг, относящийся к сейлз промоушн) и т. д.

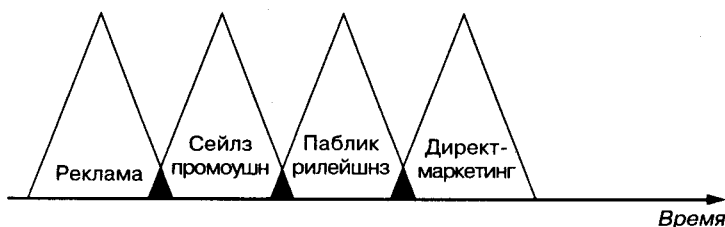


Рис 1. Комплекс маркетинговых коммуникаций

Достигаемые цели:

**Реклама** — создание образа фирмы, товара.

**Сейлз промоушн** — побуждение к совершению покупок.

**Директ-маркетинг** — установление долгосрочных двусторонних коммуникаций между производителем и потребителем.

В маркетинговом комплексе паблик рилейшнз могут дополнять другие его элементы, а могут использоваться самостоятельно. Например, ПР можно включить в рекламную кампанию. Для этого кампания должна содержать элементы событийности, новостей, полемики и, неплохо, если в ней будут задействованы какие-либо знаменитости, — полагает директор отдела маркетинговых коммуникаций Hill&Knowlton в Великобритании, М. Л. Сакс, обладающий семнадцатилетним профессиональным опытом работы, десять из которых приходится на это известное агентство. Сакс вспоминает следующий случай из своей практики.

Несколько лет назад Hill&Knowlton взялась за проведение рекламной кампании пищевой корпорации Walkers. Ключевым моментом кампании послужили зарисовки из жизни бывшего английского футболиста Г. Линикера. Они стали таким событием в общественной жизни Англии, что планируемый процент целевой аудитории был достигнут в ходе первой коммерческой передачи, задействованной в 15 телевизионных программах, в том числе са-

мых престижных. Рекламное покрытие стало еще более эффективным с появлением серии статей о Линикере и интервью с футбольной знаменитостью, а так же с успехом его публичных выступлений.

В ходе кампании не обошлось и без **полюмики**. Это случилось, когда ИТС под «давлением общественности» была готова отменить телепередачу с участием Линикера. Быстро сработала программа контрдействий: Газета The Sun атаковала «слабоумных» жалобщиков и призвала повторно показать рекламный клип и интервью вице-президента компании Walkers в программе десятичасовых новостей. В результате, отпала угроза отмены телепередачи, но, главное, удалось привлечь дополнительное внимание зрительской аудитории к рекламной кампании, что показали затем и данные Millward Brown — независимого агентства маркетинговых исследований<sup>13</sup>.

Реклама и паблик рилейшнз, как уже говорилось, не только взаимодополняющие, но и соперничающие системы маркетингового комплекса. Сегодня реклама приносит гораздо больше доходов чем ПР, а завтра? Поскольку ситуация явно меняется не в пользу рекламных групп, последние, играя на опережение, скупают доходную отрасль, что называется «на корню». Но смогут ли рекламисты обеспечить условия для полного раскрытия потенциала ПР? Если нет, появятся новые независимые ПР-лидеры и, опираясь на щедрые финансовые вливания извне, постараются создать свои маркетинговые империи или организовать «дворцовые перевороты» в старых. Поживем — увидим. Рынок, крупные заказчики **в конечном счете** решат этот спор о лидерстве между профи паблик рилейшнз и рекламы.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Top European Agencies 1997. A PR Week Supplement. P.III.

<sup>2</sup> Marketing. 20.I.1998.

<sup>3</sup> В соответствии с установленными в «PR Week» правилами, в «Доход» на европейском рынке включено вознаграждение за проведение ПР-мероприятий в странах ЕС и Швейцарии. Сюда не включены доходы от прочих видов деятельности, таких как реклама, прямая почтовая рассылка, дизайн и т. д. PR Week обратился с просьбой к агентствам пересчитать доходы за 1995 и 1996 гг. в фунтах стерлингов по единым усредненным курсам.

После того, как все данные для таблиц «PR Week» были получены, они были предоставлены ассоциациям в соответствующих странах, которые имели возможность сопоставить их с собственной информацией и помочь устранить возможные ошибки. Еженедельнику удалось наладить сотрудничество с Syntec PR во Франции, Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPR) в Германии, Associazione Agenzie di Relazioni Pubbliche a Servizio Completo (ASSOREL) в Италии, Association of Consulting Companies in Public Relations

and Communications (ADECEC) в Испании и Bund der Public Relations Agenturen der Schweiz (BPRA) в Швейцарии.

На ранних стадиях подготовки таблиц неформальную помощь оказали также бельгийская ассоциация ABCRP/BGPRA и нидерландская VPRA, прекратившие существование в начале июля 1997 г.

<sup>4</sup> PR Magazin, 1997. N 10. S.10.

<sup>5</sup> Составлено при опоре на данные: Guide de la Communication d'entreprise 1998 — Groupe Stratégies, 1998.

<sup>6</sup> PR Week. 16.1.1998.

<sup>7</sup> PR Week. 23.1.1998.

<sup>8</sup> И. Я. Рожков. Реклама. Планка для «профи». М., 1997. С.22.

<sup>9</sup> Campaign. 30.1.1998.

<sup>10</sup> Media Week. 30.1.1998.

<sup>11</sup> Top European Agencies 1997. A PR Week Supplement. P.III.

<sup>12</sup> Практика публик рилейшнз. М., 1997. С.26.

<sup>13</sup> Public Relations in Practice. London. 1996. P.23-24.



# Глава 2 ВЕЕР УСЛУГ

*Мир паблик рилейнз «в лицах» — безграничен; в сферах деятельности — многогранен. «Лица» — это не только многочисленные ПР-агентства и специалисты по всему свету, но и неизмеримо большее количество их клиентов. «Грани» — разнообразные направления и формы деятельности, требующие широчайшей эрудиции и, вместе с тем, глубоких специальных знаний и навыков.*

*Корпоративные, финансовые, кризисные, политические, правительственные, международные ПР, ПР в промышленности, коммерции и в некоммерческих организациях, ПР и практика лоббирования, отношения со СМИ, паблик рилейнз для бизнеса... Вряд ли найдется руководитель одинаково хорошо знающий все ведущие направления ПР. Может быть поэтому нередко можно услышать, что идеальный «ПР-мен» — это всегда команда, коллектив разноплановых специалистов, взаимодополняющих друг друга и действующих как одно целое. Однако без руководителя, который видит все горизонты паблик рилейнз и способен подобрать для каждого участка человека «на его месте», солидной фирме не обойтись.*

*Есть фирмы многопрофильные, которые держат раскрытым весь «веер услуг» ПР, другие предпочитают концентрировать свое внимание на немногих ноу-хау отрасли. В этой главе мы расскажем лишь о некоторых важнейших направлениях в области паблик рилейнз, которые обеспечивают ее финансовое благополучие.*

## 2.1. ЛОББИ-БИЗНЕС

Одним из самых прибыльных рынков ПР является лобби-бизнес. Лоббирование — это влияние заинтересованных групп на принятие решений властными структурами. Термин происходит от английского «lobby» — коридор, так как попытки давления на законодателей часто проводились в коридорах, связанных с законодательской палатой. Взаимодействие с парламентом — важное направление работы торговых ассоциаций, филантропических организаций и коммерческих структур.

Лоббирование не избавлено от криминала, нарушений моральных норм, однако, это не означает его преступности как такового. Необходимость лоббирования обусловлена различной оценкой

явлений общественной жизни как отдельными людьми, так и целыми организациями. Различия возможны по разным критериям — партийному, территориальному, отраслевому. Сам Парламент состоит из представителей групп конкурирующих интересов. Организации лоббируют членов парламента, потому что считают, что их интересы должны быть защищены<sup>14</sup>. Так в Великобритании традиционно сильно «аграрное лобби», в США — влиятельные позиции за ВПК, в России интересы банковского, нефтепромышленного, аграрного и оборонного секторов также отстаиваются на организованной основе в парламенте и органах исполнительной власти.

Использование арсенала ПР доказало свою эффективность в лоббировании интересов самых разных деловых и общественных групп. Поэтому, неслучайно, услуги агентств по общественным делам (public affairs agencies), т. е. организаций по связям с органами власти и общественными организациями хорошо ценятся на рынке. «Высоко сложные программы лоббирования требуют редких навыков, и за них вы заплатите»<sup>15</sup>, — утверждает, например, директор Школы деловой стратегии г. Лидса (Великобритания) Э. Грегори.

Эффективность ПР в отстаивании интересов компании на государственном уровне требует от нее последовательности целей, стратегии и мотивов своей деятельности. Как показывает западная, а теперь и не только западная практика, новообетенный клиент ПР-агентства может иметь завышенное мнение на свой счет. Задача последнего заключается не в автоматическом следовании установкам клиента (которые могут быть и ошибочны), а в профессиональном совете и практической помощи по формированию адекватной ситуации корпоративной модели поведения.

Деятельность профессионала по связям с органами власти и общественными организациями включает следующие виды деятельности:

- отношения с правительством и парламентом;
- отношения с местными органами власти;
- взаимодействие со СМИ;
- связи с общественными организациями;
- рекламу;
- управленческие функции;
- отношения с инвесторами;
- взаимоотношения с персоналом;
- издательскую деятельность;
- проведение конференций и семинаров.

Задача специалиста заключается в использовании различных законных средств поддержки интересов клиента, определении

групп потенциальных союзников и работе с ними. В «сферу забот» также входит взаимодействие со всем кругом лиц, обсуждающих или решающих проблему интересующую клиента.

Конечная цель последнего может заключаться, например, во внесении в законодательство соответствующих изменений или в изменении позиции людей, от которых зависит принятие решения. Современная практика лоббирования во многих странах, включая Россию, позволяет использовать следующие методы:

- официальные и частные встречи с представителями органов власти;
- участие в заседаниях комитетов и комиссий парламента, правительства, в коллегиях министерств;
- предоставление профессиональных советов, помощь в подготовке законопроектов;
- приглашение законодателей, членов правительства на разного рода съезды, конгрессы, совещания предпринимателей;
- воздействие через общественное мнение и средства массовой информации;
- доклады, послания от бизнеса к органам власти;
- встречи с высшими руководителями государства;
- внесение денег на избирательные кампании.

Последний вариант чреват опасными последствиями. Скандалы вокруг сомнительных источников финансирования возникли с избирательной кампанией Б. Клинтона, Б. Ельцина. Один из последних связан с именем М. Тэтчер. Так, задержанный в Англии торговец оружием, иранец по происхождению, М. Хашеми поведал, например, что «взнос» в 145 тыс. долларов, сделанный в начале 90-х в казну консерваторов, открыл ему двери напрямую в кабинет премьера. Он успешно лоббировал интересы Ирана, в частности, склоняя М. Тэтчер к ослаблению санкций. Ей же якобы он передавал напрямую и послания от иранского президента Х. Рафсанджани.

Знание «правительственной кухни», тонкостей подготовки и принятия решений — неперемное условие успеха лоббирования. Надо ориентироваться не только в официальном табеле о рангах членов правительства, но и иметь подробные личностные характеристики на них, а также на ближайшее окружение государственного руководства. Информация о неформальных лидерах, фактах соперничества, столкновении амбиции и т. п. данные должны учитываться при разработке и осуществлении той или иной программы лоббирования.

Особое искусство состоит в устройстве рандеву с членами правительства. Это занятие превратилось в самостоятельную сферу биз-

неса, многие агентства включают в перечень своих услуг организацию встреч и знакомств с высокопоставленными лицами, отмечает глава службы информации и коммуникаций Ассоциации советов графств Англии и Уэльса Б. Эванс<sup>16</sup>. Однако встреча с «верхами» сама по себе не принесет ожидаемого успеха, если не будет дополнена предварительной аналитической работой и системой разносторонних связей на местном (региональном) национальном или даже международном уровнях.

До встречи это облегчит вам:

- определить ключевые фигуры (группы, партии), влияния;
- предугадать реакцию на ваши предложения, дать контраргументы в споре;
- использовать ваши связи для организации давления;
- иметь своих людей в (рядом с) организации (ей), от которой зависит принятие решения.

Встреча с членами правительства может быть организована не с первой попытки. Министры — люди занятые (или, по крайней мере, хотят выглядеть таковыми), а значит и добраться до них не просто. Свою роль может сыграть знакомство в секретариате министра, поддержка заинтересованного парламентария или связи в партийном аппарате той организации, к которой принадлежит или близок сам министр.

Контакты с членами парламента могут быть также чрезвычайно полезными для проведения в жизнь мероприятий, входящих в комплекс ПР. Полезно заранее выяснить, отмечает С. Блэк, кто из парламентариев выступит с вопросами и заранее подготовленными сообщениями по интересующей проблематике. Сделать это можно лишь при личной встрече с членами парламента, убедив их в важности того или иного законопроекта или решения.

Личные контакты — лучший способ установления доверительных отношений, поэтому многие организации приглашают членов парламента от различных партий на неофициальные завтраки или обеды, в ходе которых можно обсудить различные вопросы на неформальной основе.

Поскольку рабочий график парламентариев обычно перегружен, целесообразнее обращаться к ним не от имени одной фирмы, а от имени нескольких компаний. Что же касается права обсуждать с парламентариями интересующие вопросы, то им полагают все без исключения компании и частные лица<sup>17</sup>.

Важное значение имеет позиция парламентария, избранного от округа, где начнется осуществление Вашего проекта. Например, планируется строительство нового городского аэропорта. Возможные протесты окрестных жителей поступят не только в местные органы власти, но и лицу, которое на общенациональ-

ном уровне отстаивает интересы своих избирателей. Если парламентарий окажется настроен против, это может облегчить формирование нежелательного отношения общественности к проекту, что в свою очередь благоприятствует различного рода скандалам в прессе. Потушить же иной «пожар» может оказаться непосильным делом. Понятна задача парламентария — оградить интересы своих избирателей, поэтому надо доказать ему преимущества проекта не только для страны, пассажиров, авиационных компаний, но и для его электората, и что эти преимущества перевешивают возможный ущерб для него.

Разумеется не для всех проектов можно найти убедительные аргументы «за», вот тогда порой и появляются «доводы» незаконного порядка: подкуп, шантаж, психологическое давление, манипулирование общественным мнением и тому подобные методы лоббирования интересов корыстных групп. Там где «обстановка располагает», такие методы приобретают системный характер

О правовом регулировании лоббирования в России по сути только говорят. Пока же Еженедельник «Аргументы и факты», опираясь на информацию МВД, Генпрокуратуры и другие данные, составил своеобразный «прейскурант» на взятки<sup>18</sup>. Немного правды о том, «кому на Руси жить хорошо» (табл. 5).

Таблица 5. «Прейскурант» на взятки

ОРГАНЫ ПРАВОПОРЯДКА		
Отправить на доследование уголовное дело	\$5 тыс.	
Прекращение поиска бандита	\$10 тыс.	«Погорели» зам. прокурора Тверской межрайонной прокуратуры и Центрального округа столицы
Оправдательный приговор	\$10 тыс.	«Погорел» судья Тимирязевского межмуниципального суда столицы В.Жидких
Прекратить уголовное дело	\$30 тыс.	Если преступление серьезное, может потребоваться до \$200 тыс.
НАЛОГОВИКИ		
Заслужить благосклонность	\$20 тыс.	Вымогал майор налоговой полиции Овчинников
ЧИНОВНИКИ		
Войти в контакт с важным должностным лицом*	\$1 тыс.	
Подпись «ряда финансовых документов»	\$ 250 тыс.	Был арестован бывший вице-губернатор Тверской области В. Волков
Перевод бюджетных средств на счета коммерческого банка	\$ 500 тыс.	Обвиняется бывший губернатор Тульской области Н. Севрюгин

Продолжение таблицы

Содействие при приватизации**	99-е «Жигули», отдых на Кипре, \$10 тыс. и \$15 тыс.	Получил бывший вице-губернатор Тверской области А. Степанов. Кстати, не сделал ничего из того, что обещал
<b>ДЕПУТАТЫ***</b>		
«Правильное» голосование	\$ 2 тыс.	Еще в прошлом составе Думы депутат Боков предал огласке случай: к нему подошел сотрудник аппарата с соответствующим предложением
Поддержка Кириенко	\$ 10 — 15 тыс.	Президент обещал депутатам «ничто», если они проголосуют за Кириенко. Управляющий делами П. Бородин сказал, что, возможно Б.Н. имел в виду строительство нового Парламентского центра

\* По свидетельству экспертов, взяткой сопровождается почти половина актов по распределению бюджетных средств.

\*\* Приватизация — одно из самых «доходных» дел. Здесь совершается каждое десятое должностное преступление. Почти в половине регионов России чиновники, занимавшиеся приватизацией, привлечены к уголовной ответственности.

\*\*\* Депутаты Боровой и Явлинский однажды обвинили коллег в продажности и лоббизме. Доход государственных мужей, которые имеют возможность лоббировать, говорят, достигает \$ 300 тыс. в год. Правда, из-за «неприкосновенности» случаи осуждения законодателей разных уровней — не более 3 % от числа осужденных.

Приведенный далеко не полный прейскурант вовсе не означает, что коррупция (а по сути это и есть незаконное лоббирование) — исключительно «русская болезнь». Вовсе нет! Но, к сожалению, именно в России она быстро прогрессирует по причине безволия, а то и потворства со стороны власти.

Меккой для специалистов лоббирования в Европе стал Брюссель. В 1980 г. здесь насчитывалось 439 групп давления на институты ЕЭС, а согласно недавним данным, в столице Бельгии работает свыше 10 000 лоббистов<sup>19</sup>. В обстановке острой конкуренции действуют и расположенные здесь ПР-агентства.

«В недавнем обзоре для правительства Голландии, которое хотело сформулировать общую политику в сфере исследований шести государств, мы обнаружили, что большинство наших конкурентов являются консультантами в области менеджмента», — отмечает исполнительный директор агентства GPC Market Access Europe Дж. Харрисон. В результате у расположенных в Брюсселе ПР-агентств возникает необходимость выделиться на общем фоне,

создать свое лицо. С одной стороны, им необходимо обозначить свои отличия от конкурирующих консультационных агентств в области менеджмента и юриспруденции, в то же время они испытывают давление со стороны огромного числа опытных специалистов по связям с общественностью, работающих в брюссельских филиалах транснациональных компаний.

В последние годы среди самих ПР-агентств «пробежала кошка» между небольшими специализированными фирмами и крупными компаниями, такими как Rowland, Hill and Knowlton, предлагающими широкий спектр услуг для своих клиентов.

Небольшие агентства пытаются пробиться на рынок ищут свою «нишу», свободную от жесткой конкуренции, считает заместитель директора European Public Policy Advisers Шоколе-Дату. Часто ли находят, а главное надолго ли — это уже другой вопрос. Дж. Хьюстон, президент новоиспеченной компании Houston Consulting полон оптимизма: «Большинство небольших агентств демонстрируют глубокие знания и навыки, мы действительно умеем блестяще выявлять те области, где имеются проблемы, и объяснять, каким образом они могут отразиться на клиентах». Заметим, что иные клиенты не менее блестяще выявляют проблемы молодых агентств, и не нужно объяснять, как это отражается на судьбе последних. Страдают не только фирмы -неудачники. Те кто предлагает «гнилой товар» на рынке ПР-услуг, подрывает общее доверие к отрасли, снижает планку цен на предлагаемые услуги, что не может не вызывать беспокойства со стороны настоящих профессионалов своего дела.

Агентства средних размеров, такие как GPC Market Access, активно сегментируют свою деятельность с целью обеспечить глубокое знание специфических областей и умение в них работать.

В наше время агентствам все чаще требуется умение эффективно решать юридические и прочие проблемы в международном масштабе, сразу в целой группе стран. Шоколе-Дату объясняет: «Клиенты хотят получить сервис как в супермаркете — одну центральную идею и программу одновременных действий на семи рынках».

ПР-компании также старательно подчеркивают отличия между своими многоплановыми услугами в сфере связей с общественностью и традиционными технологиями лоббирования. «Люди часто думают, что связи с общественностью и лоббирование — это одно и то же, — говорит Дж. Харрисон. — Однако лоббирование это финальная стадия процесса, который зачастую клиенты выполняют сами. Я считаю, что мы должны заниматься сложным анализом и интерпретацией происходящего».

Большая чем прежде открытость европейских институтов и рост числа консультантов в области менеджмента стимулирует инте-

рес ПР-агентств к новым технологиям и связанным с ними возможностям. Например, исполнительный директор Hill and Knowlton Brussels Э. Круйншэнк подчеркивает значение опережающего получения информации: «Группы влияния очень активны в плане использования Интернета и мы считаем своей задачей предупредить клиента о возможных угрозах его бизнесу». Для этого эксперты прослеживают поступающую по каналам Интернета информацию с целью прогнозирования политических кампаний и других важных изменений в общественной и деловой жизни.

Европейские консультационные агентства в области публичной политики также предлагают все более широкий спектр услуг, включая такие, как «Обзор политической биографии», представляющий анализ взглядов ответственных брюссельских функционеров, или «Политический аудит», в котором рассматривается возможное влияние готовящихся решений на положение компании.

Занятые в сфере связей с общественностью агентства все более активно подчеркивают, что их экспертиза состоит не только в отчетах, но и в анализе событий и тенденций, происходящих в Еврокомиссии и на парламентском уровне. Этот анализ представляет немалый интерес для ведущих промышленных, коммерческих и финансовых структур. Так, фирмы Сити, которые давно не новички в европейских делах, охотно прибегают к услугам специалистов по связям с общественностью в Брюсселе. В ряде случаев ПР-компании выполняют задания своих лондонских клиентов, в других — лондонские фирмы открывают представительства в столице Бельгии. Вопрос не в том — надо ли присутствовать в ЕЭС, а в том, как этого добиться, — одного и верного для всех решения здесь нет, считает Э. Круйкшэнк<sup>20</sup>.

По словам Л. Харви, исполнительного директора брюссельского филиала Shandwick Public Affairs, существует три ключевых вопроса, которые оказывают существенное воздействие на большинство клиентов и позволяют агентствам проявить свои уникальные способности. «Этими тремя ключевыми вопросами являются создание единой валюты, качество продуктов питания и стандарты потребительских товаров, которые в настоящее время занимают центральное место в политическом процессе наряду с проблемами возникновения информационного общества».

Председатель компании Adamson Associates П. Адамсон преисполнен оптимизма относительно будущего базирующихся в Брюсселе агентств по связям с общественностью: «Проработав здесь восемь лет, я могу честно признать, что усложнение отношений клиентов с Брюсселем привело к снижению доли однообразной скучной работы и позволило нам сконцентрироваться на более



творческих задачах. Люди обращаются к нам потому, что мы знаем, кто здесь может повлиять на принятие решений, и у нас есть специалисты во всех отраслях, где могут возникнуть проблемы — таких, как фармацевтика и биотехнологии. Кроме того, мы не только обладаем технологическими возможностями высочайшего уровня, но и умеем их использовать. По моему мнению, никто — ни сотрудники компаний-клиентов, ни люди из смежных областей в реальности не обладают таким опытом и навыками, которыми владеют лучшие агентства в нашей сфере».

В 1995 г. европейские лоббисты приняли свой собственный кодекс поведения в сфере связей с общественностью, к которому присоединились 40 ведущих агентств, профессиональных ассоциаций и фирм. Этот документ стал подтверждением того, что соблюдение этических норм является важной стороной деятельности лоббистов и одновременно попыткой избежать драконовских мер со стороны Европейского парламента. М. Лаптева, возглавляющая секретариат объединения, отмечает усиление специализации и регулирования в процессе лоббирования, а это означает, что «чиновники знают, кто мы и откуда — а в результате легче идут на контакт». Регулирование является «знаком возросшей основательности и профессионализма в лоббировании, оно заставляет лоббистов задумываться о стандартах, к которым надо стремиться», — говорит Лаптева, предсказывая, что созданная на добровольной основе структура станет официальной.

Споры о регулировании возобновились после 1994 г., отразив возросшую сферу компетенции Европарламента. Шестьдесят процентов депутатов Европарламента считают, что активность различных групп давления возросла после подписания Маастрихтских соглашений, а 70% выступают за регулирование лоббистской деятельности. В мае 1997 г. Европарламент наконец проголосовал за введение «Кодекса деятельности», рекомендованного в докладе члена Европарламента Г. Форда. Его целью было установление определенного уровня «прозрачности» в работе лоббистов на основе минимального общего согласия. Лоббисты должны присоединиться к кодексу поведения и соблюдать его нормы; вести деятельность открыто и не скрывать своих целей; регистрировать подарки стоимостью свыше 1000 ЭКЮ; соблюдать установленные Европарламентом нормы при найме на работу помощников депутатов. Лоббисты не должны вести «нечестную игру» и передавать документы Европарламента с целью получить прибыль. Ежегодно устанавливается допустимое количество передаваемых документов — несоблюдение этой квоты ведет к разного рода санкциям. Форд говорит: «Лоббисты играют важную и конструктивную роль, и диалог членов Европарламента с нанимателями и работника-

ми, обществами потребителей и группами интересов просто необходимо. Но мы должны быть уверены, что диалог не превращается в сделку или покупку»<sup>21</sup>.

Целью регулирования является не ограничение масштабов лоббирования, а улучшение его качества. Плохое лоббирование контрпродуктивно, неэффективно и навязчиво. Принятие рекомендаций Форда может быть шагом в правильном направлении, при этом, однако, нельзя ограничиваться исключительно регламентацией. В конечном счете, ответственность за отказ от контактов с непрофессиональными лоббистами лежит на членах Европарламента и чиновниках.

Несмотря на взаимные противоречия и острую конкуренцию профи в области публичных рилейшнз идут в Брюсселе навстречу друг другу с целью защиты общих корпоративных интересов. В 1997 г. была создана новая ассоциация специалистов по связям с органами власти и общественными организациями (The Society of European Affairs Practitioners). Она принимает в свои ряды работников агентств, корпораций, торговых ассоциаций и местных органов власти.

Существенно осложняет деятельность ПР-агентств известная пассивность бельгийского правительства, местных органов власти в отношении с общественностью. «Мы всегда усматриваем возможность для контакта со стороны властей, но они так медлительны. С удивлением смотришь на Нидерланды, где четверть всего бизнеса агентств приходится на отношения с властями и важнейшие информационные кампании. В Бельгии этот показатель не достигает и одного процента»<sup>22</sup>, — с сожалением констатирует исполнительный директор агентства Interel Ж.-Л. Шейбрук.

В ФРГ разнообразных «групп интересов» только в западных землях насчитывается от четырех до пяти тысяч. Взаимодействие между государственными учреждениями и группами интересов проходит в форме консультаций. Совещательные советы, комитеты и комиссии существуют при всех федеральных ведомствах. Большая часть из них (около 90) находится при министерствах экономики и труда. Формы и методы влияния групп интересов на парламентские партии ФРГ в немалой степени зависят от того, насколько близки очередные выборы в бундестаг или ландтаги. Например, в канун выборов особое значение приобретают такие факторы, как размеры финансовых средств союза, которые могут быть направлены на поддержку предвыборной кампании той или иной партии, возможность союза оказывать целенаправленное влияние на настроения достаточно многочисленных групп населения, доступ в этих целях к средствам массовой информации<sup>23</sup>.

Нередко для достижения своих целей группы интересов прибе-

гают к помощи ПР-агентств. Отношения с правительством являются в Германии высокоприбыльной сферой деятельности. На рынке доминирует небольшой круг компаний, пользующихся заслуженным доверием клиентов.

В Швейцарии лобби-бизнес также на подъеме. ПР-агентства имеют немалую выгоду от информационно-аналитической и практической поддержки компаний, выходящих с предложениями к правительству. Так, Interpharma получила помощь от агентства Frei und Lienert в отстаивании на правительственном уровне своей программы генетических исследований<sup>24</sup>. Весьма успешно действуют агентства по связям с органами власти и общественными организациями в Великобритании, Италии, Испании и других европейских странах.

## 2.2. ФИНАНСОВЫЕ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

Часто финансовые ПР описывают как новую высокодоходную отрасль. На самом деле связи с общественностью в финансовой сфере зародились очень давно. И далеко не всегда общественность была в восторге от характера этих связей. Когда знаменитая Компания южных морей потерпела крах, тысячи одураченных людей оказались без средств к существованию, а Великобритания вошла в полосу острого политического кризиса. Произошло это в 1720 г. от рождества Христова. Вспомним и ставшее нарицательным слово «Панама» — символ одной из крупнейших финансовых афер в истории. Недавние скандалы с компаниями Polly Peck, Maxwell напомнили наивным и забывчивым уроки прошлого. Ну, а что касается России, синдром МММ, выработанный господином Мавроди и его многочисленными последователями, серьезным образом влияет на функционирование и без того тяжело «больной» финансовой системы страны.

И все же мир финансов радикальным образом изменился. Он не стал более безопасным — об этом свидетельствуют катастрофические события на валютных рынках последних лет, но он усложнился и приобрел новые отличительные черты.

Во-первых, произошла дальнейшая концентрация финансового капитала в результате слияния и поглощения менее крупных образований. Сложившаяся, например, в структуре японской экономики ситуация прекрасно иллюстрирует понятие «олигополия». На внутреннем рынке этой страны существует шесть финансово-промышленных групп, объединяющих около 200 крупнейших корпораций. Если учесть все предприятия, контролируемые этими группами, то на их долю приходится от 30 до 40% всех активов промышленных компаний и финансовых учреждений.

Во-вторых, меняется структура крупного бизнеса, национальные экономики во все большей мере становятся частью транснациональных объединений. При чем это касается не только слабых, но и сильных игроков на международном рынке.

В-третьих, новые технологии меняют характер бизнеса и делают его, включая финансовую сферу, более открытым для общест­венности. Интернет позволяет, той или иной компании оперативно и на глобальном уровне обратиться к потенциальному потребителю с самой разной, в том числе финансовой информацией. Новые технологии делают бизнес не только более **открытым**, но и более **быстрым** делом. Пластиковые карты — один из самых тривиальных тому примеров.

Важные изменения в мире финансов стимулировали становление современной системы финансовых ПР. Специалисты дают разные определения этой отрасли паблик рилейшнз.

Т. Коллис, исполнительный директор одного из ведущих британских финансовых ПР агентств Lowe Bell Financial полагает, что основное значение финансовых ПР сводится к простому факту — деньги имеют реальную стоимость только в качестве инвестиций, а инвесторы — люди! Акционерные общества постоянно нуждаются в связи со своими прямыми и косвенными владельцами через прессу и финансовых аналитиков<sup>25</sup>. Эта связь требует знания финансов и коммуникаций одновременно.

«Связи с общественностью в области финансов, — подчеркивает президент Международного института общественных связей, менеджмента и бизнеса Х. Д. Баркери Кабрери, — важная составная часть управления предприятием. Установление связей осуществляется на основе социальной науки и анализа тенденций, прогнозирования последствий, консультирования руководства, разработки программ действий. Эта деятельность служит интересам организации (предприятия учреждения), а также интересам соответствующих слоев общества (акционеры, банковские учреждения, персонал, клиенты, поставщики, официальные органы и т. д.)»<sup>26</sup>.

Как соотносятся финансовые ПР с другими сферами паблик рилейшнз? Финансовые и корпоративные ПР на взгляд многих людей составляют одно целое или они, по крайней мере, как сиамские близнецы, пьют жизненные соки из одного источника.

Под корпоративными ПР часто подразумевают формирование репутации компании. Деловая репутация, конечно, иллюзорна без финансовой надежности и привлекательности фирмы. Так, корпоративный имидж British Airways в Великобритании и за ее пределами складывается из нескольких ключевых факторов: удовлетворенности пассажиров качеством обслуживания, а инвесторов

— системой управления, а также финансовыми показателями компании. Значимость каждого из факторов может незначительно меняться, всегда оставаясь, однако, важным элементом корпоративного имиджа.

В Сити сегодня мало кто сомневается в значимости корпоративных ПР, вопрос в том — насколько профессионально они осуществляются.

Хорошо известный обозреватель газеты «Таймс» в июне 1995 г. писал о безрадостном общем собрании акционеров British Gas: «Провал (British Gas — Е. П.) как его понимают руководящие инстанции, заключается не в стратегии, а в связях с общественностью. Управляющие финансами дали Правлению кампании несколько советов на этот счет».

Как почти никто не считает себя плохим водителем, мало кто полагает, что он не специалист в области паблик рилейшнз. Однако финансисты, раздающие рекомендации по поводу ПР, могут спать спокойно — люди ПР не торопятся давать советы не в своей области, едко замечает Т. Коллис.

Корпоративная репутация является фундаментом для успешного развития финансовых ПР. Аналогичным образом качество и соответствующая репутация услуг и товаров компании не отделены «китайской стеной» от ее корпоративного имиджа основными группами финансового сообщества (институциональными и частными инвесторами, инвестиционными аналитиками и финансовыми журналистами).

Все сферы промышленности и коммерции, банковская система находятся под воздействием принимаемых правительством и законодательными органами решений. Чтобы получить от бизнеса максимально ожидаемую реакцию, государственные и политические структуры **должны уметь** добиться от него понимания основных направлений своей деятельности. Без этого, даже при верном курсе, возможны большие издержки, влияющие на финансовую ситуацию. Непонимание действий властей населением может рикошетом ударить по финансовому положению предпринимательских кругов еще в большей мере чем неадекватная реакция относительно узкого круга самих финансистов и промышленников. Все это определяет непосредственную связь правительственных и политических ПР с финансовыми паблик рилейшнз.

Многие предпринимательские структуры не ждут пассивно объяснений «сверху», они ищут всякую возможность предупредить события и повлиять на принимаемые решения в свою пользу. И здесь связи с органами власти и общественными организациями, участие в процессе лоббирования тесно переплетаются с финансовыми ПР.

Международные ПР также имеют непосредственное отношение к связям с общественностью в финансовой сфере.

«Теория в области ПР в различных странах, — отмечает С. Блэк, — фактически одна и та же, и практическое их применение далеко неодинаково, поскольку они в большой степени зависят от экономических факторов, деловых традиций, языка культуры и религии».

Финансовые ПР в меньшей мере чем другие направления публич-рилейшнз испытывают влияние местных традиций. Но особенности государственного регулирования финансовой сферы в разных странах весьма различны, а значит и координация финансовых ПР в международном масштабе является задачей деятельности ПР-отделов корпораций и крупных ПР-агентств. Компании, расширяя свое международное присутствие, нередко отказываются от услуг надежных, но «национально-ограниченных» агентств.

Например, в январе 1998 г. крупнейшая в Великобритании и вторая по доходам в мире юридическая фирма Clifford Chance объявила о пересмотре своих отношений с британским агентством Lowe Bell Financial. Менеджер по связям с прессой из Clifford Chance Т. Роуз мотивировал это решение тем, что за последнее время компания заметно расширила свое присутствие на рынках Восточной Европы и Азии, открывает представительства во Франции, Германии и Италии, что может потребовать ПР-поддержки на рынках этих стран. Уже сегодня 42% из 300 млн фунтов стерлингов годового дохода, Clifford Chance получает за пределами Соединенного Королевства. Вместо Lowe Bell Financial юридическая фирма планирует наладить сотрудничество с международным агентством или группой местных ПР-компаний<sup>27</sup>.

Разнообразие финансовых ПР и их взаимодействие с другими направлениями деятельности в области связей с общественностью хорошо прослеживаются на рисунке приводимом в книге Х. Д. Баркерио Кабрерио «Связи с общественностью в финансовой сфере» (рис. 2).

Сколько-нибудь эффективные финансовые ПР очевидно включают хорошо организованную работу с различными группами общественности.

**Аналитики рынка акций.** Через них проходит информация, которую на «выходе» получают инвесторы и финансовая пресса. Кроме того, они могут дать ценный совет по вопросам размещения ценных бумаг, приобретения контрольных пакетов акций, колебаний валютных курсов и т. д.

Финансовых аналитиков в первую очередь интересуют возможные риски в деятельности компании, личность ее руководителей



Рис. 2

и уровень их компетенции, технология производства, поставщики сырья, отношения с властями, репутация компании в финансовых кругах, ее устойчивость, будущие потребности в ее продукции.

Следовательно, считает Х. Д. Баркерио Кабрерио, надо предоставлять информацию, но избегать делать выводы. Это забота аналитиков, и было бы не деликатно предвосхищать их заключения и рекомендации. При этом нельзя скрывать данные. Аналитик обычно сам может получить их с помощью исследовательской работы и из бесед с работниками предприятий, связанных с данной сферой. И, наконец, очевидно, что любая представленная информация должна соответствовать сведениям, имеющимся у банков, с которыми предприятие постоянно работает.

Как обеспечить своевременное поступление информации аналитикам? Основную роль здесь призваны сыграть надежные коммуникации. Корпоративные менеджеры должны быть доступны специалистам. «Кроме того, важны встречи с аналитиками, презентации и посещения аналитиками заводов и других мест размещения операций компании. Американские компании, например, устраивают ланчи-приемы для ассоциаций аналитиков рынков ценных бумаг. Встречи в крупных городах, спонсируемые компанией, также могут расширить интерес финансового сообщества к ней»<sup>28</sup>, — отмечает И. Алешина.

Приглашения аналитикам на встречи должны носить персонализированный характер за подписью высшего исполнительного руководства компании. Сами встречи должны проходить в неформальной обстановке с оказанием приглашенным должного внимания и выражением готовности ответить на любое обращение в будущем. Желательны регулярные телефонные контакты с приглашенными в дальнейшем.

В последнее время транснациональные компании, такие как Hanson PLC, проводят телеконференции с тем, чтобы крупные держатели акций и аналитики по обе стороны океана одновременно получали необходимые им данные.

**Средства массовой информации.** Учитывая влияние средств массовой информации на инвесторов, служба ПР должна прилагать усилия, чтобы вызвать их интерес путем подачи новостей на высоком уровне. Опрос, проведенный Американским обществом по связям с общественностью, показал, что 51% предпринимателей и инвесторов считают влияние на них средств массовой информации умеренным, 39% — очень большим, особенно за последние годы, 10% дали другие ответы<sup>29</sup>.

В Великобритании 10 общенациональных ежедневных и 9 воскресных газет регулярно и подробно знакомят читателей с новостями деловой жизни. Здесь действует множество спутниковых и кабельных каналов телевидения, сотни радиостанций которые также уделяют все возрастающее внимание миру бизнеса.

В США нет эквивалентной общенациональной деловой прессы, за исключением ведущей финансовой газеты Wall Street Journal. Основными средствами передачи информации здесь служат:

- большая и разветвленная сеть кабельного телевидения;
- крупнейшие телеграфные агентства;
- статистические службы, ведущие записи по всем крупным акционерным компаниям;
- частные телеграфные службы, гарантирующие за плату доставку деловой информации в отделы новостей газет и офисы брокерских учреждений;



Деловая пресса континентальной Европы все еще находится под значительным влиянием европейских изданий *Financial Times*, *Wall Street Journal* и *The Economist*, хотя местные газеты и журналы во все большей мере диверсифицируют источники своей информации, получают также быстрое развитие каналы «делового» телевидения.

Известный практик ПР Д. Рэг дает рекомендации по установлению продуктивных отношений с прессой, некоторые из которых мы приводим в изложении.

- Пресс-офис должен быть подготовлен к общению с журналистами, так чтобы новости, плохие или хорошие, были им предоставлены своевременно и в наиболее подходящей форме.
- Выходить на связь с журналистами надо своевременно. Интересующий вас человек может отсутствовать в редакции, поэтому копию сообщения отправьте также редактору соответствующего отдела.
- Материалы для СМИ готовятся под конкретную аудиторию.
- Пресс-конференция или брифинг созываются по действительно важному поводу. Ведущие пресс-конференцию директора и старшие менеджеры заранее о ней информируются и соответствующим образом готовятся.
- Позиция руководства компании подкрепляется фактическими и статистическими данными.
- Если журналисты на важную встречу не пришли с фоторепортером, задействуйте вашего фотографа — важно, чтобы он имел опыт работы с прессой.
- Хорошие фотографии важны для иллюстрации того или иного факта. Желательно иметь фотокартотеку по наиболее важным темам.
- Направляя материал в редакцию проверьте факт его получения. Там, где важен фактор времени — не прибегайте к услугам почты, особенно на Рождество или другие праздники. Лучше используйте курьера, факс или Интернет. Не забудьте указать при отправлении ваши координаты (фамилию, имя, телефон и время для связи).
- Должны рассматриваться всевозможные формы сотрудничества с прессой: предоставление информации текущего характера, написание статей, дача интервью и т. д.
- Избегайте выхода в прессу в дни важнейших общенациональных событий<sup>30</sup>.

В свою очередь Х. Д. Баркеро Кабреро рекомендует устраивать встречи с аналитиками, представителями финансовой прессы с предварительной передачей им заранее подготовленных «досье» с

конфиденциальными сведениями. До акционеров эти сведения будут доведены позднее и через перечисленных лиц. Во время подобных встреч не рекомендуется подчеркивать успехи предприятия — это считают естественным делом и не ждут другого. В противном случае аналитики и журналисты могут предположить, что ведущие стараются приукрасить его имидж. С эксклюзивной информацией для финансовых журналистов и аналитиков надо обращаться осторожно, чтобы другие не почувствовали себя обиженными. Способствовать появлению недовольных означает нанести ущерб интересам предприятия.

Говоря в выступлении о перспективах, в особенности о результатах или будущих биржевых котировках, нельзя давать количественных характеристик, предопределяющих стратегию. Никто не может, к примеру, поручиться, что не произойдет падения котировок на международной бирже или не возникнут другие, не зависящие от предприятия обстоятельства, такие, как конъюнктурные спады на рынке. Дача невыполнимых обязательств всегда ведет к отрицательным последствиям, и пресса бывает безжалостна к тем, кого она «лелеяла и возносила», опираясь на ранее полученную ложную информацию. Конечно, бывает дорого оплаченные исключения, но и здесь количество лжи рано или поздно перерастает в «сокрушительное» качество общественного разоблачения.

Существует более или менее сложившаяся практика подготовки печатных материалов для прессы. Можно попытаться «зажечь» журналиста идеей написания статьи о фирме, ее деятельности или предложить взять интервью у одного из ее руководителей. Однако во многих случаях практики ПР должны готовить материал к печати своими силами.

Материал может быть подписан, но это не обязательно, как, например, часто бывает со статьями в профессиональных изданиях. Иногда он может выйти за подписью какого-либо другого лица.

Наилучшая публикация — та, которая написана в соответствии с редакционными правилами того издания, для которого она предназначена. Такого рода материалы могут представлять из себя:

- обзоры производимых компанией товаров или нововведений, публикуемые в профессиональной прессе;
- суждения о развитии отрасли или сектора рынка, подготовленные от имени директоров или высших менеджеров;
- рекомендации, которые подписаны главой компании, если они предназначены для публикации в центральной печати, или руководителем местного отделения компании, если они подготовлены для региональных изданий;

- обзоры, подписанные экономистом компании, предлагаемые специализированным или рассчитанным на широкую аудиторию изданиям в качестве альтернативы взглядам их собственных экспертов<sup>31</sup>.

Важнейшие правила при подготовке материалов:

- материал должен иметь вступление, основную часть и заключение;
- писать нужно в пределах объема, оговоренного с редактором;
- многие читатели решают читать ли им статью до конца или нет очень быстро. Важно заинтересовать читателя уже с первых строк;
- если редакция не заострила своего интереса на вашей продукции, пожалуйста, избегайте всякого «самовыделения»;
- будьте объективны в оценках развития отрасли;
- не экономьте бумагу и печатайте материал через два интервала, оставляя широкие поля;
- предоставьте фотографии автора и (или) фотографии, отражающие деятельность вашей организации;
- укажите свой должностной статус;
- если материал пойдет за подписью другого лица, дайте ему возможность правки вашего опуса;
- в работе над редакционной статьей обратите внимание на то, чтобы она соответствовала духу и стилю издания.

Журналисты финансовых изданий обращаются к довольно узкому кругу подготовленных читателей. Это определяет содержание и стиль выходящих из-под «их пера» материалов. Но в массовой прессе, в популярных теле- и радиопрограммах финансовые новости также появляются все чаще. В кризисные моменты, как, например, в России в августе-сентябре 1998 г., буквально все «вдруг» узнают о существовании ГКО и некоторых других весьма специфических явлений финансового мира. Эти явления не становятся общественно-важными (объективно они были таковыми и до кризиса), но попадают не без помощи СМИ в поле зрения широких слоев населения.

Журналисты массовых изданий, пишущие на финансовые темы, телекомментаторы, пробуящие на язык малознакомые термины, становятся не вершителями общественного мнения, а проводниками его целенаправленной (в интересах тех или иных групп) коррекции. А как же независимость прессы? Этим термином любят жонглировать в борьбе за достижение определенных политических целей, и практика всех стран показывает, что СМИ редко остаются без присмотра. Знание того, кто «присматривает» за тем или иным изданием, куда ведет цепочка связей его хозяина, оче-

видно необходима для специалиста финансовых, да и не только финансовых ПР.

В Великобритании после второй мировой войны постепенно складывается несколько газетных империй. Сегодня рынок здесь контролируют четыре гиганта: News International, Mirror Group Newspapers, United Newspapers, Associated Newspapers. На их долю в 1995-1996 гг. приходилось более 85% тиража ежедневных и 88% воскресных газет (табл. 6).

Во Франции только в период между 1945 и 1974 гг. число газетных наименований сократилось со 175 до 75 региональных ежедневных и с 31 до 10 столичных изданий. В 70-е гг. происходит становление газетной империи Р. Эрсана, захватившей свыше 16% от объема газетных продаж в стране.

В Германии, хотя здесь существует свыше 1200 местных газет они образуют 122 издательских объединения, крупнейшие из них являются по сути монополистами. Так на газетный концерн Шпрингера приходится четверть всего тиража немецких газет.

Таблица 6. Доля издательских групп в тираже британских газет, %<sup>32</sup>

Владельцы	Ежедневные			Воскресные		
	1991	1993/94	1995/96	1991	1993/94	1995/96
News International	31,3	34,4	34,0	36	37,6	37,8
Mirror Group Newspapers	25,4	23,3	23,6	31	28,9	29,3
United Newspapers	16,7	15,4	13,9	9,8	10,4	8,6
Associated Newspapers	11,7	12,3	13,8	11,7	12,2	13,0
Daily Telegraph	7,3	7,4	7,5	3,5	3,9	4,2
GMEN	2,9	2,9	2,8	—	3,2	2,9
Newspaper Publishing	2,7	2,2	2,1	2,3	2,3	2,0
Pearson	2	2,1	2,1	—	—	—
Lonrho	—	—	—	3,5	—	—
Apollo	—	—	—	2,2	1,5	1,8

Рост цен на издательские нужды стимулирует дальнейшую концентрацию средств в руках немногих издательских групп. Газетный владелец нового типа — подчеркивает лондонская «Обсервер», — «игрок международного масштаба или, по меньшей мере, хозяин целого конгломерата СМИ». У него не остается времени на политические игры внутри отдельных государств, особенно, когда роль этого государства на мировой сцене становится все меньше. Поэтому неизменная преданность той или иной партии теряет свой прежний смысл. Теперь «не владельцы газет нуждаются в патронаже со стороны партий», а, наоборот, «партии должны приходить к владельцам и умолять их о поддержке».

Радио и телевидение еще в большей степени контролируются государственными и частными объединениями. Не в последнюю очередь опираясь на поддержку медиа империй, крупные биржевые игроки типа Сороса кладут на обе лопатки не то что «младодрыхлый» рубль, но и, когда подвернется случай, такого серьезно-противника как фунт стерлингов.

Желающим убедиться в «независимости» российских СМИ можно порекомендовать ознакомиться со схемой Ф. Фосато, московского корреспондента «Радио Свободная Европа/Радио Свобода» и А. Качкаевой эксперта по СМИ Русской службы «Радио Свобода». Материал был опубликован на страницах журнала «Журналист», 1998, № 6 и «стоит» на веб-сервере «Радио Свобода», и этим удобен, позволяя, в принципе, оперативное его обновление.

Президент России Б. Ельцин, выступая на Международном конгрессе прессы в Кремле, фактически отказал российским СМИ в праве называться независимыми. По его словам, только считанные российские издания обладают действительной независимостью и зависят только от своих читателей и зрителей. В последнее время редкий случай, когда большинство читателей и слушателей согласились со своим президентом.

Коммерсантъ-daily опубликовала мнения представителей бизнеса, прессы, писателей на этот счет. Приводим в сокращении некоторые из них.

- Независимой прессы, как и абсолютной свободы, вообще нет. Все от кого-то зависят. А «независимость» СМИ — это риторика (поэт Евтушенко).
- На Западе СМИ так же зависимы, как и у нас. Просто у нас это очень бросается в глаза (директор центра общественных связей СБС-АГРО Э. Краснянский).
- Таких у нас нет и быть не может. Но если на Западе соблюдаются нормы дозволенного и недозволенного, то у нас царит всеобщая разнузданность. А причины вседозволенности в том, что СМИ находятся на содержании финансово-коммерческих структур (руководитель социологической службы Vox Populi Б. Грушин).
- Думаю, в России нет независимых СМИ. Они все поделены между олигархами (писатель В. Войнович).
- Таких нет в природе. И это нормально. Для издания газет нужно много денег, и тот, кто платит, тот и «заказывает музыку» (вице-президент компании «Вымпелком» А. Шахматов).
- Да нет у нас таких изданий — все требует анализа на предмет объективности. В любом случае, те, кто делают политику и крупный бизнес, должны обладать способностью чтения

между строк. Смешно говорить о независимости прессы или ТВ, когда все они, за редким исключением, находятся в частных руках (председатель правления Легропромбанка А. Дунаев).

- Есть СМИ, которые прикладывают максимум усилий, чтобы сохранить лицо независимости. Вот канал НТВ — ангажирован, там понимают, что за спиной стоит капитал, но они стараются сохранить независимость в оценках и подборе информации. В то же время совершенно не важно, кто является владельцем средства массовой информации, внутренняя цензура все равно остается (бывший руководитель ВТТРК О. Попцов)<sup>33</sup>.

Как мы убедились, основные информационные потоки по сути монополизированы. Расклад сил между основными владельцами меняется, как и формы контроля за масс-медиа, но суть его остается неизменной.

В контактах с прессой надо учитывать, но, однако, и не переоценивать роль владельцев СМИ. В конечном счете ключевым фактором является доходность теле/радиопрограммы или издания. «Для того, чтобы добиться высокого рейтинга в глазах рекламодателей (а доходы от публикаций рекламы составляют 50-70% всех денежных поступлений), газета стремится привлечь как можно больше читателей, — отмечает С. Беглов. — Сенсационные новости, скандальные разоблачения, развлекательные материалы — вот «товар», который находит самый широкий сбыт.»<sup>34</sup>

Здесь и заключается немалая трудность поставщиков финансовой информации для массовой прессы. Заинтересовать сухими статистическими выкладками читателя вряд ли удастся. «Заумно» вещающий об изменении котировок акций аналитик не «украсит» популярную телепрограмму.

Кто не знает известной телевизионной рекламы банка «Империал» с роликами о Наполеоне, Цезаре, Чингисхане, Петре Великом и т. п. Началась она с прихода в рекламное агентство председателя правления банка, который заявил следующее: «Я вас не гоню со сроками, не ограничиваю в бюджете, не лезу со своими идеями. Мне нужно только одно: чтобы это было классно — нравилось людям — и чтобы не было всякой ерунды про движение капитала, про ставки, проценты, кредиты и т. п.»

Что важно для рекламы, порой бывает невредно и для паблик рилейшнз. Проблема нехватки высококлассных адаптеров финансовой информации для широкой аудитории существует и пока еще не нашла своего адекватного разрешения в СМИ. Кто из журналистов грешит примитивизмом, а кто думает, что все читатели или слушатели закончили финансовые факультеты. Редко же встре-

чается золотая середина — умение точно и доходчиво, взвешенно и корректно когда и где нужно прокомментировать новости финансового мира. Такое умение доступно далеко не многим, и специалистам ПР следует учитывать это в работе с прессой.

**Инвесторы.** Подавляющее число специалистов рассматривает отношения с инвесторами как составную часть финансовых ПР. По сути речь идет об отношениях между компанией, ее акционерами и финансовыми консультантами. Среди последних преобладают специалисты по рынку ценных бумаг, которых министр Великобритании Н. Лоусон несколько лет тому назад в сердцах прозвал «бумагомарателями подросткового возраста»<sup>35</sup>. Слишком часто их советы, если не точны — то разрушительны, а верны — так нелицеприятны. Однако как бы не критиковали аналитиков, серьезные инвесторы без их помощи обойтись не могут.

Роль консультанта по связям с общественностью заключается не в обеспечении связи компании с ее акционерами, а в улучшении имиджа компании, полагает Т. Коллис. Если консультант представляет фирму, то сам он становится не больше чем элементом ее имиджа.

Весьма парадоксальное утверждение, но только на первый взгляд. Консультант не только и не столько еще один канал передачи информации о компании во внешний мир. Его главная задача добиться, чтобы **коммуникации** предприятия так или иначе работали на формирование корпоративного имиджа. Имидж — это доверие. Доверие — это деньги.

Ф. Лесли в книге «Руководство по связям с общественностью», опубликованной в США, следующим образом определяет круг инвесторов и их ближайших консультантов, на которых должны быть направлены усилия и информация служб общественных связей:

1. Члены агентств или обществ, работающих с ценными бумагами, их директора, аналитики, уполномоченные, доверенные лица.
2. Независимые аналитики рынка ценных бумаг.
3. Финансовые посредники.
4. Инвестиционные банки.
5. Коммерческие банки: департаменты депозитов ценных бумаг.
6. Зарегистрированные организации-консультанты по инвестициям.
7. Страховые компании и пенсионные фонды, приобретающие котирующиеся ценные бумаги.
8. Ассоциации взаимопомощи и инвестиционные фонды.
9. Советники по капиталовложениям.
10. Общества, занимающиеся управлением имуществом и доверительными операциями.

11. Финансовые статистические организации.

12. Обозреватели по финансам и инвестициям<sup>36</sup>.

Общими для всех профессионалов ПР в инвестиционных компаниях, по мнению начальника отдела по связям с общественностью инвестиционной компании Ринако Плюс А. Кондратьева, могут быть следующие задачи:

1. Создание высокопрофессионального имиджа компании на рынке ценных бумаг.

2. Позиционирование компании на рынке финансовых услуг — иными словами, нахождение своей уникальной ниши на рынке.

3. Привлечение внимания по всем аспектам деятельности компании, включая услуги по управлению активами, корпоративные финансы и т. д. Для многих российских компаний, начинающих свою деятельность на рынке в качестве брокеров, важно изменить свой чисто «брокерский» имидж.

4. Поддержание высоких (соответствующих принятым на Западе) стандартов обслуживания и информирования клиентов.

Неустойчивость финансовых рынков последних лет стимулирует поиск новых форм завоевания доверия инвесторов. Весной 1998 г. в Великобритании начала функционировать Служба финансовых услуг (СФУ). Во взаимодействии с Английским банком она предоставляет своим клиентам информацию о возможных рисках и преимуществах тех или иных финансовых операций, проводит мониторинг важнейших рынков, борется с финансовой преступностью, а также осуществляет поиск деловых партнеров.

Директор коммуникаций и корпоративных связей СФУ Ф. Робинсон подчеркивает: «Наша работа заключается не только в комментариях по следам событий. Мы должны иметь ясное представление о сути происходящего, чтобы своевременно информировать общественность».

На начальном этапе «сверх-регулятор» Сити, как уже успели окрестить новую службу, будет занят набором и обучением персонала. Ожидается, что свое место в организации получат около 2000 человек. В деятельности СФУ технологии ПР займут достойное место. «Моя политика — быть открытым, насколько это возможно», — утверждает Ф. Робинсон. Руководители финансовых ПР-агентств с одобрением встретили создание СФУ и ту роль, которая в ней отводится отделу коммуникаций и корпоративных связей.

Британское Общество отношений с инвесторами (Investor Relations Society) также ратует за большую открытость в финансовом мире и за высокие стандарты корпоративного управления.

Большие организации, такие как Standard Life и Hermes, уже назначили ответственных по связям с инвесторами. Видимо необходима система квалификационных экзаменов для ответственных



работников, занятых в этой области, а также специализированные учебные курсы, полагает секретарь IRS Г. Вильямс<sup>37</sup>.

В финансовом мире идут разнообразные процессы, требующие активной работы служб ПР. Расскажем о некоторых направлениях такой работы.

**Слияние компаний.** Через слияние капитала — к умножению возможностей компании и дальнейшему росту объединенного капитала. Вот простейшая формула интереса при «брачном союзе» партнеров (или конкурентов). Чем крупнее компании-участники процесса слияния, тем широкомасштабнее сопутствующая ПР-кампания. Обратимся за примером к опыту Великобритании.

Объединение Guinness и Grand Metropolitan явилось крупнейшей сделкой такого рода в истории британского бизнеса. В результате возникла новая компания Diageo — поставщик № 1 продовольствия и напитков на мировые рынки. 17 декабря 1997 г. эта компания уверенно дебютировала на бирже. С целью развития первый успех среди инвесторов Diageo заключил контракт с молодым и быстро растущим агентством из США Medialink.

Штаб-квартира Medialink расположена в Нью-Йорке, но региональные офисы разбросаны по крупнейшим городам Америки: Чикаго, Лос-Анджелесу, Атланте, Далласу, Сан-Франциско и, конечно, есть представительство в столице — Вашингтоне. В штате агентства немало высококвалифицированных специалистов, в прошлом сотрудников ведущих информационных агентств США — ABC News, CBS News и CNBC. В Европе Medialink уже зарекомендовал себя в одиннадцати странах: Великобритании, Бельгии, Франции, Германии, Венгрии, Италии, Норвегии, Польше, Испании, Швеции и России<sup>38</sup>.

Руководство европейскими операциями осуществляется из Лондона. Но, конечно, не это обстоятельство явилось главным для Diageo при подборе подходящего агентства. Немаловажно, что Medialink эффективно действует на глобальном уровне, имеет влиятельную клиентуру и отлично поставленную службу теле-ПР. В этом, последнем качестве, американские агентства пока еще значительно обходят своих европейских коллег.

Оперативно и профессионально была подготовлена телепрезентация главных брэндов Diageo. В центре программы — интервью в записи с руководителем компании Д. Мак Грасом. В нем Мак Грасу пришлось ответить на ряд непростых вопросов, связанных с возможным сокращением штатов и дальнейшей судьбой брэндов Diageo.

Еще больший успех имела серия интервью с Мак Грасом в прямом эфире утром 17 декабря. Три часа всевозможных вопросов журналистов и ответов на них руководителя Diageo при участии

Medialink попали в информационные блоки ведущих теле- и радиокomпаний: BBC Radio, Independent Radio News, BBC Business News, Sky, CNN, Reuters и BBC World Service Radio

В конце 1997 г. четыре из «большой шестерки» британских консалтинговых компаний в области менеджмента и бухучета объявили о своих планах слияния. Coopers and Lybrand и Price Waterhouse сделали это первыми, вскоре их примеру последовала другая пара — KRMG и Ernst and Young. Все четыре компании считают связи с общественностью важным слагаемым успеха объединения — объединения, от которого зависит очень многое.

Для Coopers and Lybrand и Price Waterhouse успешное слияние обещает ежегодный рост теперь их уже общего бизнеса на 20% и создание 50 тыс. рабочих мест в течение следующих пяти лет. Это позволит профинансировать «экспансию» в Восточной Европе и республиках бывшего Советского Союза.

Корпоративные ПР необходимо будет унифицировать в рамках единой стратегии и создания имиджа двух новых объединений. Связи со СМИ также должны быть нацелены на решение более масштабных задач в различных регионах мира. Весьма важное значение отводится лоббированию интересов компаний в органах ЕЭС и других международных институтах.

Если Price Waterhouse до слияния полагалась на услуги своего мощного ПР-отдела, то Coopers and Lybrand помимо штатных специалистов охотно прибегала к помощи агентства Citigate.

Б. Джуникер, руководитель отдела ПР в Coopers and Lybrands, считает: «В Citigate хорошо нас знают и по работе с отделом корпоративных финансов и опыту прошлых слияний. Неплохо иметь взгляд со стороны, потому что находишься в плену своих собственных идей». С тех пор, как было объявлено о планах слияния, объем нагрузок в сфере коммуникаций для Coopers and Lybrands увеличился вдвое.

Слияние Ernst and Young и KRMG было ускорено решением об «унии» двух других компаний. Т. Робертс, директор по связям с прессой KRMG, признавая это, в то же время заявил: «У нас было меньше времени для подготовки чем у наших предшественников. К настоящему времени пресса решила, что не любит крупных слияний». Робертс подчеркнул, что проблема коммуникаций — одна из самых сложных, ибо она носит глобальный характер: новому объединению придется действовать в 150 странах мира. Причины для слияния также важны в Казахстане и Индонезии, как в Соединенном Королевстве и Соединенных Штатах<sup>39</sup>, считает директор по связям с прессой KRMG.

**Создание имиджа.** Акции компании хорошо идут на рынке в том случае, если ее имя пользуется доверием. Профессор эконо-

мического факультета университета г. Лидса в Великобритании Д. Анзин неслучайно замечает: «Деньги — это доверие». Ясно, что слабая компания не может длительное время строить успешные коммуникации и удачно продавать свои акции. Однако эффективная работа отдела по связям с общественностью способна значительно улучшить репутацию компании и стимулировать тем самым рост спроса на ее акции. В более широком плане целенаправленная работа над имиджем позволяет:

*Завоевать положение на рынке*, так как конкуренция между однотипными товарами, услугами и фирмами, а таких большинство на временном рынке, возможна только на уровне имиджей.

*Ослабить или даже устранить конкурентов*. Опыт показывает, что на зарубежных и отечественных рынках лидируют сильные имиджи.

*Диктовать цены*. Дополнительная ценность товара, престижность имиджа, сильная рыночная позиция, желанность товара для потребителя — все это позволяет производителю (продавцу) устанавливать более высокую цену, не опасаясь падения спроса.

*Повысить привлекательность* товара или услуги для потребителя, добавив к их функциональной (утилитарной) ценности символическую.

*Сформировать положительное общественное мнение*. Если фирма тратит деньги не только на производство и сбыт, то создается впечатление, что ее интересует не только прибыль, но и нематериальные ценности, а такой подход, как правило, вызывает уважение и доверие. Откровенное стремление заработать «очки» на благотворительности приводит, впрочем, к обратным результатам.

*Снизить расходы на продвижение* товара или услуги. Наличие имиджа позволяет уменьшить число повторов сообщений и удешевить производство рекламы<sup>40</sup>. Эти и другие слагаемые имиджа очевидно важны для любой акционерной компании выступающей на рынке ценных бумаг.

«Главное для поддержания имиджа и обеспечения успеха последующих эмиссий, — считает Х. Д. Баркеро Кабреро, — заключается в том, чтобы максимально оправдывались финансовые прогнозы, которые доведены до сведения аналитиков как в период предпринятой эмиссии, так и при разъяснении направлений развития компании. Акционеры имеют право на получение самой точной информации. Поэтому логично и почти обязательно, чтобы отдел связей с акционерами постоянно снабжал их самыми свежими данными через периодически публикуемые бюллетени или циркуляры.»

Что освещается в бюллетенях? Наиболее значительные события, произведенные капиталовложения, оказанные услуги, поло-

жение на рынке и тенденции его развития, различные финансовые операции и состояние счетов. В них также публикуются баланс, счет убытков и прибылей. Рекомендуется ежеквартально направлять эти бюллетени в аналитический отдел биржи, на которой осуществляются операции с ценными бумагами. Цель не в том, чтобы ваши ценные бумаги котировались выше других, и не в завышении их курса, а в том, чтобы благодаря взвешенному подходу они не опускались ниже действительной стоимости. Завышение акций, принявшее повсеместный характер, чревато острым финансовым кризисом и даже крахом всей финансовой системы. Впрочем, это не останавливает биржевых спекулянтов и обслуживающие их службы коммуникаций от манипулирования общественным мнением в своих интересах.

На примере сегмента частных клиентов одного из региональных рынков (в Берлине) немецкий журнал *Die Bank* провел анализ факторов имиджа банка. Банки, занимающие ведущие позиции в Германии, мало чем отличаются по имеющимся у них каналам сбыта; все они располагают широкой сетью филиалов. Различия в ценах носят временный характер и зависят от продукта.

В качестве причин, побудивших клиента отдать предпочтение конкретному банку, в ходе опроса преимущественно назывались такие факторы, как удобное расположение, приемлемые условия, существующий опыт взаимоотношений, доверие и другие обстоятельства. Следовательно, наряду с чисто деловыми критериями доминирующую роль играют факторы имиджа.

Как отмечают эксперты *Die Bank*, именно на насыщенных рынках с их технически однородными и функционально высокоценными продуктами предпочтение тому или иному банку все чаще отдается под влиянием эмоций. В результате растет значение имиджа для становления той или иной марки продукта. Качество продукта, опробованное клиентом, иными словами имидж продукта, становится весьма важным, если не самым важным, фактором успеха.

Какие факторы имиджа особо значимы в глазах банковских инвесторов, т. е. в первую очередь состоятельных клиентов? Исследование показало, что это качество консультаций, индивидуальное консультирование, компетентность консультантов.

С помощью анализа структуры факторов имиджа, определяющих степень конкурентоспособности, можно детально исследовать состояние конкуренции, не впадая в ошибки, характерные для традиционных методов анализа имиджа<sup>41</sup>.

Благоприятный имидж компании непосредственно зависит от деятельности служб ПР, но не может быть создан на «пустом месте». Так, рейтинги участников фондового рынка **напрямую** обус-

ловлены масштабами бизнеса компании, профессионализмом сотрудников всех ее отделов и качеством оказываемых услуг. В России к таким рейтингам относятся публикуемая «Финансовыми известиями» информация по обороту брокерских компаний-участников рынка ценных бумаг, широко известный рейтинг агентства АК&М, рейтинг брокерских компаний газеты «Коммерсант-рейтинг» и другие. Сама методика их составления предполагает использование фактической информации с рынка и учет мнения профессионалов друг о друге. Большое значение имеет членство компании в профессиональных организациях участников рынка ценных бумаг и соответствующий статус в них.

ПР-службы должны использовать объективные условия деятельности и, главное, достижения фирмы для создания ее высокой репутации. При этом важен учет всех возможностей для лучшего позиционирования компании. Например, нельзя забывать об участии в профессиональных конференциях и международных встречах.

**Исследования и оценка.** Речь здесь идет прежде всего об исследовании различных коммуникационных потоков (внутренних и внешних), проходящих через организацию за определенное время, и изложении его результатов. Важное значение имеет получение информации об экономических аспектах деятельности предприятия, его общественном окружении и восприятии внешним миром. Исследования и оценка их результатов имеют важное значение для всего «веера услуг» в сфере публик рилейшнз, позволяя под «искусство общения» подвести серьезную научную базу и тем самым повысить эффективность ПР. «Оценка является ключевым фактором, чтобы связи с общественностью были признаны в качестве одной из управленческих дисциплин»<sup>42</sup>, — заявил в 1995 г. президент британского Института по связям с общественностью К. Хеншел.

Исследования ведут ПР-агентства, различные предпринимательские структуры, не в последнюю очередь финансовые. Существенное внимание отводится изучению целых аудиторий. Так, британская страховая компания Prudential, отмечает Г. Почепцов, ведет исследования своей аудитории с регулярностью шесть-восемь недель. При этом осуществляются они по двум параллельным программам. Это связано с тем, что Prudential сформулировала для себя следующее правило: нельзя полагаться на одну исследовательскую компанию, так как может быть сделана не та выборка, применяться не тот метод<sup>43</sup>.

Prudential ставит целью получение серьезных знаний о частных инвесторах, которых в рамках компании 65 тысяч. Естественно, что такой объем нельзя охватить в полной мере. Компания обра-

щается к своим вкладчикам, получая в ответ примерно 50% ответов. Что же интересует компанию? Сначала необходимо установить основные положения: как давно акционер обладает акциями, каков возраст акционера, где он живет, какую телевизионную станцию предпочитает смотреть и т. п. Таким образом закладывается фактическая основа для выработки адекватной коммуникационной стратегии. Исследования показали, что хотя политика компании и сориентирована на институционных инвесторов, однако в кризисных ситуациях именно частные инвесторы могут перетянуть чашу весов в ту или иную сторону. Речь идет о 5-6 тысячах акционеров, которые могут все поменять, внезапно «сбросив» свои акции. Поэтому ставится следующая серьезная задача: необходимо суметь, быстро повлиять на частных вкладчиков, убедив их в том или ином шаге.

Обескураживает насколько беспомощно в сфере общественных коммуникаций вели себя ведущие российские банки в разгар финансового кризиса 1998 г. То ли потому, что положение было безнадежным, то ли из-за отсутствия интереса к рядовым вкладчикам. По телевидению мелькали лишь отрывочные сообщения о новых банковских альянсах, кадровых перестановках, сопровождаемые нелюбезными, но маловразумительными комментариями в адрес правительства и Центробанка. Все это лишь усиливало общую сумятицу и обеспечивало мощный приток в банковские офисы страждущих получить свои вклады. Впрочем, «игра» с ГКО и для режима и для банков ничем иным обернуться и не могла, как общим разочарованием, а для мелких и средних вкладчиков — лишением сбережений. Интересно, что зачтут себе в актив те агентства и специалисты в области связей с общественностью, которые несмотря на предупреждения серьезных аналитиков и журналистов долгое время обслуживали интересы виновников финансовой катастрофы? Одно несомненно: и без того слабое доверие к российским банкам еще больше ослабнет, а доверие к банке (простой, жестяной), наоборот, увеличится.

На Западе финансовые бури — довольно частое явление. Инвесторы и акционеры прекрасно знают, что класть все «яйца» в одну корзину опасно. Но в какую все же класть стоит, а если стоит, то сколько? Чтобы облегчить решение этой задачи, крупнейшая британская PR-группа Shanswick предложила программу, которую она сама называет самой сложной в мире системой измерения и оценки результативности паблик рилейшнз.

«Разработка программы связана с ростом профессионализма», — говорит К. Траслер, директор по международным операциям компании Shandwick. Он подчеркивает: «Я думаю, наши конкуренты не могут оставить это без внимания»<sup>44</sup>.

Действительно, цель состояла в том, чтобы и клиенты, и конкуренты задумались над вопросом оценки эффективности. Новая созданная компанией система, на разработку которой ушло полтора года, в 1997 г. была опробована совместно с несколькими клиентами, и в будущем, если отклик будет положительным, станет частью предлагаемых услуг.

И какова же реакция? «Мы просто рассмеялись, — заявил П. Хехир, президент Countrywide Porter Novelli. — Мы уже пять лет предлагаем клиентам пакет услуг по измерению и оценке эффективности и считаем его весьма совершенным»<sup>45</sup>.

Другое ведущее агентство Burson-Marsteller, входящее в группу Young&Rubicam, не предлагает оценочные программы в качестве отдельной услуги, как это делает Shandwick или Countrywide Porter Novelli со своей программой «Комет». Однако агентство имеет стратегические партнерские связи с североамериканской группой Wirthlin, занимающейся маркетинговыми исследованиями в международном масштабе и предлагающей набор услуг, нацеленных на оценку и измерение эффективности.

«Мы считаем, именно такой подход правильным, поскольку все проекты (требующие оценки — Е. П.) различны»<sup>46</sup>, — полагает управляющая отделом стратегического планирования Burson-Marsteller Т. Донахо.

Что ж, как говорится, разнесли в пух и в прах. Справедливости ради надо отметить, что группа Shandwick не претендовала на звание первооткрывателя системы оценки, а говорила просто о дальнейшем развитии методики. А это уже куда более субъективный вопрос.

Измерение и оценка эффективности на сегодняшний день, возможно, является важнейшим вопросом в ПР. Спад в начале 1990-х привел к тому, что все маркетинговые расходы, и затраты на ПР в том числе, оказались под угрозой сокращения. И поскольку произошел переход к технологии интегрированных коммуникаций, клиенты хотят определить эффективность использования различных средств, имеющихся в их распоряжении. ПР-агентства, не скрывая своих амбиций, стремятся сыграть на этом интересе к оценочным программам. «Мы делаем чрезвычайно важное дело, значимость которого недооценивается. Если докажем, что оно важно, сможем рассчитывать на большую часть пирога»<sup>47</sup>, — с уверенностью заявляет П. Хехир.

Главная проблема — в стоимости предлагаемых программ. Не все готовы ассигновать средства на измерение того, что часто не поддается точной оценке. Как выйти из этой непростой ситуации? Можно попытаться использовать на коммуникации деньги, отведенные в общем бюджете на исследования, а можно ограничить-

ся и тем, что дают на ПР. В конце концов скромное исследование лучше чем ничего. Правда здесь есть одно «но».

Когда-то в стародавние времена существовало два концептуальных подхода к изучению эффективности ПР. Сторонники одного полагали, что в принципе нельзя измерить неизмеримое. Другие были более оптимистичны: «да», измерить качество работы в области связей с общественностью можно, но как? Отчет был прост: количеством газетных вырезок о вашей компании. Количество растет — растет и доверие к ПР-отделу, падает — пора делать оргвыводы. Называть «исследованием» данные о количестве вырезок в поддержку действий компании или с осуждением ее курса, конечно, можно. И все же, когда только в Великобритании действует группа высокопрофессиональных агентств, использующих разнообразные методики оценки эффективности связей с общественностью (среди этих методик специалисты выделяют такие как Sigma, Manta, Precise, Impact и др.)<sup>48</sup>, было бы большой ошибкой недооценивать возможности профессионального консалтинга в этой сфере.

Прежде чем обратиться к агентству надо хорошо сформулировать исходные требования. По мнению Хехира, большинство клиентов не ставит задач, достижение которых возможно измерить количественно. Сами же агентства пассивно принимают задания типа «пойди туда, не знаю куда».

С таким взглядом вполне согласны сотрудники агентства Grant Butter Coomber (GBC), которое недавно начало проводить для своих клиентов оценку эффективности работы с отраслевыми изданиями. GBC было создано шесть лет назад, во времена спада, и его основатели поняли, что для «ударного» выхода на рынок необходимо решить ряд проблем, которые возникают у клиентов в связи с ПР. Прежде всего такие проблемы, как невыполнение обещаний и отсутствие измерений результативности. «Шесть лет назад мы выяснили свои возможности, приступили к работе и добились результата», — говорит основатель агентства Дж. Кумбер. — И я просто не понимаю, почему другие агентства не могут сделать что-либо подобное».

Каждые полгода GBC отчитывается перед своими клиентами. «Мы работаем над осуществлением многих задач», — объясняет Кумбер. — Если клиент хочет донести определенную информацию, мы можем сформулировать в качестве цели ознакомление с ней 60% аудитории. Либо задача может состоять в том, чтобы целевая группа «х» получила ее заданное число раз. Мы хорошо представляем себе, какие задачи могут быть решены, и не беремся за реализацию недостижимых целей. С этим тесно связан вопрос о правильной постановке задач. Нередко сотрудничество прекращается именно из-за отсутствия такой постановки»<sup>49</sup>.



В базовом варианте отчет предоставляется бесплатно и состоит из 10-15 графиков в зависимости от объема и сложности выполненной работы. «Мы сотрудничаем с Carma и многими другими организациями, занимающимися исследованием рынка. Клиенты могут получить и более глубокое исследование, но за это им придется заплатить, — говорит Кумбер. — Этой возможностью пользуется только 10% из них. Конечно, хорошо, что и остальные клиенты удовлетворены нашей работой, однако такой показатель расстраивает, поскольку измерение эффективности является частью нашей корпоративной культуры, это то, во что мы верим».

Аналогично схеме, применяемой в GBC, программа «Комет» компании Countrywide Porter Novelli имеет несколько уровней сложности, по итогам первичного исследования каждому клиенту предоставляется бесплатный отчет.

Второй по сложности уровень включает в себя контент-анализ масс-медиа и, по заказу, проведение телефонных опросов. «В завершение программы проводится оценка полученного результата с точки зрения изменения во взглядах, отношениях, а также уровне осведомленности. К сожалению, — признается исполнительный директор Countrywide Porter Novelli, — число тех, кто заказывает такие исследования относительно мало, и это может служить своего рода индикатором состояния рынков. Если речь идет об исследовании стоимостью десятки тысяч фунтов стерлингов, то и выделяемый на ПР бюджет должен быть соответствующим».

Эта сторона вопроса учтена и компанией Shandwick. Ее новая программа, разработанная совместно с исследовательской компанией MORI, состоит из пяти частей — определение аудитории, планирование и тесты кампании, отслеживание качества реализации ПР-программы, оценка охвата средств массовой информации и анализ отношения целевой аудитории. Клиенты могут заказать исследование любого объема.

«Мы создавали эту программу как модульную систему, — говорит Траслер. — Некоторые элементы могут стоить всего 2-3 тысячи фунтов. С другой стороны, если транснациональная группа тратит на связи с общественностью 5 миллионов фунтов, то выделение на оценку эффективности 100 тысяч фунтов вполне разумно.»<sup>50</sup>

Большинство профессионалов ПР признают важность оценки. Но если различные виды отчетов об эффективности проделанной работы заказывают 97% клиентов, то к исследованиям, проводимым сторонними аналитиками, прибегают только 7% заказчиков. Приводя эти цифры на проходившей в 1997 г. конференции, посвященной международным маркетинговым исследованиям интегрированных кампаний, С. Маклеод, исполнительный директор

по Европе компании Carma International, заметила, что «в целом разговоров больше, чем дела». Хотя независимая оценка эффективности все еще является очень узким сегментом рынка, он вот уже пять лет подряд растет на 30-40% ежегодно.

Одной из ключевых причин быстрого роста сектора независимой оценки является увеличивающееся значение Европейского Союза. Сотрудники агентства CMS, применяющего систему оценки «Пресиз», говорят, что операции за пределами Великобритании в 1998 г. принесут 40% суммарного дохода.

Компаниям необходимо знать, какие средства информации на континенте освещают их деятельность, и какая информация к ним поступает. Специалисты по оценке определяют это различными способами — используя филиальную сеть, связываясь с аналогичными организациями в других странах или принимая в штат носителей языка, которые отслеживают и анализируют охват аудитории.

Как правило, к независимой оценке эффективности прибегают крупные клиенты. Основные компании на этом рынке предлагают сравнимый уровень услуг, хотя они и отличаются в деталях и структуре исследований. Например, служба «Импакт» компании Inforgress привлекает к работе независимых экспертов, оценивающих каждую публикацию определенным количеством баллов в диапазоне от -10 до +10. Некоторым клиентам в наибольшей степени подходит именно такая система.

«С течением времени и с развитием компьютерных технологий увеличиваются и возможности, — говорит Б. Мур, основатель агентства Ma Management Services, создавшего систему «Мантра». — Сегодня клиенты требуют смотреть на вещи со многих точек зрения, и мы это делаем настолько возможно в рамках цельного исследования. Анализ может проводиться в очень большом диапазоне: от определения широты охвата в сравнении с конкурентами до выяснения того, есть ли какие-либо проблемы в связи с той или иной конкретной публикацией или автором».

Исследования и оценка необходимы не только для успешной ПР-деятельности, но и для верного выбора агента такой деятельности — компании способной оказать эффективную помощь в области публик рилейшнз. Критерием для выбора служат многие факторы: уровень необходимой специализации, давность пребывания на рынке и имеющаяся репутация, объем годовой прибыли, рекомендации со стороны надежного партнера и т. д. С не очень сложным, и по своему оригинальным, методом оценки нас знакомит британский журнал Management Today<sup>51</sup>. Как следует из опубликованного на его страницах материала, надо всего лишь выяснить совокупный доход клиентов того или иного агентства.

Февральский номер журнала за 1998 г. поместил таблицу с рейтингом ведущих финансовых ПР-агентств Великобритании по этому немаловажному показателю (табл. 7).

Интересно, что Financial Dynamics и Lowe вместе располагают большим числом клиентов, чем компания Brunswick, но последняя, имея среди заказчиков такие гиганты как ВА и GEC, по совокупному доходу клиентов намного опережает суммарный показатель двух своих основных конкурентов.

Таблица 7. Лидеры финансовых ПР

№	Компания	Совокупный доход клиентов, млн. £
1	Brunswick	20957,5
2	Financial Dynamics	7514,5
3	Lowe Bell Financial	6295,3
4	Citigate Communications	5061,5
5	Hudson Sandler	1508,8
6	Ludgate Communications	1396,2
7	College Hill Associates	1390,2
8	Square Mile	593,7
9	Buchanan Communications	524,5
10	Lansons Communications	197,5

Важнейшая функция ПР-отделов компаний заключается в раскрытии информации и предоставлении клиенту необходимой отчетности. Презентации, пресс-релизы, информационно-рекламные материалы, выступления руководства, ежегодные собрания акционеров и ключевой инструмент финансовых коммуникаций — годовой отчет.

В прошлом, отмечает С. Блэк, рассылка годовых отчетов и балансов была единственной формой контактов между компанией и ее акционерами. Годовой отчет, представляя собой юридическую форму установленной отчетности, не выходил за рамки документа, изобиловавшего лишь колонками цифр и статистическими выкладками. В настоящее же время при подготовке подобной отчетности для своих пайщиков компании стараются максимальным образом использовать информацию, предоставляемую службами ПР.

Окончательный вариант годового отчета представляет собой продукт консенсуса в руководстве компании. Вместе с тем, советник по вопросам ПР, как правило, имеет возможность оказать влияние на разработку макета и «подачу» сигнального варианта отчета.

Раньше годовая отчетность некоторых компаний больше скрывала, чем вскрывала. Но согласно Акту о деятельности компаний, принятому в Великобритании, ныне они обязаны предоставлять данные о своей деятельности, и их отчетность должна положительно сказываться на связях с общественностью. «Вместе с тем, иначе как очковтирательством не назовешь практику публикации напыщенных и высосанных из пальца годовых отчетов, за яркой обложкой которых прежде всего прослеживается попытка скрыть потери, понесенные в прошлом финансовом году»<sup>52</sup>, — справедливо подчеркивает Блэк.

В отчетах всегда есть общее и особенное. В последнем случае речь идет не только о вполне понятных различиях между отчетами разных компаний, но и закономерном по годам смещении акцентов в итоговых документах одного и того же предприятия. С учетом возможного интереса акционеров, инвесторов и других групп общественности распределяется внимание между различными разделами отчета. Разумеется компания может поднять тот или иной вопрос, интересующий ее руководство, но надо постараться убедить в значимости этого вопроса акционеров.

Внешняя привлекательность отчетов не подменяет, а дополняет их содержание. Только в таком случае художественные изыски оформителей могут быть оправданы и служить своей цели — облегчить восприятие отчета общественностью.

Интересными данными и наблюдениями о практике составления отчетов во Франции делится в своей статье «Искусство составления годового отчета» Ш. Неро.

Затраты на его составление могут достигать от минимальной величины в 100000 франков до 2,5 миллионов. Объем тиража может колебаться от нескольких сот экземпляров до более ста тысяч, а размеры текста от нескольких десятков до 200 страниц. Отчет переводят на один, два или три языка. Ежегодный отчет зависит от мастерства составителей. Он является зеркалом каждого предприятия.

Первая характеристика годового отчета состоит в том, что он несет на себе отпечаток позиции президента. Редко, когда руководитель не уделяет ему достаточного внимания. Наоборот, обычно отчет является избранной сферой деятельности президента. «Глаз хозяина» не упускает ни одной детали.

Награда за качество отчета может достаться и за текст, подготовленный полностью внутри компании, и за материал, составленный по заказу коммуникативными, неспециализированными агентствами вроде Clavius или Irma.

Большое значение имеет качество оформления доклада и богатство его содержания. Читатели очень требовательны — те, кто осуществляют анализ, а также все другие пользователи, к примеру, инвесторы, клиенты, поставщики, и др.

Некоторые компании издают доклады в двух видах: в виде престижной брошюры, хорошо иллюстрированной, отливаемой разными цветами, и в форме более сухого финансового отчета.

Финансовые директора и руководители отделов по связям с общественностью играют активную роль в формировании годовых отчетов. Уже с осени они приступают к работе. До составления отчетов, в конце марта, нужно отобрать тексты, иллюстрации, определить макет.

Ничто не является статичным, неподвижным, автоматически переносимым из одного года в другой. Это касается и целевой аудитории отчета. Ф. Леруайе, генеральный президент-директор «SDE», полагает, что верность компании сохраняют лишь 80% ее клиентов. Ротация, охватывающая 20% клиентов, является нормальной и здоровой.

Критическая фаза в составлении отчета, как правило, имеет место в марте — апреле. В это время осуществляются последние уточнения, предшествующие завершающей стадии, охватывающей печатание, брошюровку и распространение. Этот очень опасный этап, на котором могут встретиться неожиданные препятствия, и его надо пройти за 4 — 6 недель.

Издание годового отчета является результатом коллективного труда, требующего высокой точности и не допускающего дилетантства.

В целом, если попытаться осуществить международное сопоставление, годовые отчеты французских компаний скорее являются более удачными, правда, каждый в своем роде. Может быть кто-то предпочтет доклады группы L'Oréal документам Paribas или доклады Pernod Ricard материалам «Национального парижского банка» (BSN).

Но главное заключается в том, чтобы найти в годовых докладах верное отражение жизни предприятий во всех ее сферах, экономической, финансовой, биржевой.<sup>53</sup>

В последнее время компании все больше дополняют традиционные средства финансовых коммуникаций специализированными, т.е. рассчитанными на отдельные сегменты финансового сообщества.

На страницах своей книги И. Алешина обращает на некоторые из них.

Для инвесторов издаются специальные брошюры-руководства с информацией, необходимой для принятия инвестиционных решений.

Для менеджеров инвестиционных портфелей распространяются видео-комплекты с презентацией корпоративных управляющих по сравнительно небольшой цене. Цель — распространить сведения о компании для более широкой и более специализированной финансовой общественности на большой географической территории.

Преимущественно для аналитиков рынков ценных бумаг институциональных инвесторов компания выпускает специальные брошюры с обзором фактов и статистикой, отражающей ее деятельность. Здесь преследуется цель предоставить аналитику информацию для возможного использования в своих обзорах и рекомендациях<sup>54</sup>.

В 1996 — 1997 гг. рынок финансовых ПР стабильно развивался во многих европейских странах. Так, в Италии рост был связан в

значительной мере с практикой приватизации и учреждением новых частных фирм. Новозарегистрированные компании почти тут же обращались к агентствам с новыми заманчивыми предложениями. Генеральный директор вертикально-интегрированной группы Barabino and Partners Ф. Штейнер отметил, например, большой интерес со стороны заказчиков к такой области, как отношения с инвесторами. «Рынок отношений с инвесторами в Италии сложился недавно, но компании понимают важность налаживания постоянной передачи информации аналитикам», — утверждает Ф. Штейнер.

Агентство Burson Marsteller Italy в 1996 г. сменило Barabino and Partners на первой позиции в рейтинге ведущих ПР-агентств страны, не в последнюю очередь за счет увеличения своей активности в финансовой сфере. Исполнительный директор этого агентства Б.Д. Негра отмечает, что финансовые компании все чаще привлекают ПР-агентства к разработке программ интегрированных коммуникаций и принятию стратегических решений.

В Испании, занявшая в 1996 г. в рейтинге ведущих ПР-компаний 2-ое место, группа Sanchis у Asociados большое внимание уделяет деятельности в финансовой сфере. Для группы 1996 г. был годом консолидации. Располагая шестью офисами в Испании, а также представительствами в Перу, Париже и Брюсселе, Sanchis у Asociados объявили о планах открытия новых офисов на Канарских и Балеарских островах, а также в Колумбии. Большие дивиденды группа ожидала от консультаций биржевым игрокам, играющим на повышение, а также от услуг в связи с регистрацией новых фирм.

В Великобритании и Германии ПР-компании разворачивают свою деятельность прежде всего в крупнейших финансовых центрах — Сити и Франкфурте-на-Майне. Глобальный финансовый кризис 1998 г. потребовал от специалистов ПР умения работать в новых, более сложных условиях. С одной стороны, многие предприятия, снижая возможные издержки, строже подходят к бюджету ПР-отделов и использованию дорогостоящих услуг сторонних консультантов; с другой — выросла потребность в разработке и проведении программ кризисного управления, о чем и пойдет речь ниже.

## **2.3. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ**

У нас, граждан России, вот уже многие годы живущих в обстановке все нарастающего социального, экономического и политического кризиса, само восприятие проблем кризисного управле-

ния несомненно отличается от стран, где ситуация более стабильна. То, что в России катастрофически падают основные экономические показатели, жизненный уровень населения, деградируют духовная жизнь, как никогда ослабли международные позиции страны — это и многое другое стало на протяжении ряда лет чем-то «привычным» для многих россиян, особенно для молодежи.

Реакция на многие вопиющие явления действительности поражает иностранцев зачастую больше чем нас самих. Один мой английский друг все время задает трудные вопросы: а почему вы, русские, не бастуете, если месяцами не получаете пусть и грошовую, но все же зарплату; почему терпите циничный обман верхов, которые думают, что им все дозволено; а почему?

Мы слишком (до поры — до времени) привыкли к непривычному, к по сути полуфронтной жизни и даже там «где правят бал» короли спекуляций, он похож на бал среди чумы.

Когда недавно пришлось выступить с публичной лекцией в стенах Лондонского университета, мои негативные оценки правительственного курса и факты кризисной ситуации в стране вызвали интерес и сочувствие британских студентов и преподавателей. Единственным слушателем, кто остался явно недоволен сказанным, был наш русский студент. После лекции он почти потребовал от меня впредь не делиться подобной информацией в зарубежной аудитории, ибо это, насколько я уяснил, подрывает престиж русских, проживающих в Великобритании. Каких русских — об этом пусть судит читатель.

Кризисы могут привести к краху целые общественные системы и огромные государства. Конечно, от него не застрахованы даже самые крупные и надежные промышленные, коммерческие и финансовые структуры. К плохой погоде лучше готовиться заранее, к кризису — тоже. Важное значение в связи с этим имеет верная оценка возможных рисков.

Риск является мерой неблагоприятного эффекта. Мы получаем информацию о возможных *опасностях* того или иного процесса и соотносим ее с получаемыми *выгодами* и возможными *гарантиями*, и только на этой основе способны не гадать, а судить о рисках.

Современное общество — общество риска. Риски были, и огромные, в жизни первобытного человека, почти беспомощного перед стихиями природы, были они и в более поздние цивилизованные времена. Однако тогда риски были менее разнообразны и более предсказуемы в силу примитивности человеческого общества. Люди вступали в меньшее и более статичное количество связей с окружающей средой и с элементами самой примитивной общественной структуры. Какие же факторы определяют рост рисков в современном обществе? Это прежде всего:

- ускорение социальных, экономических, политических, научных, технологических, культурных и прочих изменений в обществе;
- дефицит времени и средств, который не позволяет произвести адекватную оценку;
- усиливающаяся индивидуализация и, вместе с тем, рост значимости общественного мнения.

Наряду с традиционным использованием экспертов для оценки уровня риска при создании новых товаров или применении новых технологий в настоящее время возрастают и наши возможности, усиленные современными средствами коммуникации, справляться с политическими и предпринимательскими страхами, за которыми могут стоять реальные факторы общественного развития. Угроза нового Чернобыля или риск стать жертвой террористической акции могут служить примером потенциального и реального влияния на бизнес со стороны общественных настроений.

М. Регестер и Дж. Ларкин в своей книге «Проблема рисков и управление кризисом» обращают внимание на сложность понимания причин кризиса, на то, как трудно научиться управлять его развитием:

- *разные люди понимают риск по-разному* — мы переоцениваем риск, связанный с теми или иными сенсационными событиями, например, авиакатастрофами или коровьим бешенством, и в то же время недооцениваем, так сказать, обыденные риски, например при езде на автомобиле и ночной прогулке;
- *укоренившиеся подходы к тому или иному вопросу очень сложно изменить* — они связаны с целым рядом социальных и культурных факторов и укрепляются при общении с друзьями, коллегами, родными и прочими людьми. Эти подходы определяют наше понимание, интерпретацию и действия при возникновении новых рисков;
- *люди не стремятся к полному отсутствию риска* — каждый из нас сознательно или неосознанно все время принимает решения в системе «риск-выгода», однако при этом всегда возникают два фундаментальных вопроса: в чем именно состоит выгода и можно ли доверять людям, отвечающим за управление риском? Это особенно верно в таких сферах, как безопасность питания и охрана здоровья, например, в пищевой промышленности, биотехнологии и производстве синтетических веществ;
- *эмоциональное воздействие является самым сильным*. Эмоционально воспринимаемые символы — водометы, нацелен-



ные на активистов «Гринпис», пытающихся занять «Brent Spar»; снятые с воздуха фотографии разлива нефти на Аляске; висящего над Чернобылем облака, плавающих у берегов Лонг-Айленда обломков авиалайнера компании TWA после катастрофы над морем — могут перевесить и *полностью заслонить восприятие научных фактов.*

- *критический настрой к источникам информации о рисках* — исследование, проведенное в Великобритании, показывает, что потребители совершенно сбиты с толку и не знают кому доверять в вопросах безопасности своего питания<sup>55</sup>.

Опрос общественного мнения, проведенный британской MOR после аварии нефтяной платформы Brent Spar в 1995 г., показал, что, отвечая на вопрос «кому вы доверяете», 82% опрошенных предпочли организацию сторонников защиты окружающей среды «Гринпис», 48% — компанию Shell и только 28% — британское правительство. Тот же опрос выявил отношение общественности и прессы к ученым разных ведомств и организаций (рис. 3).

В некотором смысле риск — это виртуальная кризисная ситуация. Есть только *возможность*, часто отдаленная, для многих сегодня неосязаемая негативного результата какого-то процесса. Но, вместе с тем, риск отражает реалии современного мира и чреват вполне конкретными и часто не очень приятными исходами.

Как образно отмечает С. Мур, риск подобен паровому катку. Он появляется на некотором удалении и кажется вполне безопасным: можно сделать вид, что его и вовсе не существует. Пройдет время, каток даст о себе знать — приблизится, и чем ближе он будет, тем труднее преодолеть нарастающий страх и растерянность, спастись от всесокрушающего колеса. Риск становится явью за одну ночь, и многое «решает скорость, с которой организация дает ответ, ее открытость и искренность»<sup>56</sup>.

Общественное доверие к ученым работающим			Доверие работников СМИ к ученым работающим		
на группы защитников окружающей среды — 97%	на правительство — 77%	на промышленность — 64%	на группы защитников окружающей среды — 73%	на правительство — 41%	на промышленность — 38%

**Рис. 3.** Отношение общественности и прессы к ученым разных ведомств и организаций

Оценка риска важна в следующих случаях:

- когда возникает новый риск — как в случае с коровьем бешенством или безопасностью тоннеля под Ла-Маншем после пожара в 1996 г.;
- когда изменяется уровень ранее существовавшего риска — как в случае с опасностью наличия у граждан огнестрельного оружия после бойни в Данблэйне в 1996 г. или осознании риска заболеть тромбозом при использовании противозачаточных таблеток нового поколения;
- при возникновении нового восприятия риска — как в случае воздействия некоторых инсектицидов на здоровье людей, животных и окружающую среду.

Существует несколько основных рекомендаций, помогающих организации эффективно реагировать на возникновение связанных с риском проблем:

- следует понять динамику эмоциональной реакции общественности и образ действий различных групп интересов и прессы, которые могут инициировать обсуждение этой проблемы с определенных позиций и, в конечном счете, повлиять на принятие решений;
- следует ознакомить сотрудников организации с циклическим развитием проблемы; сконцентрировать усилия на выявлении проблемы на ранней стадии и отслеживании информации о ней, а также ответных действиях организации. Эти меры должны включать выработку четко сформулированной политики и соответствующей коммуникационной стратегии;
- надо понимать, что изменить общественное мнение о *величине* риска практически невозможно (даже если в действительности риск возникновения новой опасности невелик), и, соответственно, организация или отрасль должны:
  - общаться с обеспокоенной общественностью на том языке, который ей понятен;
  - сформировать и укреплять *доверие* относительно способности *контролировать, сдерживать, снижать* угрозу.

Надо всегда помнить, что риск — это не только угроза отрицательного явления в будущем (скажем угроза аварии с атомной электростанцией, внезапной инфекции и т.п.). Риск — это и проблемы связанные с осознанием или *переоценкой* обществом существующих процессов и явлений, например, степени загрязнения окружающей среды. Чем мы были удовлетворены (или хотя бы довольствовались) вчера, нас может совершенно не устраивать сегодня. При этом наша переоценка может носить обоснованный жизненными интересами характер, а может быть связана с более

конъюнктурными факторами и обстоятельствами. Отсюда необходимость учета в антикризисных программах не только реальных угроз для общества, но и чрезмерно обостренной реакции общества (или его части) на возможность таковой.

Безусловно, действия защитников окружающей среды имеют под собой серьезные основания. Во многих случаях такие группы как «Гринпис» смогли остановить негативные для человека изменения в окружающей среде. Однако набирающий в ряде стран «перехлест» в экологических требованиях, в том числе и России, приводит порой к спорным решениям, за которыми стоят не столько защитники окружающей среды, а те, кто использует их в своих интересах. Например, действия экологов в России против АЭС были неплохо использованы западными компаниями для захвата традиционных российских рынков. **Меньше** атомных станций в мире строиться не стало, но вот **прибыль** от сдачи «под ключ» новых объектов за редким исключением идет теперь не в Россию.

Деятельность групп защитников окружающей среды и иных правозащитных организаций внимательно изучается специалистами в области управления и ПР. Так, по мнению Г. Чейза, группы активистов добиваются признания своих целей, сочетая пропагандистские приемы с технологией компьютерной эры.

«В первую очередь, они формируют понимание необходимости своих реформистских идей у представителей специализированной и серьезной прессы, а также у лидеров общественного мнения и лоббирования»<sup>57</sup>, — пишут М. Регестер и Дж. Ларкин. На финальном этапе они используют другие информационные технологии, такие как статьи в рассчитанной на массового читателя прессе, прямую почтовую рассылку и привлечение добровольцев, с целью распространить свою точку зрения по всему миру. Что же касается корпораций, то согласно исследованию кризисного управления, проведенному в 1995 г. М. Регестером и Дж. Ларкин, корпорации на Западе больше всего обеспокоены и заняты решением проблем, перечисленных на рис. 4. Но не стоит забывать, что беспокоиться руководство корпораций, не в последнюю очередь, заставили общественность, различные правозащитные организации, а также, в той или иной мере поддерживающие их, политические, профессиональные и другие организации.

В самом простом случае проведение правозащитной кампании заключается в сборе информации и ее передаче прессе, правительству. Используя результаты исследований, группы давления способны завоевать общественную поддержку, и дело может дойти до суда. Члены правозащитных организаций и их сторонники могут обратиться с жалобой на действия компании в различные национальные и международные органы, организовать медиа-кам-

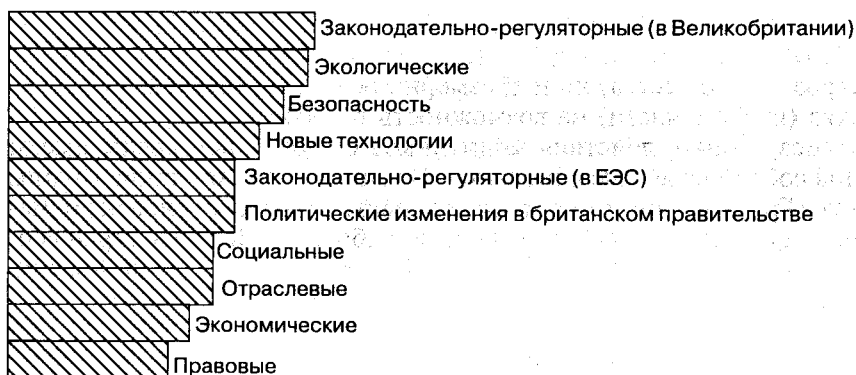


Рис. 4. Проблемы, которые беспокоят корпорации в Великобритании

пании. Бойкот тех или иных компаний или продуктов часто приносит осязаемый успех. «Люфтганза» была вынуждена приостановить транспортировку подопытных животных десять дней спустя после начала европейскими организациями защиты животных кампании протеста с целью добиться отказа пассажиров от услуг этого авиаперевозчика. Студенческий бойкот «Барклай банка» за его операции в расистской ЮАР пятнадцать лет спустя после объявления бойкота все же заставил банкиров прислушаться к голосу общественности.

Демонстрации у офисов компаний во время собраний акционеров стали обычным явлением во многих странах. Лозунги манифестантов — едкие, порой просто грубые, нередко можно увидеть даже в такой «стране вежливости», как Англия. Протестуя, например, против действий Седрика Брауна, руководителя British Gas, удвоившего себе зарплату, и не забывшего одновременно ее снизить для своих служащих, пикетчики несли плакаты с надписью «Седрик — свинья».

Информация с места событий и соответствующие комментарии журналистов несколько дней кочевали по телеканалам страны. По сути была проведена эффективная ПР-кампания по созданию имиджа «плутократа-кровопийцы». Она явно не повысила и без того пошатнувшийся авторитет крупнейшей компании. И провели кампанию не специалисты по связи с общественностью, а рядовые служащие и сочувствующие им журналисты. А где были получавшие неплохие гонорары коммуниканты из British Gas?

Новая сутяжническая культура конца двадцатого века ежегодно обходится американским корпорациям в 43 млрд долларов, столько стоит страхование ответственности за вред, причиненный товарами. Даже мелкий лондонский юрисконсульт, который

двадцать лет назад платил 1000 фунтов в год в качестве премии по страхованию профессиональной ответственности, теперь вынужден выкладывать за это 60 тыс. фунтов. Процветающая игра в лотерею с компенсациями за нанесенный моральный и физический ущерб уже напоминает картины из «Алисы в стране чудес».

Органы здравоохранения Великобритании, как и многие другие госучреждения, в этом плане также находятся на линии огня — ежегодно количество получаемых ими требований о компенсации нанесенного ущерба возрастает на 15-20%. Последним показательным примером такого рода стал 20-летний парень, который согласился на внесудебную компенсацию в размере 30 тыс. фунтов за то, что с ним грубо обращались в школе на юго-западе Лондона.

В США совокупный годовой бюджет 12 крупнейших групп, борющихся за охрану окружающей среды, составляет около 400 млн долларов, при этом взносы в их фонды делают примерно 13 млн человек. Это примерно на 10 млн человек и на 250 млн долларов больше чем поддержка, оказываемая Республиканской и Демократической партиями вместе взятыми.

Масштабы деятельности групп защиты прав, в частности в сфере защиты природы, заставляют корпорации и другие организации вводить и обновлять системы кризисного управления. В последние несколько лет большой бизнес изменил свои взгляды, поверив в то, что с коммерческой точки зрения и в целях формирования положительного образа в глазах общественности имеет смысл информировать о мерах, предпринимаемых для сокращения отрицательного воздействия на окружающую среду. Сегодня многие компании публикуют принципы своей политики в области окружающей среды и нанимают специалистов для разработки более экологичных производственных процессов и проведения различных мероприятий по охране природы. В то же время некоторые организации занимаются продвижением своих товаров в большей степени учитывая этические нормы. Программы «рекламы прав потребителя» и «маркетинга эксцессов» осуществляются такими компаниями, как Levi Strauss, Benetton, J&B, Body Shop и многими банками, обслуживающими физических лиц.

В своей книге «Аудит критических ситуаций», вышедшей в 1994 г., Э. Сопоу ссылается на новые аналитические исследования, которые выявили характерные приемы, используемые группами по защите прав и отдельными лицами, стремящимися привлечь к своей деятельности внимание общественности<sup>58</sup>. Эти приемы приведены и перечислены на рис. 5.

1-й этап. Формулирование сути конфликта, которая выражается с использованием простой терминологии. Чтобы создать ощу-

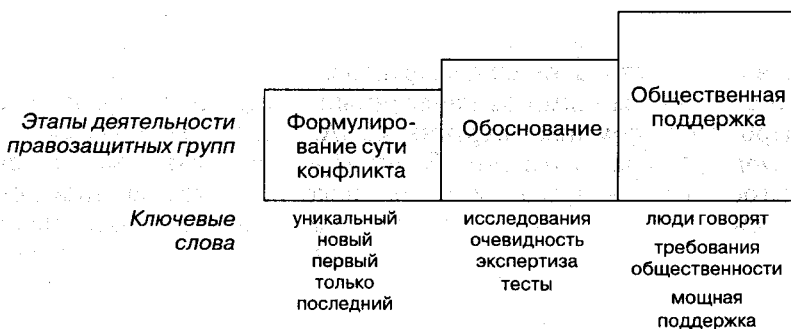


Рис. 5. Как защищать свои права

шение неотложности вопроса используются такие ключевые слова, как «уникальный», «новый», «первый», «только», «последний».

2-й этап. После того, как важность и неотложность решения проблемы определены, требуется ее обоснование. Оно происходит с помощью доступных научных и технических данных, при этом используются такие ключевые слова, как «исследования», «очевидность», «экспертиза», «тесты».

3-й этап. Теперь проблема находится в центре внимания и снабжена научным обоснованием. На этом этапе формируется необходимая широкая общественная поддержка. Ключевыми словами являются «люди говорят», «требования общественности», «мощная поддержка».

Еще раз подчеркнем, что в данной работе не ставится цель искать «всегда правых» в общественных конфликтах. Но, в конечном счете, при всех издержках и искажениях общественная активность «снизу» препятствует крайней бюрократизации компаний, заставляет их руководство внимательнее относиться к возможным угрозам и не доводить дело до крайности. Ну, а если кризис все же разразился?

Существует два различных типа кризисов с точки зрения ПР. Первый С. Блэк называет кризисом по типу «известное неизвестное», а Х. Д. Баркери Кабрери относит к разряду предсказуемых событий. Если вы производите автомашины или капитальное оборудование, вы в любой момент можете столкнуться с необходимостью «отзыва продукции». В химической промышленности и в производстве радиоактивных веществ постоянно присутствует опасность утечки вредных соединений. Речь идет о ситуациях, когда люди отдают себе отчет, что может произойти несчастный случай, но не знают, когда и каким образом. Иногда возможные события можно предвидеть с большой степенью вероятности. В таком случае значительно проще сосредоточить внимание и усилия

организации на «уязвимых точках» и разработать соответствующий план действий. Служба связей с общественностью должна объяснить намеченный план определенному кругу лиц из технического и управленческого персонала, чтобы они подготовились к его осуществлению, исходя из предполагаемой ситуации и подобного опыта в прошлом.

Вторая группа кризисов по Блэку — это «неизвестное неизвестное» или по Баркерио Кабрерио — «непредсказуемые события». Случаются никем не предсказуемые катастрофы и аварии. Вряд ли кто предвидел такое неудачное столкновение Титаника с айсбергом. А кто мог предвидеть, что в 1982 г. в популярное средство от головной боли «Тайленол» добавят цианистый калий и несколько человек скончаются? Такие события случаются неожиданно и почти не оставляют времени на ответную реакцию. Реакция на них определяется характером конкретной ситуации, в любом случае службы ПР должны позаботиться о том, чтобы их «молчание» или, наоборот, чрезмерно подробные разъяснения без должного понимания происходящего не усилили нервозности, а то и паники среди общественности.

По мнению американского специалиста по кризисному управлению П. Маккью, все кризисы развиваются по единому сценарию:

- заинтересованные группы начинают бить тревогу;
- средства массовой информации делают эти сообщения достоянием широкой общественности;
- в ответ бизнес приводит массу данных и заявляет о безопасности товара;
- в обстановке нарастающей паники люди начинают из осторожности отказываться от покупок товара и ждут появления более надежной информации;
- на фоне двусмысленных заявлений регулирующих органов, дающих бестолковые рекомендации, падают продажи;
- используя растущую обеспокоенность общественности, группы активистов начинают кампанию борьбы с товаром;
- средства массовой информации дают некритические сообщения обо всех их заявлениях и акциях;
- бизнес предпринимает активные ответные действия, но своими попытками восстановить спокойствие и увеличить сбыт фактически усугубляет преувеличенные опасения потребителей;
- на некоторое время все теряют из виду суть проблемы;
- со временем появляется более взвешенная оценка ситуации;
- бизнес берет себя в руки и начинает думать о будущем;
- озабоченные потребители находят новые поводы для своих страхов и мрачных прогнозов;

- пресса переключает внимание на следующий кризис, не особенно заботясь о прояснении причин возникновения предыдущего;
- правительство возвращается к изучению проблемы, при этом не исключено, что оно подготовит новые противоречивые законы.

Разумеется, жизнь богаче любых искусственных схем, но схемы, основанные на анализе сходных событий и фактов и учитывающие конкретную специфику, возможно, облегчат поиски решения в трудное время.

Для принятия верных мер любая организация должна иметь возможно более полную информацию о своих главных структурных элементах, а именно:

- основных и оборотных фондах;
- производимых товарах;
- персонале.

Основные и оборотные фонды имеют определенную стоимость и могут быть оценены на основе бухгалтерской отчетности. Количество работающих в организации людей подсчитать также можно, однако по многим причинам персонал не является исчисляемым активом.

Способности людей практически неограниченны. Именно они наполняют организацию жизнью и создают добавленную стоимость. Именно они используют свою энергию и талант для создания и продажи новых товаров. Они занимаются обслуживанием клиентов. Они заставляют организации действовать. Сами по себе основные и оборотные средства — не более чем обыкновенные товары, неспособные ничего создать. Кроме того, люди взаимодействуют с другими людьми, которые могут и не быть сотрудниками данной организации. Они формируют мнение потребителей, у них есть родственники и друзья, которые могут поддерживать, а могут и не поддерживать организацию, в которой они работают. Они контактируют с поставщиками, центральными и местными властями, местной общественностью и так далее.

Сотрудники являются бесконечно расширяемым ресурсом и они могут размывать границы организации, привлекая в нее других людей, которые, строго говоря, находятся вне сферы ее деятельности. К тому же, некоторые сотрудники входят и во внешние по отношению к организации группы, которые влияют на ее успех. Будучи сотрудниками, они в то же время могут быть покупателями, акционерами, а возможно и местными жителями. Но именно люди и привносят наибольший элемент неопределенности в деятельность большого предприятия, да и малого, имея ввиду его обычно достаточно разносторонние общественные связи.



Риски, связанные с основными фондами и оборотными средствами, поддаются в целом лучшему учету, но и они часто связаны не с благоприятными природными, техническими факторами, а поведением людей перед лицом этих факторов.

Важнейшая задача главы организации состоит в формировании стратегического мышления. Необходимо понимание не только того, как правильно сделать ту или иную вещь сегодня, но и, что более важно, направлений будущего развития организации. В плохо управляемых организациях отсутствует четкое понимание перспектив роста. У них нет ясных долгосрочных целей, а есть лишь бесконечная текучка, борьба с очередным кризисом и реализация очевидных сиюминутных возможностей, не связанных с главными долгосрочными целями.

Излишне говорить, что верная стратегия и тактика минимизируют возможность кризиса по вине самой организации. Тактика должна быть четко определена из стратегии. При разработке программы действий, полагает А. Грегори, необходимо использовать все имеющиеся интеллектуальные ресурсы, однако есть несколько ключевых факторов, которые следует учитывать в первую очередь.

- Придерживайтесь стратегических ориентиров при мозговом штурме. Стратегия не должна быть смирительной рубашкой, но призвана помочь сфокусировать внимание на важнейших задачах.
- Отказывайтесь от нестратегических направлений. Мозговые штурмы являются отличным и продуктивным способом работы, при этом могут возникать неожиданные и привлекательные идеи в самых различных областях. Однако, какой бы хорошей ни казалась идея, от обсуждения нестратегических вопросов надо отказаться. Не следует отказываться от них навсегда, поскольку они еще могут пригодиться при разработке другой программы, но если эти идеи не имеют отношения к стратегическим задачам обсуждаемой программы, их обсуждение надо отложить.
- Соотнесите тактику со стратегией, а стратегию — с задачами. Должна быть определенная логическая последовательность. Задачи определяют общую направленность программы — какие именно цели должны быть достигнуты. Стратегия определяет общую последовательность действий, отвечая на вопрос «как?», а тактика формулирует программу в деталях, выстраивая схему действий день за днем.
- По возможности старайтесь проверять эффективность тактики. Вы могли ее уже успешно использовать в нескольких иных условиях, но не обольщайтесь опытом прошлого. Вам

следует проверить, применима ли она в данном случае. Например, если планируете организовать дискуссию в региональной прессе, для начала лучше вступить в контакт с двумя-тремя газетами и выяснить, как они относятся к такой идее<sup>59</sup>.

Безусловно, кризиса, как мы уже говорили, не надо пассивно ждать, надо к нему готовиться, рассматривая все возможные варианты событий и «невозможные» — насколько это возможно.

В сжатом виде выработка стратегии на случай кризисной ситуации включает:

- Анализ возможных кризисных ситуаций.
- Выбор средств их предотвращения.
- Определение конкретной стратегии и тактики на случай потенциального кризиса.
- Формирование антикризисной команды.
- Создание эффективных каналов связи с общественностью.
- Проверка исполнения всех принятых решений.

Определив стратегию, ее надо осуществлять. Профессионалы в области публик рилейшнз могут проконсультировать руководителей как относительно содержания сообщений, так и относительно способов их донесения до общественности. Поскольку сведения о стратегии и планах очень важны, менеджеры часто поддаются искушению сообщить о них выпрненным языком и в неподходящей форме, например, в глянцевой брошюре и стилем, не допускающим вопросов и обсуждения! Профессионал в области связей с общественностью должен сопротивляться попыткам действовать таким образом и дать грамотный совет, как лучше выполнить задачу по донесению информации до аудитории. Само утверждение необходимости донесения ясных сообщений до важных групп людей помогает внести четкость в стратегическое мышление и принятие решений. Это немаловажно. Реальность может утонуть в потоке красивых слов. Выражение мыслей простым языком позволяет проверить их соответствие действительности.

Для управления кризисом в крупных корпорациях создаются три команды, каждая из которых имеет свои четко ограниченные функции.

**Главный комитет**, формируемый ведущими директорами правления компании, призван контролировать «высшие уровни» событийного потока, обращая внимание на:

- продолжение деятельности предприятия;
- связи на высшем уровне, например, с заокеанским головным офисом, членами правительства и парламента;
- определение содержания посланий институциональным инве-

сторам, прессе, потребителям, служащим и другим заинтересованным группам;

- решение проблем со страхованием (соответствующие консультации со специалистами, выплаты возмещения за ущерб и т. д.);
- отношения с пострадавшими, в том числе посещение госпиталей, частные визиты;
- установление президентом или генеральным директором компании при участии профессионала ПР связей с прессой.

Члены команды должны располагать специальным помещением, снабженным телефонами, факсами, ксероксами, телевизионной и радио аппаратурой. За каждым членом комитета закрепляется определенный участок работы, с обязательной подменой в случае временного отсутствия.

**Оперативный центр** руководит работой непосредственно на месте событий. Важно четкое разграничение функций между этими двумя командами, каждая занимается своим делом. Оперативный центр должен постоянно информировать Главный комитет о всех изменениях в ситуации. Для этого выделяется человек, отвечающий **исключительно** за эту связь. Со своей стороны Главный комитет, который может быть расположен в головном офисе, обеспечивает Оперативный центр стратегической информацией и материальной поддержкой для выполнения антикризисной программы. Не исключается назначение в кризисной ситуации временно управляющего. Например, ваш бухгалтер «запустил руку» в кассу или на рынках дела пошли плохо, привлечение опытного управляющего со стороны может поправить положение<sup>60</sup>.

Третья команда, которая формируется на период кризиса — **группа по связям с общественностью** (лучший вариант — она создается на базе уже имеющегося корпоративного отдела ПР).

Как считают Н. Савинова и Д. Стревский, находясь в экстремальной ситуации, организация с помощью специалистов по ПР призвана решить две первостепенные задачи. Во-первых, информировать общественное мнение о действиях, которые она предпринимает для выхода и из кризиса, а во-вторых, обеспечивать себя информацией об общественном мнении по поводу принимаемых решений и совершаемых действий<sup>61</sup>. Первые 24 часа после начала кризиса будут самыми трудными. «Информационный вакуум» примет угрожающие размеры из-за нехватки фактов о происшедшем. Журналисты будут требовать всей «правды», но даже при всем желании коммуниканты помочь здесь не в силах. В это время сами они будут ждать от оперативного центра сколько-нибудь исчерпывающей информации и общего подхода Главного

комитета к содержанию сообщений для прессы. Неприемлемо сокрытие объективной информации, тем более явная ложь. «Если вас поймают — большинство попадается, вас примут за мошенника, и всему, чтобы вы не сказали, не будет веры»<sup>62</sup>, — пишет И. Паттисон. Это замечание касается не только владельцев и директоров компании, но в той или иной степени любого сотрудника, публично озвучивающего ложь своих руководителей.

По следам августовских событий 1998 г. заместитель директора центра российских исследований Гарвардского университета М. Голдмэн заявил, что российское правительство потеряет доверие к себе, поскольку лишь за неделю до обвала рубля Ельцин отрицал возможность девальвации. «Немецкая волна» придерживалась такого же мнения: «Вслед за россиянами теперь и правительствам западных стран следует поднять вопрос о доверии Борису Ельцину». Коммерческие банки также несли ответственность за сложившуюся ситуацию. «Российские учреждения, именующие себя банками, — не без иронии писала газета Wall Street Journal, — в основном заняты игрой с собственностью, которая еще недавно была государственной. Они инвестировали огромные суммы в государственные бумаги. Правительство Кириенко проиграло. Дефицит будет покрываться за счет инфляции, банки получат еще больше наличных денег и станут еще менее сговорчивыми в отношениях с правительством.» Директор Гарвардского института международного развития Д. Сакс категорически высказался и в отношении международных советчиков Ельцина: «Думаю, что девальвирован был не только русский рубль, девальвирован был также и МВФ. Лично я с большим сомнением отношусь к советам, которые он предоставляет, и вообще к способности этой организации действовать в условиях экономического кризиса, то есть помогать своим заемщикам справляться с критическими ситуациями. Еще каких-то три недели тому назад Россия и МВФ договорились о предоставлении первой порции кредита на сумму в 20 млрд долларов с целью спасения рубля, и никакого спасения не произошло».

От многократных пустых обещаний, начиная с исторического заявления «лечь на рельсы», доверие к президенту неуклонно снижалось пока не достигло, судя по разным опросам конца августа, рекордно низких отметок в 3-5% числа потенциальных избирателей. Главный «стрелочник» Кириенко был незамедлительно отправлен в отставку и, по сообщениям прессы, отправился на заслуженный отдых в Австралию. Срочно подыскали и.о. камикадзе в лице Черномырдина, но кризис продолжал углубляться. И вот, наконец, Е. Примаков возглавил «правительственный обоз с лебедем, раком и щукой», твердо пообещав лидерам Запада следовать курсом реформ, которые завели страну в социально-экономический тупик.

Информационная политика режима не только содействовала дальнейшему падению авторитета России, но и способствовала исчезновению последних иллюзий наших граждан относительно власти имущих. Вот что на этот счет пишет ректор Всероссийской академии внешней торговли С. Долгов:

— Лучший учитель — жизнь, говорят мудрые люди. К сожалению, часто учит не школа, а улица, добавляют школьные учителя.

— Чему же научила наших людей жизнь на своих практических занятиях в нашей экономической школе? Прежде всего — не верить ничему, никаким заверениям, исходящим от государственной власти на каком угодно уровне. Или скажем так: верить, но в противоположном смысле.

— Если вас уверяют, что валютное положение страны прочно, а ее золотовалютные резервы велики как никогда, то это означает, что резервов явно не достаточно, а валютное положение весьма шаткое.

— Если заявляют, что в Центральном банке не знают такого слова «девальвация», значит она уже приближается.

— Если обозначают границы «валютного коридора» до конца года, то есть на четыре месяца, значит, он не просуществует и десяти дней.

— Если объявляется о государственных гарантиях банковских вкладов, значит, последующие оговорки во многом сведут их на нет.

— Если власти заявляют, что, несмотря на некоторые финансовые трудности, для них все ясно и они держат ситуацию под контролем, значит, они плохо разбираются в происходящем, пребывают в растерянности и принимают решения, которые затем сами же отменяют. Именно так обстояло дело с запретом Центробанка на операции ряда крупных банков, а потом, почти тут же, с отменой этого запрета. То же самое и с введением, а затем отменой трехпроцентного повышения таможенных пошлин. А между тем еще маршал Георгий Жуков говорил, что всего хуже отменять собственные приказы, уж лучше не отдавать вообще никаких приказов.

— Если официальные данные говорят о повышении цен в августе в размере 15%, а в сентябре, вероятно, назовут цифру 30%, это значит, что в действительности цена выросла на 150-300 и более процентов. Каждый магазин, палатка, столовая являют собой в эти дни наглядные пособия для всех изучающих эту тему.

— Как же усвоит эти уроки, практические занятия наше население? Надо полагать, что усвоит неплохо, прочно и надолго<sup>63</sup>.

Мало что можно добавить к верному и точному анализу С. Долгова. Одна информационная атака на население сменяет другую, ведется целенаправленная широкомасштабная работа с целевыми аудиториями с целью их социальной дезориентации. Но ложь подобна бумерангу, чем сильнее бросок — тем сокрушительнее будет удар на возврате. Кто-то надеется на «меткий бросок», на удачную ложь, но вспомним А. Линкольна, он говорил: «Вы можете дурачить весь народ некоторое время, но нельзя дурачить все время весь народ».

В случае временного отсутствия данных по существу дела надо быть готовым предоставить журналистам последнюю информацию о компании и тех структурах, деятельность которых чревата наибольшим риском. «Информационные пакеты» включают:

- цветные и черно-белые фотографии;
- диаграммы;
- базовую информацию о численности рабочих и служащих, становлении и развитии компании, характеристику основных сфер деятельности, данные о руководстве, а также о системах и мерах безопасности.

Для информирования общественности устраиваются пресс-конференции. Иногда они оборачиваются сушим кошмаром для организаторов. Сотни потенциально (еще хуже — реально) враждебно настроенных журналистов собранных в одном месте всегда представляют нелегкую аудиторию для ведущих.

По мнению М. Регестера и Дж. Ларкин, для успешного проведения пресс-конференции требуются:

- дополнительные линии связи;
- минимум два факса;
- два входа, один из которых используется администрацией, другой — журналистами;
- большая, хорошо видная схема места событий и любой другой визуальный материал, необходимый для объяснения происшедшего;
- информационные пакеты для прессы;
- безалкогольные напитки;
- туалет;
- принятие мер по безопасности присутствующих.

По ведению конференции предлагаются следующие рекомендации.

- В число приглашенных специалистов входят лица, ответственные за конкретный участок работы и поэтому обладающие специфической и конкретной информацией. Ведущий назначается из числа ответственных сотрудников с хорошим опытом публичных выступлений.
- Учитывая, что участники пресс-конференции должны возможно скорее вернуться к исполнению своих обязанностей, условьтесь о жестких временных лимитах, но никогда не выделяйте на встречу менее получаса.
- В заключение пресс-конференции ведущий предлагает журналистам на выходе получить свежий пресс-релиз. Тем временем, представители администрации покидают помещение через другой выход.

На пресс-конференции возможны всякие неожиданности.

«Каждая беда уникальна, поэтому нельзя заранее предусмотреть все вопросы, которые могут быть вам заданы, — пишет Д. Доти. — Но есть общие вопросы, которые хороший репортер обязательно задаст:

- Что случилось?
- Существует ли опасность для населения?
- Были ли жертвы?
- Кто пострадал: служащие, потребители, акционеры, население в целом, дети?
- Когда это произошло?
- Где это случилось?
- Почему это случилось? Что послужило причиной?

Эти вопросы могут следовать в любом порядке, но позаботьтесь, чтобы у вас были на них ответы или хорошие отговорки, если вы не сможете или не захотите на них отвечать.»<sup>64</sup>

Пресс-конференции редко удачно выглядят в трансляции по телевидению, по крайней мере для ее организаторов. Поэтому после

встречи с журналистами целесообразно организовать интервью с ответственным лицом компании. Однако не следует запрещать использование видеокамер, как это сделала компания British Gas на встрече с журналистами по случаю отставки злосчастного С. Брауна. Хотя интервью и были обещаны, телерепортеры пришли в ярость от того, что их не допустили на саму пресс-конференцию. Свои чувства они выместили на С. Брауне, заставив его после пресс-конференции буквально продираться через строй репортеров и лес телекамер. Обстановка хаоса и в эпицентре — обескураженное лицо главного виновника «торжества» British Gas, с большим удовольствием демонстрировались ведущими информационными программами мира.

Дав разрешение на использование телекамер, настаивайте на том, чтобы они находились подальше от сцены. Это не только облегчит управление ходом встречи, но и предотвратит недовольство представителей пишущей прессы, вынужденных через головы своих более «настырных» коллег с телевидения, задавать вопросы устроителям пресс-конференции.

Есть еще один немаловажный довод в пользу организации телеинтервью после пресс-конференции. Если кто-то из выступающих перед журналистами допустил оплошность, ее можно будет поправить позже, в ходе интервью.

Когда у берегов Шетландских островов потерпел крушение танкер с нефтью, его владельцу на пресс-конференции задали вопрос: «В свете того, что случилось, будете ли вы и далее вести суда по узкому проливу между южной оконечностью островов и северным побережьем Шотландии?» Владелец, сославшись на то, что тысячи судов веками шли этой дорогой, ответил, что не видит оснований для изменения маршрута своих кораблей.

Это была крупная ошибка. На следующий день газета Today поместила на первой полосе большую фотографию. Под заголовком красовалось чудовищное нефтяное пятно с лаконичной надписью: «Я сделаю это снова — владелец танкера Braeg». Гневу и возмущению людей естественно не было границ. Судовладелец было решил действовать в том же ключе, и лишь накануне его важного интервью службе ВВС советники по связям с общественностью уговорили своего руководителя перестроить линию защиты. В телеинтервью он уже заявил следующее: «Мы внимательно рассмотрим все рекомендации по итогам официального расследования несчастного случая и, конечно, примем любой совет, направленный на улучшение безопасности и сокращение возможного ущерба окружающей среде». На много миллионов людей больше смотрело это телеинтервью, чем читало статью в газете Today.

Отчасти ошибка, сделанная на пресс-конференции, была исправлена.

С началом кризиса группе по связям с общественностью приходится отвечать на сотни, а то и тысячи звонков. Масштабы кризиса могут быть столь велики, а реакция общественности столь бурной, что потребуются создание специальной группы людей, обученных интенсивной работе на приеме телефонных звонков. Так, например, при аварии нефтебуровой платформы компании Occidental Oil в 1998 г. ей потребовалось сформировать команды телефоноответчиков в составе 40 человек в Абердине и 20 человек в Лондоне.

В случае глобального или регионального кризиса может возникнуть необходимость создания информационных центров в целом ряде стран из-за важности близости к заинтересованным группам общественности и по другим причинам. «Мы работаем в кризисных ситуациях на локальном уровне из-за наличия языковых барьеров, — утверждает вице-президент компании SITEL Europe М. Шилдс. — Вместо того, чтобы вести работу из одного центра, разбиваем ее на несколько подразделений, что позволяет действовать более эффективно и быстрее добиваться результатов.»<sup>65</sup> В настоящее время SITEL Corporation Worldwide способна вести работу на 30 языках, используя 70 информационных центров по всему миру. И хотя компания создавалась именно для решения проблем в условиях кризисов международного масштаба, по словам Шилдса, к ее услугам еще ни разу не прибегали для преодоления последствий действительно глобальных событий, добавим, пока еще не прибегали.

Информационные потоки в обстановке кризиса не должны быть безадресными.

**Персоналу предприятия**, считает Баркерио Кабрерио, можно предложить следующую аргументацию:

возникли форс-мажорные обстоятельства;

похожие обстоятельства уже были на других предприятиях;

необходимо сохранить оставшиеся рабочие места, как и само предприятие.

Внутренняя информация не должна противоречить информации, предназначенной для внешнего потребления. Но в зависимости от того, кому она адресована, меняется ее форма.

**Клиенты** должны быть убеждены в следующем:

речь идет о конъюнктурных, но своевременных мерах и для предприятия, и для клиента;

принимаемые меры позволят увеличить конкурентоспособность и, следовательно, клиенты смогут приобретать продукцию на более выгодных условиях.



**Банковские и кредитные учреждения.** В работе с ними следует помнить:

банки обычно запрашивают внутреннюю информацию о ходе дел на предприятии, причем не только экономическую, но и общего характера;

банки следует информировать обо всем детально, ибо в противном случае они могут заподозрить попытку что-то скрыть.

Результатом подачи такой информации будет повышение платежеспособности, противостояние конкуренции, хорошие экономические показатели предприятия.

В случае угрозы для населения или даже при отсутствии таковой, но частичном или полном закрытии предприятия, приобретают важное значение отношения с **официальными органами**. От них можно ожидать в случае необходимости получения материальной, технической, финансовой и кадровой помощи. Без своевременного и исчерпывающего информирования властей о характере кризиса и его течении эта помощь может непоправимо запаздать или вовсе не быть получена. Для наглядности значимости ПР в кризисной обстановке рассмотрим конкретный случай.

Не так давно производящая дорогие автомобили фирма «Мерседес-Бенц» предприняла стратегический шаг по вторжению на рынок относительно недорогих машин. При этом руководство фирмы рассчитывало использовать свою репутацию производителя высококачественных и безопасных автомобилей. Была разработана модель, получившая по внутрифирменной классификации название А-класса, и в 1995 г. началось ее продвижение на рынок с помощью турне по ряду городов Германии и других стран континентальной Европы. Однако в конце октября, как раз когда новые машины начали поступать к дилерам, репутация А-класса оказалась изрядно подмоченной. Один шведский журналист тестировал машину А-класса для присуждаемой прессой награды «Автомобиль года». Он проводил так называемый «тест на лося», имитирующий резкое изменение траектории на высокой скорости с целью уклониться от внезапно появившегося на дороге лося, что на шведских дорогах не редкость. В результате машина перевернулась. Хуже того — все это произошло перед объективами фото- и телекамер, а шведский журналист устроил пресс-конференцию, на которой поведал о случившемся всему миру.

Была создана кризисная команда из 20 человек, в которую вошли специалисты по ПР, маркетингу, снабжению, инженеры и логистики. Р. Клейн, представитель компании «Даймлер-Бенц», дочерней фирмой которой является «Мерседес», говорит, что задачей телекоммуникационных служб было поддержание репутации «Мерседеса» как безопасной машины.

Тем временем мерседесовские инженеры, занимающиеся безопасностью автомобилей, обнаружили, что в экстремальных ситуациях устанавливаемые на А-классе шины могут соскальзывать с колесных дисков. Работающие в кризисной команде специалисты по ПР составили коммюнике, построенное по принципу «вопрос-ответ». Этот документ был переведен на несколько языков, а список вопросов и ответов обновлялся ежедневно по мере поступления новой информации. Содержание этих коммюнике было абсолютно идентичным во всех странах.

Через два дня была созвана пресс-конференция для 200 журналистов, на которой представители фирмы сообщили о проблеме с шинами. С целью разъяснения ситуации во всех странах, где продавалась новая машина, были выделены телефонные номера для бесплатных звонков и созданы информационные центры. Главное, что старались донести до каждого позвонившего по такому номеру, было то, что «Мерседес-Бенц» по-прежнему остается «самым безопасным автомобилем на рынке» и что инженеры уже выявили слабые места в конструкции А-класса и приступили к их устранению. В конце сообщения проводилась мысль, что «Мерседес-Бенц» стоит заплаченных за него денег и является наилучшим автомобилем во всех отношениях.

Свыше 150 тыс. человек заказали бесплатные видеоролики, посвященные «тесту на лося» и безопасности машин А-класса в целом. «Мерседес-Бенц» разослал письма всем покупателям А-класса, а также тем, кто оформил заказ на новую машину. Для нужд ПР был подготовлен еще один видеоролик, в котором шведский журналист и бывший пилот автогонок «Формулы-1» Н. Лауда тестировали доработанный вариант машины А-класса. «Было подготовлено сообщение, в котором мы признавали, что совершили ошибку, но заверяли, что все проблемы уже устранены, и мы удовлетворили даже самых жестких критиков», — говорит Клейн.

На период исправления недоработок для владельцев машин А-класса было выделено 2600 автомобилей более дорогого С-класса, которые предоставлялись им во временное пользование. Этим предложением воспользовалась только треть владельцев новых машин.

Кризис продолжался месяц, за этот период продажи упали со 100 тыс. в предыдущем месяце до 96 тыс. Как только кризисная ситуация было преодолена, месячный объем продаж вернулся на уровень 100 тыс.<sup>66</sup>

Мы уже убедились в том, насколько серьезны задачи, стоящие перед группой по связям с общественностью в кризисной ситуации. Между тем во многих корпорациях пока еще распространена ошибочная точка зрения, что работники ПР — это «роскошь», позволительная для периода процветания компании, но она ей

не по карману в трудные времена. Видимо, этой логикой руководствовалась компания Samsung из-за финансово-экономических трудностей, пойдя в конце 1997 г. на серьезное сокращение своих штатов. Среди подлежащих увольнению оказались и все сотрудники отдела корпоративных отношений<sup>67</sup>.

Другие компании вспоминают о работниках ПР в обстановке кризиса. Но организовать работу кризисных ПР сложно, не имея соответствующих специалистов в составе своей организации. Сторонние консультанты, когда речь порой буквально идет о часах, делу мало помогут.

Проблема здесь выходит за рамки собственно кризисных ПР и связана с недостаточным пониманием места и роли паблик рилейшнз в общем контексте деятельности организации.

В первую очередь, работа профессионала ПР, считает А. Грегори, состоит в общении и формировании связей со всем окружением организации. Он хорошо понимает (или должен понимать) ту социальную обстановку, в которой действует организация, и передавать свои знания тем, кто занимается стратегическим планированием. Эта функция «наведения мостов» и работа в сфере передачи информации тесно связаны с деятельностью по сбору информации и ее последующей обработкой. Весьма важно получать информацию о различных широкомасштабных явлениях, содержащуюся, например, в экономических и финансовых сводках или сведения о тенденциях технологического развития. Часто такого рода информация собирается различными людьми, разбросанными по разным подразделениям организации. Функция паблик рилейшнз может состоять в централизованном сборе сведений и, при наличии квалифицированных специалистов, предоставлении анализа и комментариев к этим сведениям.

Эта стратегическая функция ПР подразумевает понимание руководителями статуса занятых в данной сфере людей. Паблик рилейшнз — это больше, чем просто инструмент «передачи» информации и подготовки комментариев к ней. Это неотъемлемая часть процесса стратегического развития на основе глубоких исследований и грамотного объективного анализа.

В некоторых случаях ПР-специалисты способны выявить важные для организации проблемы на раннем этапе их возникновения. Например, аналитический обзор прессы может выявить важность того или иного вопроса или наиболее характерные реакции общественности на политику компании. Установленные специалистами по паблик рилейшнз контакты могут дать ценные сведения о мнении правительства или готовящихся законопроектах, а контакты с местными властями — дать сигнал об их предпочтениях в сфере инвестиций.

Хорошая информированность специалиста по паблик рилейшнз не только облегчает разработку стратегического плана развития, но может серьезно помочь в повседневной практике управления. Поскольку коммуниканты получают сигналы о происходящем вовне и внутри организации, они могут представить бесценную независимую точку зрения при принятии решений управляющими. Последние зачастую слишком вовлечены в ситуацию, чтобы действовать объективно, или неосведомлены о возможных последствиях своих решений, касающихся внешнего мира. Было бы хорошо, чтобы решения в сфере бизнеса, кажущиеся на первый взгляд правильными, рассматривались и в более широком контексте. Например, с точки зрения бизнеса не подлежит сомнению, что следует осуществлять закупки у самого надежного поставщика, предлагающего минимальные цены. А что, если этот поставщик использует детский труд?<sup>68</sup>

Пожелания поднять планку нравственных критериев в сфере ПР поддерживается не только большинством специалистов, но и является очевидным требованием общественности как на Западе, так и в России.

Самим специалистам есть что сделать в этом направлении. Но прорыв будет возможен только тогда, когда крупный бизнес в целом поднимет планку этических требований к себе самому. Пока же транснациональным корпорациям, по опросам общественного мнения, верят все меньше людей. Например, опрос Центра Хенли (Henly Centre) показал, что только 15% людей считают транснациональные корпорации заслуживающими доверия<sup>69</sup>. Крупные компании — главные заказчики услуг ПР, и, естественно, тот, кто платит, определяет гласно или негласно общий этический уровень зависимых от себя структур.

В России доверие к крупным финансовым и коммерческим компаниям вероятно уступает западным 15%. Так чему же оно равно? Разве что доверию в считанные проценты к различным ветвям власти.

Известный специалист в области паблик рилейшнз, председатель Kestrel Communications и Worldcom Europe Р. Хейвуд ставит вопросы об этических и нравственных ориентирах работников ПР предельно откровенно.

— Должны ли мы быть похожи на дипломатов? Никогда никого не раздражать? Обязаны ли продвигать взгляды компаний, только когда уверены в их безвредности?

Как быть, если ваша компания следует курсом, ведущим к беде? Надо ли менять свои взгляды, если есть риск, что они не придутся по вкусу тем, кому предназначены ваши советы?

Например, что надо говорить людям, когда мы сталкиваемся с ситуацией, похожей на случай с Седриком Брауном из British Gas? Или когда Shell

без всяких объяснений принимает решение о затоплении платформы Brent Spar в глубинах океана? Или когда директора лотереи отхватывают себе жирные бонусы, в то время как доход от лотерей падает?

Неспособность сказать то, что нужно, может стать отрицанием наших обязанностей и бросить тень на репутацию нашей профессии<sup>70</sup>.

Р. Хейвуд полемизирует с точкой зрения одного из старейших специалистов в области паблик рилейшнз А. Сноу. Последний советовал на страницах PR Week (28.11.97) вступающим в должность специалистам никогда никого не раздражать. Но всегда ли такой совет правомерен, вопрошает Хейвуд? Отрасль и без того не пользуется расположением со стороны широких слоев ответственности.

Неспособность убедить клиента в том, что он должен делать, может привести к трагедии или общественному осуждению так, как это произошло в случае с компаниями Shell и British Gas. Подобные фиаско наносят постоянный ущерб ПР-бизнесу.

И завершая свой анализ, Р. Хейвуд призвал консультантов стремиться к бесстрашию. «Многие бывалые администраторы ценят честность и прямоту выше дипломатии. Намерение говорить, что желает услышать босс, может помочь завоевать популярность, но это не то, для чего предназначен наш бизнес».

Так почему же так важны коммуникации?

Прежде всего, они содействуют достижению стратегических целей организации, так как нацелены на обеспечение поддержки со стороны различных групп общества путем ясного представления взглядов и ценностей руководителей и всей организации. Целью коммуникаций является не только передача взглядов на вопрос, но и (в зависимости от конкретной аудитории) обеспечение поддержки или, по крайней мере, согласия с ними. Коммуникации должны воздействовать на поведение. Разумеется, если организация не только говорит и действует, но и слушает, на коммуникации будут оказывать влияние и взгляды самих этих общественных групп. Впрочем, это скорее всего сделает сами коммуникации более эффективными.

Хорошим индикатором того, в каком качестве рассматриваются паблик рилейшнз, служит положение занимающихся ими сотрудников на иерархической лестнице. Если руководители подразделения паблик рилейшнз входят в состав «доминирующей группы» принимающих решения руководителей компании, значит паблик рилейшнз, скорее всего, играют стратегическую роль. А если нет, то ПР, видимо, являются тактическим инструментом. Их могут рассматривать как элемент маркетинговой программы или как способ предоставления информации об организации в приемлемом (как правило для самой организации) ключе.

Еще одним индикатором серьезности позиций паблик рилейшнз может служить то, являются ли они ответом на события или предупреждают их. «Разумеется, в любой программе, — полагает Э. Грегори, — есть доля ответных действий. Каким бы хорошим не был план, скорее всего произойдет нечто непредвиденное, например, та или иная группа давления предпримет неожиданную атаку (обоснованную или беспочвенную), либо кто-нибудь совершит попытку враждебного поглощения организации. С другой стороны, могут появляться и неожиданные возможности. Например, может возникнуть повышенный интерес прессы к голоду в Африке. Если ваша организация оказывает помощь обездоленным африканским детям, это может открыть блестящую возможность сообщить общественности о вашей деятельности.»<sup>71</sup> Совет хорош, однако не увлекайтесь. Иначе получится как с той фирмой, что спасала детей от голода на деньги, полученные от незаконной торговли оружием с расистским режимом ЮАР.

В организациях, где паблик рилейшнз воспринимают серьезно и практично, руководитель службы ПР занимает ответственный пост и отвечает за координацию коммуникационной стратегии компании, что может включать определение ключевых вопросов маркетинга, рекламы и продвижения товаров.

Разрабатываемые на основе стратегии программы в области паблик рилейшнз основаны на тщательных формальных и неформальных исследованиях и понимании того, кто составляет целевые аудитории, как они относятся к организации и каковы их приоритеты. Программы соотносятся с характером сложившейся ситуации и направлены на изменение отношения, взглядов и поведения. В них не заикливаются на том, сколько подготовлено сообщений для прессы или других вещах подобного рода, однако эффективность работы в сфере паблик рилейшнз тщательно отслеживают. Часто такие организации являются лидерами в своей отрасли и формируют рынок. Как правило, они доступны для представителей прессы и выступают в качестве рупора отрасли. В целом их можно назвать открытыми и коммуникабельными организациями.

В тех организациях, где паблик рилейшнз придается мало значения, наблюдается явная склонность к болтливости. Руководители этого направления не входят в число высших управляющих и не вовлечены в принятие стратегических решений. Деятельность ПР носит преимущественно односторонний характер и заключается в информировании общества о планах организации, при этом не обращается никакого внимания на то, что думает об этих планах само общество. Очень часто ПР рассматривают как связи с прессой или как часть маркетинговых коммуникаций — не больше.

Недооценка ПР не в последнюю очередь лежит на совести работников этой отрасли. Им некого, кроме себя винить за то, что они недостаточно хорошо понимают суть бизнеса и происходящие в нем процессы. В самом деле, как можно участвовать в принятии решений, если ты не имеешь достаточно полного представления о предпринимательской деятельности? Особо большим риском чревата некомпетентность в кризисных ситуациях.

На рынках ПР программы кризисного управления котируются высоко. Каждая крупная и даже многие средние фирмы учатся готовности к неожиданным ситуациям, отмечает директор немецкого агентства Hering Shuppener Р. Херинг<sup>72</sup>. Эта отрасль ПР переживает в последние годы подъем в Испании, Италии и ряде других европейских стран. В России программы кризисного управления тоже пользуются успехом. Вопрос, однако, в том кто и для чего их заказывает.

## 2.4. ИНТЕРНЕТ ОТКРЫВАЕТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

В посвященном началу нового тысячелетия выпуске журнала «Newsweek» приведены любопытные данные<sup>73</sup> о том, сколько лет спустя после изобретения того или иного устройства, число его пользователей превысило 50 млн. человек:

радио — 38;

персональный компьютер — 16;

телевидение — 13;

Интернет — 4.

В какой-то мере Интернет действительно является одним из самых динамичных сегментов рынка телекоммуникационных услуг, однако, свое современное коммерческое и общественное значение и огромное число пользователей он приобрел далеко не так быстро. В 60-е годы в разгар холодной войны Пентагон пришел к выводу о необходимости безопасного средства связи между военными объектами и исследовательскими институтами во всем мире: нужно было разработать систему, которая функционировала бы даже в случае разрушения отдельных ее компонентов в результате ядерного удара.

Для решения этой задачи министерством обороны США была создана компьютерная сеть под названием ARPAnet (сеть Управления перспективных исследований). Военные со временем вышли из сети, утверждает Э. Тикер, когда стало ясным, что она не удовлетворяет требованиям по ее информационной защищенности<sup>74</sup>.

В 1982 г. Национальный научный фонд улучшил концепцию ARPAnet, разработав коммуникационную сеть (NSFNET) для ученых и исследователей всего мира. При этом использовались пять мощных компьютерных центров, расположенных в США. Сове-

менная сеть, выросшая из APRAnet и NSFNET, получила название Интернет; она практически не изменилась, разве что увеличилось количество подключенных к ней компьютеров и пользователей, стали быстрее и эффективнее применяемые в ней программы, и во много раз возросла скорость передачи данных<sup>75</sup>.

Пентагон и сегодня не утратил интереса к Интернету. В ближайшие три года министерство обороны США планирует затратить 50 млн. долларов на углубленную оценку 30 проектов «Интернета следующего поколения», представленных промышленными и научными кругами. Незадолго до этого управление перспективных разработок МО (DARPA) разместило среди 19 компаний и университетов заказы на научно-исследовательские работы по 27 контрактам стоимостью от 200 тыс. до 5 млн долларов. Однако появились и инициативные разработки ряда фирм, что демонстрирует превышение в этой области предложения над спросом.

Угроза возможного при определенных условиях использования Интернета в разведывательных и иных неблагоприятных целях приводит к попыткам регулирования деятельности провайдеров на национальном и международном уровнях.

Страны АСЕАН, стремясь установить определенный контроль за информационными потоками в сетях Интернета, высказались за создание специального контрольного органа. В марте 1996 г. министры информации этой региональной группы выразили свою озабоченность по поводу порнографии, а также разного рода дезинформации в Сети, которые провоцируют межнациональную напряженность и конфликты. Дж. Йео, министр информации Сингапура, в частности, заявил, что правительство его страны будет лицензировать все компании-провайдеры. Но цензура эффективна в отношении производителя антиобщественной информации, а не ее распространителя. Когда два крупнейших провайдера в Германии решили закрыть доступ к пронацистским и порнографическим сайтам, это не остановило опытных пользователей и не оказало никакого эффекта на университетские Сети<sup>76</sup>.

Меры некоторых правительств по ужесточению правил пользования Интернетом в настоящих условиях малоэффективны и обостряются новыми проблемами.

В 1998 г. указ президента Украины Л. Кучмы «О некоторых мерах по защите интересов государства в информационной сфере» вверг в смятение украинских пользователей Сети. Согласно указу выход на зарубежные каналы передачи данных должен впредь осуществляться только через системы двух государственных операторов («Укртелеком» и «Укркосмос») и совместного предприятия «Инфоком», где львиная часть акций принадлежит тому же «Укртелекому». Органам власти, предприятиям и учреждениям, имеющим режимно-



секретные подразделения, предписано осуществлять через указанных провайдеров и внутриукраинский обмен информацией.

Как показали первые комментарии, даже специалисты плохо представляют себе, каким образом можно воплотить задуманную систему контроля в жизнь. Ведь существуют довольно надежные системы защиты данных, а потом, для того чтобы перехватывать все передачи, сети должны контролироваться буквально ежесекундно. В противном случае никак не поймать сообщение, переданное в режиме on-line. Неусыпная слежка за всевозможными научными сотрудниками, которые могут продать на Запад или на Восток секреты родины, наверняка потребует значительного финансирования, которое, как справедливо отмечает Общая газета, можно было бы направить на выплату зарплат тем же ученым<sup>77</sup>. Следуя логике украинского правительства, самые развитые страны должны бы были первыми перекрыть каналы Интернета, но этого до сих пор не сделано, и не мешало бы задуматься почему.

Выполнение указа неизбежно приведет к хаосу в сетях. Ведь сегодня ни один из упомянутых в документе провайдеров не имеет достаточно мощных внешних каналов, чтобы обеспечить качественную передачу тех объемов информации, которые на них должны свалиться. Имеющиеся у госоператоров каналы, по мнению специалистов, попросту «умрут» в первый же день.

Для увеличения мощности каналов им придется здорово потратиться. А поскольку о госфинансировании в указе не сказано ни слова, расходы госпровайдеров скорее всего будут переложены на коммерческих операторов, которые тоже вынуждены будут поднять цены. Представители частных фирм соглашаются с тезисом о необходимости защиты информационных интересов государства, однако считают, что избранный путь на самом деле приведет не к сохранению государственных тайн, а к жесткой монополизации рынка. Информационную безопасность как отдельных граждан, так и целой страны мерами исключительно административного плана не решишь. Проблема носит комплексный: политический, экономический, технологический и культурно-нравственный характер и не решается одним указом.

«Никакие организации или частные лица не владеют и не управляют сетью Интернет. Она непохожа на сегодняшние коммерческие компьютерные сети America Online, Apple World, CompuServe, GEnie, PRODIGY, у некоторых есть владельцы, устанавливающие определенные правила и взимающие плату за услуги. Интернет принадлежит тем и контролируется теми, кто им пользуется»<sup>78</sup>, — пишет в своей книге «Как зарабатывать деньги в Internet» А. Чупалов. Это достаточно распространенное мнение в настоящее время может быть оспорено.

Во время очередных слушаний в сенате США по делу о монополии Microsoft президент Sun Microsystems С. МакНили заявил, что Microsoft — самый настоящий монополист. Только монополист, по его мнению, может изучать бизнес конкурентов и разрушать его, раздавая бесплатные программы и покупая технологии, а не разрабатывая их (как произошло с WebTV). «Имея приоритет в распространении браузеров — точек входа в Интернет, а также в области электронной коммерции, Microsoft уже сегодня имеет все возможности начать безграничный контроль над Интернетом», — сообщил МакНили. «Это все равно, что General Motors будет указывать не только какой бензин вам залить, но и по каким дорогам ездить». Б. Гейтс возразил, что согласно договоренностям с провайдерами, «каждый желающий может в пять секунд поменять браузер на любой другой. Мы готовы внести в договоры любые рациональные изменения». Д. Барксдейл, президент Netscape, напомнил окружающим, что, «несмотря на готовность Microsoft делать подобные изменения, они меняли договоры с 40 провайдерами лишь за день до этого слушания»<sup>79</sup>.

На конец 1999 г. в мире свыше 170 млн. человек имели доступ в Интернет. В США и Канаде — 97 млн, в Европе — 40 млн, в Азии — 27 млн, в Латинской Америке — 5,3 млн, в Африке — 1 млн<sup>80</sup>. Согласно прогнозам американской исследовательской корпорации IDC Research, «население» Интернета в 2003 г. составит полмиллиарда<sup>81</sup>. Негропonte, один из самых уважаемых интернет-аналитиков, основатель и директор Media Laboratory Массачусетского Технологического института еще более смел в оценке перспектив развития Сети: количество ее пользователей скоро достигнет миллиарда<sup>82</sup>. По данным Технологического института штата Джорджия (США) в 1994 г. среди пользователей этой глобальной сети было 70% североамериканцев, 80% мужчин, и 50% проводит 40 или более часов в неделю за компьютером<sup>83</sup>.

Одним из ключевых моментов является вопрос о целесообразности применения Интернета в каком-либо виде бизнеса. При этом, полагает С. Галкин, необходимо иметь в виду следующее:

- согласно некоторым данным, 75% корпоративных персональных компьютеров по всему миру будут подключены к Интернету в ближайшее время. Если вы ведете международный бизнес, игнорировать такой бизнес невозможно;
- Интернет обеспечивает вам возможность быстрого и дешевого (по сравнению с традиционными способами) выхода на международный рынок без открытия представительства или магазина в каждой стране;
- Интернет работает 24 часа в сутки, т.е. в течение всего этого времени вы можете ознакомить со своим бизнесом тысячи

- потенциальных клиентов, предложить им свою продукцию или услуги без вашего непосредственного участия;
- Интернет обеспечивает возможность прямой продажи вашей продукции или услуг. Для этого нужно создать электронный магазин, обеспечивающий возможность выбора и оплаты товаров;
  - в Интернете вы можете изменять содержание вашей информации столько раз, сколько сочтете нужным. Никакая другая реклама не дает такой гибкости в предоставлении информации;
  - в Интернете вы можете использовать цветные изображения и звук. Это позволяет получить более информативное представление о вашей фирме.

Эти и другие особенности работы в Интернете позволяют вам уменьшить издержки, связанные с рекламой и реализацией продукции и, в конечном счете, увеличить объем продаж<sup>84</sup>.

Мировой объем электронной торговли с использованием Интернета достигнет в 2001 г. 220 млрд долларов против 2,6 млрд в 1996 г. США захватят более 155 млрд, оставив Европе лишь 25 млрд. Согласно Datamonitor, количество европейских точек электронной торговли должно в 2001 г. вырасти с 1750 до 15000. При этом большая часть их них будет мелкими<sup>85</sup>.

В 1996 г. Германия обеспечивала 43% европейской торговли с использованием Интернета, Великобритания — 31%, Швеция — 6%, Финляндия — 5%, среди аутсайдеров — Франция с 3%, меньше только у большинства восточноевропейских стран и России.

Международный трафик российского сегмента Интернета долгое время более чем наполовину состоял из переписки крупных физических институтов. Затем с опозданием в год-полтора началось энергичное подключение университетов, а позже и школ. Государство до 1996 г. содействовало этому развитию только на отраслевом уровне путем выделения небольшого количества техники и оплаты услуг сервис-провайдеров для подведомственных пользователей. С 1996 г. была разработана и передана на реализацию межведомственная программа развития сетей для науки и образования, появились первые сайты в государственных структурах. Во второй половине 1997 г. интерес к проблемам развития Интернета в правительственных структурах сильно возрос. К этому времени в России, по некоторым оценкам (точно не знает никто), уже появился первый миллион пользователей сети. Может оказаться, что нет более благодатной сферы долгосрочных инвестиций, чем отечественный сегмент Интернета. Потому, что безбрежность родных территорий, помноженная на рассредоточенность экономики и трудности перехода к рыночным схемам

хозяйствования, делает продуманное форсирование компьютерных коммуникаций не только главным информационно-техническим вопросом, но и одним из главных политических и экономических вопросов новейшей российской истории, полагает М. Гуриев<sup>86</sup>.

Процесс развития Интернета непрерывно продолжается как в смысле расширения, так и усовершенствования технологий передачи данных. Так, американская фирма Hughes Network System — HNS (занимающая 65% мирового рынка спутниковых систем VSAT) — предприняла попытку сделать доступным массовому потребителю технологию спутниковой связи в среде Интернет. Ее система спутникового Turbo Internet на базе терминалов DirecPC объединила две широко распространенные системы — индивидуальное спутниковое телевидение и персональный компьютер. Технология совмещает в себе традиционные наземные (up-link) и высокоскоростные спутниковые (down-link) каналы. Ключевая услуга Turbo Internet — доставка информации пользователю со скоростью 400 кбит/с.

В этом же направлении работает и компания Teledesic, начавшая осуществление грандиозного проекта по созданию системы беспроводного доступа в Интернет запуском на орбиту специального спутника. В дальнейшем на высоте 1600 км будет размещено 288 спутников. В отличие от своих геостационарных собратьев эти низкоорбитальные аппараты не вносят полусекундной задержки при передаче сигнала, что и делает возможным их использование для доступа к Сети. Если проект будет успешно реализован, то к 2002 г. Teledesic предоставит широкий спектр услуг. С помощью небольшой антенны, подключенной к компьютеру, пользоваться Сетью можно будет и в самых глухих уголках планеты. А это, безусловно, откроет новую эру в развитии Интернета.

По мнению специалистов британской группы Ovum, занимающейся исследованием телекоммуникаций и информационных технологий, телевизоры заменят компьютеры и получают доступ к торговле в режиме непрерывной связи как только дополнительные микросхемы будут введены в телевизор. По оценке Ovum, в 2005 г. к системе Интернета будут присоединены 50 млн телевизоров. А появление цифровых линий связи должно дать импульс для дальнейшего развития электронной торговли в непрерывном режиме<sup>87</sup>.

Все возрастающее число компаний стремится использовать Интернет как эффективное средство маркетинга, рекламы и паблик рилейшнз. Не последнюю роль при этом играет желание снизить издержки предприятия. Так, уменьшение расходов на ПР достигается за счет снижения тиражей и сокращения количества фото

и негативных материалов (так как часть информации можно предоставить на Web-сайте фирмы, потребность в них уменьшается), высвобождения свободного времени персонала и проведением соответствующих мероприятий. При этом «использование средств Интернета не заменят традиционные public relations, а лишь дополняет их», — справедливо подчеркивает С. Галкин.

В большинстве случаев ПР является важной составляющей коммерческих Web-сайтов компаний. Например, меню Web-сайта американской компании NCR включает такие разделы, как «Домашняя страничка NCR», «Отраслевые решения», «Продажи и поддержка», «О NCR», «Поиск», «Помощь» и др.

Появилась тенденция создания отдельных Web-сайтов (или Web-серверов), получивших наименование «электронное бюро новостей». Среди прочей информации такое бюро содержит:

- библиотеки пресс-релизов и архив;
- базу данных с доступом по паролю;
- службу уведомления прессы по электронной почте об обновлении информации на Web-сайте.

«Электронное бюро» способно информировать от нескольких сотен до нескольких тысяч представителей прессы. В результате компании Bell Atlantic Corp. удалось добиться экономии средств на выпуск печатных материалов для прессы на 50%. А компаниям Ford Motor Co. и Nissan Motor Corp. USA — сэкономить по 25 долларов на каждого журналиста только за счет сокращения расходов на обработку, печать и распространение фотографий новых моделей автомобилей<sup>88</sup>.

На примере деятельности ведущих германских фирм научный сотрудник Института исследований проблем журналистики и средств коммуникаций г. Ганновера (ФРГ) Х. Ульрих попробовал выяснить роль Интернета в развитии профессиональных коммуникаций<sup>89</sup>. В рамках своего исследования он попытался дать ответ на четыре основных вопроса.

- Какие германские фирмы используют Интернет в своих интересах?
- В чем заключается основное содержание текстов, поступивших в Интернет?
- Какое место при этом занимает ПР?
- Какие дисциплины ПР приобретают преимущественное значение?

Чтобы ответить на эти вопросы, системному анализу в ноябре 1996 г. было подвергнуто содержание информации 25-ти германских фирм, присутствующих в Интернете.

## Метод

При исследовании содержание информации выстраивалось с расчетом на одну интернетовскую страницу по системе специальных категорий. Количественно был выяснен весь объем информации от каждой фирмы, а также объем каждой содержательной категории в отдельности. Источником для выбора фирм стал Всемирный рейтинговый перечень 500 крупнейших фирм Германии, опубликованный ежедневной газетой Die Welt. Базой исследования служил актуальный в то время годовой отчет о деловой активности за 1995-1996 гг. (рейтинговый перечень можно запросить по адресу: [http://www.welt.de/extra/500\\_1996/500-rang.htm](http://www.welt.de/extra/500_1996/500-rang.htm)).

## Выборка

Чтобы получить представление об участии упомянутых фирм в Интернете, в начале 1996 г. по первому анализируемому тексту было проверено, какие фирмы имеют там свою информацию. Результат: 113 фирм из 500, следовательно около 23% были к этому моменту представлены своей информацией в Сети. Затем на данной базе путем количественного сопоставления были отобраны 25 фирм (табл. 8).

В целях детального и всеобъемлющего выявления широкого диапазона информации от 25-ти участников всемирной сети Интернет (World Wide Webb — www или просто Web) была разработана специальная система категорий, состоящая почти из 100 отдельных наименований. Для использования они были сведены и объединены в восемь групп.

Группировка всей информации позволила нагляднее представить ее структуру и содержательный состав исследованной части всемирной сети Интернет и облегчила сравнение их друг с другом. Представляем восемь рассмотренных X. Ульрихом категорий.

- Паблик рилейшнз
- Реклама
- Сбыт/продажа
- Рынок рабочей силы/движение кадров
- Диалог/ответ (обратная связь)
- Услуги
- Развлечения
- Прочее

Второй этап анализа был посвящен ПР. В рамках категории паблик рилейшнз были образованы восемь подкатегорий, представляющих некоторые из самых важных и распространенных направлений ПР.

Таблица 8. Интернетовские адреса 25-ти фирм, подвергнутых пробной проверке

<i>Фирмы</i>	<i>Отрасль</i>	<i>Адрес в Интернете</i>
Volkswagen AG	Автомобильная	<a href="http://www.vw-online.de">www.vw-online.de</a>
BMW AG	>>	<a href="http://www.bmw.de">www.bmw.de</a>
Fichtel & Sachs AG	>>	<a href="http://www.schs-ag.de">www.schs-ag.de</a>
Grundig AG электроника	Электротехника/	
Osram GmbH	>>	<a href="http://www.osram.de">www.osram.de</a>
Motorola Deutschland	>>	<a href="http://www.motorola.de">www.motorola.de</a>
Peacock	Торговля	<a href="http://www.peacock.de">www.peacock.de</a>
Vobis AG	>>	<a href="http://www.vobis.de">www.vobis.de</a>
VEW AG	Электроэнергетика	<a href="http://www.vew.de">www.vew.de</a>
EVS AG	>>	<a href="http://www.evs.de">www.evs.de</a>
Haniel & Cie, GmbH	Торговля	<a href="http://www.haniel.de">www.haniel.de</a>
Stinnes AG	>>	<a href="http://www.stinnes.de">www.stinnes.de</a>
LTU	Сфера услуг	<a href="http://www.ltu.de">www.ltu.de</a>
Hoechst AG	Химия/фармацевтика	<a href="http://www.hoechst.com">www.hoechst.com</a>
BASF AG	>>	<a href="http://www.basf.de">www.basf.de</a>
Beiersdorf AG	>>	<a href="http://www.beiersdorf.com">www.beiersdorf.com</a>
Bertelsmann AG	СМИ	<a href="http://www.bertelsmann.de">www.bertelsmann.de</a>
Axel Springer Verlag AG	>>	<a href="http://www.asv.de">www.asv.de</a>
Lufthansa AG	Транспорт	<a href="http://www.lufthansa.com">www.lufthansa.com</a>
Shuller AG	Пищевые продукты	<a href="http://www.shuller.de">www.shuller.de</a>
Hochtief AG	Строительство	<a href="http://www.hochtief.de">www.hochtief.de</a>
Steilmann AG	ТНП	<a href="http://www.steilmann.de">www.steilmann.de</a>
Herlitz AG	>>	<a href="http://www.herlitz.de">www.herlitz.de</a>
Brass GmbH	Машиностроение	<a href="http://www.brass.de">www.brass.de</a>
Thyssen AG	Сталелитейное производство	<a href="http://www.thyssen.com">www.thyssen.com</a>

- Информация о фирме
- Коммуникации и окружающая среда
- Финансовые ПР
- Спонсорская деятельность
- Ярмарки и презентации
- Отношения с занятыми
- Издательская деятельность фирм
- Работа со средствами массовой информации

Наряду с содержанием были закодированы и сведены в соответствующие категории мультимедийные элементы (текст, графические объекты, фотографии, звуковые эффекты, анимация, видео). Программы мультимедиа воздействуют на зрение и слух и вовлекают пользователя в интерактивный процесс (т.е. человек контролирует программу и сообщает, что надо сделать, а не наоборот). Были исследованы и учтены гипертекстовые связи, электронная почта, подслушивание и другие средства Интернета, важные с точки зрения расширения коммуникативных возможностей организацией и отдельных людей.

## Структура информации 25-ти фирм в World Wide Web

В информации 25-ти фирм в Интернете доминируют публик рилейшнз. Под классификацию, как ПР, попадает около двух третей заложенных в Сеть данных (рис. 6).

Затем с почти 18% следует реклама, к которой относится, прежде всего, ориентированное на сбыт и маркетинг представление продукции и оказываемых услуг. Почти 6% всей информации приходится на Online-Shopping — непосредственные сбыт продукции и оказание услуг. Три данные позиции своими 90% образуют важнейшую опорную часть всемирной информационной сети Интернет.

Хотя связи с общественностью лежат в основе содержания информации от 25-ти участников Сети, ПР-доли последних имеют значительные расхождения: от 3 до 100% (табл. 9). Так или ина-

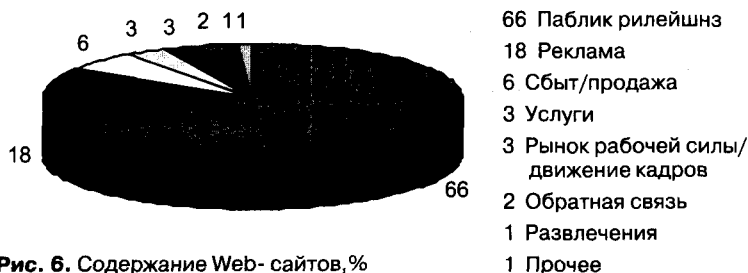


Рис. 6. Содержание Web- сайтов, %



Таблица 9. Структура содержания Web-сайтов в расчете на фирму  
(на ноябрь 1996г.),%

Фирма	PR	Реклама	Сбыт/ продажа	Услуги	Рынок рабочей силы	Обратная связь (диалог)	Развлечения	Прочее	Всего
Hoechst AG	96				2	2			100
Thyssen AG	96				2	1		1	100
Grundig AG	90	8				1	1		100
VEW AG	86	3		6	1	2	1	1	100
Stinnes AG	86					14			100
Hochtief AG	85	6			7	2			100
Steilmann AG	85					15			100
Haniel & Cie. GmbH	83					17			100
Herlitz AG	80	7	4	3	1	2	2	1	100
Motorola Deutschland GmbH	79	14	2	2	1	2			100
Bertelsmann AG	78			1	19	2			100
Fichtel & Sachs AG	76	24							100
EVS AG	74	16			5	2	3		100
BASF AS	68	24		1	3	4			100
Braas GmbH	64				23	8		5	100
Axel Springer Verlag AG	60	27		1	7	3	2		100
Peacock GmbH	59	18	17	1	4		1		100
Osram GmbH	55	38				7			100
Beiersdorf AG	43	15		27	8	2	5		100
LTU	40	58				2			100
Volkswagen AG	18	73	2	2		4			100
Lufthansa AG	18	52	14	2	11	3			100
Schuller AG	14	27		32		9	18		100
Vobis AG	12	1	71	11	2	2	1		100
BMW AG	3	77	1	13		3		3	100

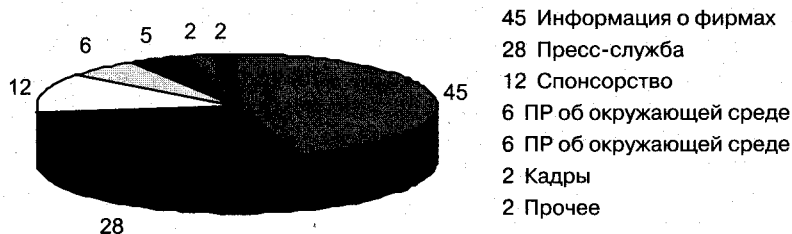


Рис. 7. Направления ПР, представленные в Web-сайтах, %

че, но Интернет у фирм Thyssen и Hoechst, где доля ПР составляет 96%, можно рассматривать только как инструмент ПР. У компаний Grundig, Stinnes, VEW и некоторых других в Интернете также доминирует доля ПР. По иному обстоит дело в фирмах VW и BMW: у них на первом плане в сети Интернет находится информация о продукции и оказании услуг, к примеру, перечень продукции или возможности финансирования. ПР/доли 18 и 3% (соответственно) играют в их информации второстепенную роль. И в таких фирмах, как LTU, Lufthansa, Osram и Schuller очевидно, что Интернет целенаправленно используется ими в интересах сбыта и маркетинга. Доля ПР в их информационном массиве в Интернете составляет всего около 29%. Фирма Vobis также делает упор на сбыте или online-шоппинге. В цепочке ее компьютерной торговли online-шоппинг составляет около 71% информации.

Анализ структуры ПР в Интернете, осуществленный Х. Ульрихом (рис. 7), показал, что информация о фирмах занимает почти 45% или наибольшую долю информации в области связей с общественностью. Следовательно, самореклама фирм выступает на первый план большинства включенных в Интернет сообщений. По глубине и качеству, как и по тематическому разнообразию, такие информационные блоки весьма сильно отличаются друг от друга.

На втором месте в Web-сайтах в Интернете стоит пресс-сервис для журналистов. Этот массив, как правило, ошибочно принимают за ПР в Интернете. Его доля достигает почти 28%. Такой сервис предлагают 14 фирм. Остальные 11 фирм, и среди них BMW, Fichtel Saches, Osram, Beiersdorf и Thyssen не имели никакого пресс-сервиса на момент исследования. И все же у восьми компаний пресс-сервис лежит в основе их информации в сети. Среди лидеров по этому показателю — Vobis (92%), Motorola (89%) и Peacock (83%).

Информация о спонсорской активности фирм в сферах культуры, спорта, социальной жизни и т. д. занимает в Web-сайтах компаний почетное третье место (около 12%). Данная тематика

выделяется, в частности, у фирм Fichtel&Sachs, Grundig, Motorola и VEW, а также у EVS, Beiersdorf, Bertelsmann и Schuller. Фирма Grundig в своем информационном массиве в сети Интернет делает упор прежде всего на спонсировании спорта и культуры. Фирма увязывает свою информацию с соответствующими календарями мероприятий, состязаний, с перечнем их результатов, со схемами дистанций и т. д. Информация Grundig о спонсировании составляет 54% его обширного раздела ПР.

Тема окружающей среды, составляющая около 6%, занимает, пожалуй, место во второстепенных группах ПР в Интернете. 71% информации по этой тематике взят из отчетных публикаций или брошюр об окружающей среде.

Незначительное внимание (5% общего объема ПР- информации) уделяется в Web-сайтах проблема инвестиций. Всего семь фирм предлагают информацию об экономической ситуации и развитии предприятий, выходящую за рамки юбилейных дат. Немаловажная роль принадлежит деловым отчетам. Они являются источником для половины всех интернетовских страниц, которые можно отнести к теме инвестиций. Фирмы Herlitz, Bertelsmann, Beiersdorf, а также Hoechst и Thyssen предлагают в Интернете полный деловой отчет или, по меньшей мере, выдержки из него. На втором месте находится детальная информация об экономической структуре и положении фирмы. Например, VEW предоставляет подробные разделы отчета об объемах инвестиций, структуре баланса, собственном капитале и т. п. за прошедшие десять лет. Дополнительный интерес для акционеров представляет биржевой листок, который информирует о текущем курсе акций фирмы на Франкфуртской бирже.

Тема кадров влачит в Интернете призрачное существование: своими двумя процентами она представлена здесь чуть больше, чем тема ярмарок и презентаций (один процент). В сумме девять фирм дают информацию по теме кадров. Ее содержание ограничивается краткими биографиями членов правления или наблюдательных советов. Напротив, выше среднего уровня внимание кадрам у фирмы Bertelsmann. Почти 20 страниц ее Web-сайта (25% общего объема ПР-информации) посвящены портретам и биографиям, а также речам, докладам и интервью руководителей компании.

Раздел ярмарок и презентаций играет в массиве ПР второстепенную роль (один процент) и занимает седьмое место. Только фирмы VW, Fichtel&Sachs, Peacock, VEW Braas и Thyssen информируют о сроках проведения ярмарок и своем участии в них, предлагают календарь ярмарок и презентаций или называют павильоны и стенды.

Газеты для клиентов, журналы-магазины и журналы для сотрудников представляют собой классические инструменты ПР — но только не в Интернете. Германские предприятия, в отличие от издательств, не представлены фирменными публикациями в сети Интернет. Их доля в интернетовских изданиях маргинальна. Ее объем в массиве ПР — одиннадцать страниц (0,4%).

Интенсивный и открытый диалог, непрерывная связь фирм с возможными группами заинтересованной общественности являются важными предпосылками успеха в сфере ПР. Интернет способен внести свой вклад в поддержание диалога с целевой группой. Что это может означать в деталях и какие шансы возникают из этого для диалога и связи с пользователями Интернет, многие фирмы, очевидно, пока не осознают. И все таки 23 фирмы придают некоторое значение возможностям диалога: на странице своего текста указывают адреса E-Mail или по адресу E-Mail называют нескольких сотрудников в своей фирме, к которым можно обратиться. В первую очередь указывают сотрудников отделов кадров (45%) или отделов прессы и ПР (39%). Семь фирм дают в специальной рубрике отсылку к своим диалоговым страницам. Вслед за такими приглашениями, как «Пишите нам», «Звоните нам», или после таких рубрик, как «Контакт», «Диалог», «Книга отзывов», находятся несколько страниц, зарезервированных только для диалога.

В оформлении своих материалов в Интернете многим фирмам не хватает выразительности и оригинальности, учитывая современные возможности СМИ. Внешнее оформление отмечено печатью привычных штампов. Новым путем идут лишь в единичных случаях. Преобладает пассивная текстовая информация, большинство изображений статично и двухмерно. Вместо того, чтобы использовать интернетовские возможности, фирмы ориентируются на принципы внешнего оформления, практикуемые печатными средствами информации. Фотографии, графики и таблицы на 95% определяют внешнее оформление в Интернете. Германские фирмы находятся все еще на значительном удалении от использования мультимедиа или мульти — Windows, развлекательных и «шоковых» анимаций, риэл-аудио, 3D-анимаций, виртуальной реальности или лайф-передач. Такие оформительские приемы, если вообще и применяются, то лишь в отдельных случаях, например, в представлении продукции, имеющей скорее экспериментальный, развлекательный или игровой характер.

Учитывая большее количество времени, затрачиваемого на передачу информации, и перегрузку сетей данными, задействование мультимедийных технологий в сети Интернет, пожалуй, пока еще не назрело, считал Ульрих в 1997 г. Но уже тогда среди гер-

манских фирм обозначился интерес к возможностям новых информационных технологий.

Содержание ПР концентрируется на саморекламе: информация о рейтингах, сферах деятельности и истории фирм — основа содержания массива ПР. После этого свое место с 28% занимает пресс-сервис. Сравнительно высокое место общего информационного блока и пресс-сервиса связано, по-видимому, с легкостью их реализации и с их значимостью в классических ПР, а также со стремлением представить фирму интернетовской общине, продемонстрировать свое присутствие в Сети.

Доля ПР во всей информации, предлагаемой фирмами, сравнительно высока. Многие фирмы используют всемирную сеть Интернет почти исключительно для ПР. И все же: результаты исследования показывают, что Интернет (пока) не революционизировал ПР. Фирмы пытаются перенести на Интернет знакомые им и оправдавшие себя формы передачи информации. Самореклама ограничивается текстами и фотографиями из имиджевых брошюр, графикой местонахождения компаний, а также оформленными в виде таблиц индексами из годовых деловых отчетов. Однако всем этим возможности ПР не исчерпываются. Кто идет таким путем, тот хоть и присутствует в Сети, однако еще не усвоил ее возможности и механизмы функционирования. Становится ясно, что фаза экспериментирования все еще продолжается. Фирмы медленно и боязливо «подбираются» к более широкому использованию Интернета. При этом создается впечатление, что перед вступлением в глобальную сеть они не выработали завершенной концепции и не сформулировали своей цели или группы целей. Самая большая опасность: с позиции ПР не следует ошибочно понимать Интернет как еще одну базу, служащую для продвижения имиджа фирмы по известным схемам. Для многих фирм благодаря комбинации текста, графики видео и анимации открываются новые формы демонстрации, позволяющие заинтересованному лицу часто лучше увидеть и, следовательно, быстрее понять комплекс взаимосвязей крупного предприятия или составить впечатление о том или ином изделии. Пример: в виртуальных автосалонах фирм BMW, VW любой посетитель может собрать свой «автомобиль мечты», рассмотреть его в различных ракурсах, запросить цены, затребовать разъяснения специальных терминов, а затем получить в банке данных сведения о новых и подержанных автомобилях и адрес ближайшего автоторговца. Это — важный шаг к более полному использованию возможностей современных СМИ их широкого диапазона интерактивных средств в маркетинговых целях. Тем самым демонстрируется близость к клиенту и сервисное мышление. Подобное можно

реализовать и для ПР, избегая хоть и оправдавших себя, но устаревших приемов.

Исследование Х. Ульриха, выполненное в 1996 г., и с важнейшими результатами которого мы познакомили читателя, дает как бы моментальный слепок с информации германских фирм в Интернете. В нем показано, на какое расстояние фирмы «прибыли» к Интернету, в каких целях они используют новое средство информации и на каком уровне происходит движение информации. И прежде всего анализ показывает, какое место занимают связи с общественностью, и какие дисциплины ПР в целом находят применение в Сети.

Кроме того, работа может послужить последующим исследователям для сравнения, быть отправным пунктом и указателем на то, какому изменению подвергнутся ПР в Интернете в последующие годы и в каком направлении будет развиваться Интернет в качестве важного средства ПР-технологий. И в этом смысле уже спустя несколько лет происходят зримые перемены.

Compaq Computer, Intel, Microsoft и ряд крупных телефонных сетей договорились совместно работать над повышением скорости доступа абонентов в Интернет. Созданная ими группа планирует разработать модемы, подключаемые к обычным телефонным линиям и принимающие данные из Сети со скоростью в 30 раз выше, чем это возможно сегодня. Тем временем фирма Lucent Technologies сообщила о создании комплекта микросхем для цифровых абонентских линий. Как утверждает Lucent, ее новая технология наконец-то реализует ожидания, связанные с ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line — асимметричные цифровые абонентские линии).

Новые модемы, названные Wildfire, позволят загружать данные со скоростью 1,5 Мбит/с, что примерно в 30 раз быстрее того, что дают сегодняшние аналоговые модемы, и при этом не будут мешать телефонным разговорам. Стоимость комплекта микросхем составит примерно 60 долларов при поставке партиями в 10 тыс. штук, что позволит изготовителям продавать модемы по цене порядка 200 долларов.

Фирма Intel объявила о создании нового продукта под названием Quick Web, предназначенного для существенного сокращения времени загрузки страниц из Интернета. В Quick Web используется новая технология сжатия данных, которая обеспечивает передачу графики с более высокой скоростью.

Исследования структуры Web-сайтов коммерческих и финансовых организаций проводятся в разных странах все чаще. Можно констатировать, что отставание в использовании новых технологий характерно не только для ПР, но и для всего комплекса маркетинговых услуг.

Согласно отчету, подготовленному Fletcher Research при участии консультантов компании McKinsey, британские компании сильно отстают в коммерческой направленности своих Web-сайтов. 65% от 250 коммерческих сайтов не несли никакой коммерческой нагрузки и представляли собой простенькие информационные блоки или годовые отчеты компаний. В некотором смысле ПР и реклама задавили другие направления в деятельности компаний. Особым успехом пользуются интерактивные средства, но пока они весьма редки. PR Week поместил на своих страницах вызвавшую особую критику исследователей страничку Web-сайта John Lewis Partners, которая практически не содержала иной информации, кроме адресов магазинов фирмы. Только 25% владельцев сайтов знает, кто их пользователи и всего 22% имеют представление о затребованной «гостями» информации<sup>90</sup>.

ПР-операторы России быстро осознали важность использования в своем бизнесе новейшего технического средства передачи и обработки информации. Для некоторых агентств оперативность получения различных сообщений, почти мгновенная связь с клиентом и другие возможности Интернета стали вполне привычным делом. По данным опроса, осуществленного журналом «Советник», из 22 ПР-агентств десять ответили утвердительно на вопрос «Пользуетесь ли вы услугами Интернета?». Проблема, однако, все больше в том, как ПР-агентства и компании пользуются богатыми возможностями Сети. И здесь специалистам ПР предстоит сделать еще очень многое...

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>14</sup> Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М., 1997. С.135-136.

<sup>15</sup> Gregory A. Planning and managing a Public Relations Campaign. London, 1997. P.130.

<sup>16</sup> Public Relations in Practice. P.91.

<sup>17</sup> Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. С.157-158.

<sup>18</sup> Аргументы и факты. 1998. №36.

<sup>19</sup> PR Week. 25.VII.1997.

<sup>20</sup> PR Week. 16.I.1998.

<sup>21</sup> PR Week. 25.VII.1997

<sup>22</sup> Top European Agencies 1997. A PR Week Supplement. P.XIX.

<sup>23</sup> Почепцов Г. Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением. М. 1998. С.206. См. подробнее: Вяткин К. Лоббизм по-немецки / / Полис. 1993. №1.

<sup>24</sup> Top European Agencies 1997. A PR Week Supplement. P XXVI.

<sup>25</sup> Public Relations in Practice. P.69.

<sup>26</sup> Баркоро Кабреро Х.Д. Связи с общественностью в мире финансов. М., 1997. С.10.

<sup>27</sup> PR Week. 23.I.1998.

- <sup>28</sup> Алешина И.В. Указ. соч. С.152.
- <sup>29</sup> Баркери Кабрери Х.Д. Указ. соч. С.13.
- <sup>30</sup> Bland M., Treaker A., Wragg D. *Effective Media Relations*. London, 1996. P.99-101.
- <sup>31</sup> Ibidem, P. 89.
- <sup>32</sup> Williams G., *Britain's Media: How They Are Related. Media Ownership & Democracy*. London, 1996. P39.
- <sup>33</sup> Коммерсантъ — daily, 27.V.1998.
- <sup>34</sup> Обозреватель. 1998. №2. С.56
- <sup>35</sup> *Public Relations in Practice*. P.78.
- <sup>36</sup> Баркери Кабрери Х.Д. Указ. соч. С.27. См. подробнее: Regester M., Ryder N. *Investor Relations*. Century Hutchinson, 1990.
- <sup>37</sup> PR Week. 16.I.1998.
- <sup>38</sup> Medialink. *Worldwide Communications Solutions*. London., 1998. P.5.
- <sup>39</sup> PR Week. 16.I.1998.
- <sup>40</sup> Рекламист. 1994. №3.
- <sup>41</sup> Финансист. 1998. №4. С.79-83.
- <sup>42</sup> Bland M., Treaker A., Wragg D. Op. cit. P.48.
- <sup>43</sup> Почепцов Г. Указ. соч. С.86-87.
- <sup>44</sup> Marketing. 29.I.1998.
- <sup>45</sup> Ibidem.
- <sup>46</sup> Ibidem.
- <sup>47</sup> Ibidem.
- <sup>48</sup> См. подробнее: Bland M., Treaker A., Wragg D. Op. cit. P.49-52.
- <sup>49</sup> Marketing. 29.I.1998.
- <sup>50</sup> Ibidem.
- <sup>51</sup> *Managment Today*. 1998. February. P.85.
- <sup>52</sup> Блэк С. Указ. соч. С.151.
- <sup>53</sup> Guide des rapport annuels 1993. Investir, Supplement №1015, du 3 juillet. P.8-9.
- <sup>54</sup> Алешина И. В. Указ. соч. С.158.
- <sup>55</sup> Regester M., Larkin J. *Risk Issues and Crisis Managment*. London, 1997. P.26-28.
- <sup>56</sup> Moore S. *An Invitation to Public Relations*. London, 1996. P.59.
- <sup>57</sup> Regester M., Larkin J. Op. cit. P.29.
- <sup>58</sup> См. подробнее: Sopow E. *The Critical Issues Audit*. Leesburg, 1994.
- <sup>59</sup> Gregory A. Op. cit. P.107.
- <sup>60</sup> *Managment Today*. 1998. February. P.75.
- <sup>61</sup> Практика паблик рилейшнз. С.31.
- <sup>62</sup> Pattison I. *Hitting the Headlines. How to Get Great Publicity*. Chichester. 1996. P.97.
- <sup>63</sup> Независимая газета. 17.IX.1998.
- <sup>64</sup> Доти Д. Паблисити и паблик рилейшнз. М., 1996. С.203.
- <sup>65</sup> PR Week, 16.I.1998.
- <sup>66</sup> Ibidem.
- <sup>67</sup> PR Week, 23.I.1998.
- <sup>68</sup> Gregory A. Op. cit. P.18-19.
- <sup>69</sup> Regester M., Larkin J. Op. cit. P.23.
- <sup>70</sup> PR Week, 30.I.1998.
- <sup>71</sup> Gregory A. Op. cit. P.23.
- <sup>72</sup> *Top European Agencies 1997. A PR Week Supplement*. P.XVIII.
- <sup>73</sup> Newsweek. Special Edition. December 1999 — February 2000. P.75.
- <sup>74</sup> Bland M., Treaker A., Wragg D. Op. cit. P.45.



<sup>75</sup> Чупалов А. Как зарабатывать деньги в Internet. Санкт-Петербург. 1997. С.9-12.

<sup>76</sup> Williams G. Op. cit. P.20.

<sup>77</sup> Общая газета, 4-10.VI.1998.

<sup>78</sup> Чупалов. Указ. соч. С.15.

<sup>79</sup> Мир Internet. 1998. №5. С.6.

<sup>80</sup> Newsweek. Special Edition. December 1999 — February 2000. P.75.

<sup>81</sup> Известия. 18.XI.1999.

<sup>82</sup> Там же.

<sup>83</sup> Index on Censorship. 1996. January/February.

<sup>84</sup> Галкин С. Бизнес в Интернет. М., 1998. С.7-8.

<sup>85</sup> Strategies. 21.XI.1997. P.30.

<sup>86</sup> Мультимедиа. 1998. №2. С.27.

<sup>87</sup> Strategies. 21.XI.1997. P.30.

<sup>88</sup> Галкин С. Указ. соч. С.23-24.

<sup>89</sup> PR Magazin. 1997. №10. S.31-38.

<sup>90</sup> Media Week, 30.I.1998.

# 3 СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В РОССИИ

Глава

---

*Становление связей с общественностью в России происходит в условиях социально-экономического кризиса, острой политической борьбы и конфронтации. Когда тысячи предприятий простаивают без дела, жизнь в провинции стала борьбой за выживание, а столица благоденствует явно не на свои средства; когда бесконтрольная приватизация привела к образованию немногочисленной, но властной и амбициозной олигархии; внешнеэкономическая деятельность, рынок ценных бумаг, бюджетная, кредитная, банковская и другие сферы оказались предельно криминализованы, — при всем этом трудно ожидать гармонии частных интересов и общественного блага в повседневной практике связей с общественностью.*

*Как не допустить окончательной «олигархизации» ПР-агентств, еще более расширить «географию» отрасли, разнообразить ее по сферам приложения капитала? Как добиться оптимального соотношения международных норм и национальных особенностей коммуникации в профессиональной деятельности? По этим и другим сложным вопросам высказываются специалисты, спорит общественность, но решающее слово скажет сама жизнь. Выбор и стабилизация модели развития России определяют динамику, размах и социальную направленность связей с общественностью. Но нельзя не отметить и следующего. ПР не пассивный продукт человеческой среды, а активный фактор ее целенаправленного развития. В этом убеждает прошлое и настоящее отрасли, и прежде всего политических ПР.*

## **3.1. ПОЛИТКОНСУЛЬТАНТЫ ЗА РАБОТОЙ: ОПЫТ РОССИИ**

Отправной точкой формирования рынка политических ПР в России являются парламентские выборы 1995 г. Последовавшие за тем президентские выборы утвердили ПР как важное средство борьбы за власть.

До этого специалистов в области политического консалтинга (ПР, рекламы, социологов и т. д.) внимательно слушали, иногда соглашались, порой обращались за помощью. Однако большинству политиков ПР-агентства представлялись чем-то вроде контор по «отмыванию денег» и не более.

Надев «червонно-золотые туфельки» от партийных спонсоров и достигнув впечатляющих успехов в избирательных баталиях, политический консалтинг превратился в «принцессу» российских ПР, а точнее в весьма доходную сферу бизнеса. По подсчетам экспертов, 60-70% заказов в агентствах приходится на политические ПР. В этом одно из существенных отличий российского рынка от западного, где лидируют финансовые и кризисные паблик рилейшнз.

Четко прослеживается тенденция к монополизации рынка. Выделяются такие фирмы как «Никколо М», «Имиджленд», «PR-Центр», «Имидж-контакт» и немногие другие, действующие на общенациональном уровне.

Было бы ошибкой разделять бизнес-ПР и политический консалтинг «китайской стеной» — между ними идет процесс интенсивного взаимопроникновения. Еще недавно «чистые политики» консультируют бизнесменов, а сделавшие имя в бизнесе устремляются в политику. Это движение подчеркивает известную неустойчивость рынка. Даже среди опытных игроков распространено мнение, что политическая ангажированность, заинтересованность в фирме властных структур важнее наличия квалифицированных специалистов, да и даже того, что является целью любого бизнеса, — денег, полагает Н. Верещагин<sup>91</sup>.

В США еще 20 лет назад говорили: «Годовой оборот до миллиона долларов — это бизнес, больше миллиона — это уже политика». Тем более подобное утверждение справедливо для современной России, где одним росчерком пера солидная и крупная фирма в одночасье может превратиться в мыльный пузырь.

Ведущие рекламные агентства «сопровождают» на договорной основе те или иные партии правой и центристской ориентации. Левые, как правило, для консультантов политически неприемлемы, а главное, неплатежеспособны.

Крупнейшая рекламная группа «Видео Интернешнл» (в ее состав входит ПР-агентство Rowland Moscow) разрабатывало в декабре 1995 г. ПР-кампанию движению «Яблоко». «Империял фильм» (производственная структура группы) снимал ролики для И. Рыбкина. В президентской кампании 1996 г. участвовала вся группа компаний «Видео Интернешнл»<sup>92</sup>.

В марте 1999 г. общественно-политическое движение «Правое дело» заключило договор с «Видео Интернешнл» на оказание комплексных услуг в сфере рекламы и связей с общественностью. Как отметил один из лидеров «Правого дела» Б. Федоров, сегодня ни одно общественно-политическое движение не может обойтись без помощи специалистов в области ПР и рекламы: «Они отвечают за форму, а не за содержание. Содержание каждый определяет для

себя сам. Но для того, чтобы лучше довести свои идеи и предложения до общества, необходимы специалисты». Генеральный директор «Видео Интернешнл» М. Бойко, комментируя начало работы с «Правым делом», не стал раскрывать деталей соглашения, сославшись на то, что работа с клиентами всегда строится на условиях конфиденциальности<sup>93</sup>.

Конфиденциальный характер носит и информация об условиях финансирования тех или иных ПР-проектов. Откуда поступают деньги для кудесников-имиджмейкеров, специалистов по организации «войн и реакций», мастеров корпоративного стиля и т. д.? Казалось бы, ответ прост — от заинтересованных партийных структур. Но это лишь отчасти так.

Сами партии живут на «подношения» финансовых и коммерческих объединений. Только пополнив свою «кассу», они могут привлечь профессионалов ПР к взаимовыгодному сотрудничеству. Добавим, что в условиях законодательных ограничений на бюджеты избирательных кампаний широко используются каналы «внепартийного» стимулирования политконсультантов.

В экспертном анализе итогов опроса ОАО «Транснациональная нефтяная компания «Гермес-Союз» содержится следующий небезинтересный вывод: «проблема обеспечения режима наибольшего благоприятствования для «китов» современного бизнеса имеет два уровня. Первый, наиболее очевидный, — это достижение такого представительства интересов крупного бизнеса во властных структурах, которое соответствовало бы его возросшей силе. Второй, более глубинный уровень, в демократическом обществе тесно связан с первым и состоит в создании в социуме соответствующего психологического климата»<sup>94</sup>.

И на первом и на втором уровне роль ПР-специалистов хорошо вознаграждается.

«Погоду на российском рынке паблик рилейшнз делают, конечно же, солидные клиенты, обращающиеся в удачливые ПР-агентства с «жирным заказом», — утверждает исполнительный директор Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО) Е. Юрьева.

Весьма откровенна на этот счет и руководитель проектов Центра либерально-консервативной политики Ю. Русова, бывшая в 1993 г. менеджером предвыборной кампании движения «Выбор Россия» на парламентских выборах. Вот что она поведала в интервью газете «Капитал»: «Головков (тогда — руководитель предвыборного штаба «Выбора России») поручил нам работать со всей текучкой их штаба. У «Выбора России» была специфическая структура. Существовала большая группа начальников — министров-капиталистов, которые все вместе собирались и говорили: хоро-

шо бы сделать и это, и это, и то, но сами не занимались организацией предвыборных кампаний. Это было обязанностью людей в регионах, у которых были свои потребности: им нужны были деньги, рекламные материалы, ценные указания»<sup>95</sup>.

Весной 1999 г. политический советник губернатора Санкт-Петербурга А. Кошмаров, снискавший скандальную известность на выборах в городскую думу, встретился с собкорами центральных изданий, чтобы рассказать о работе своей фирмы «Новоком» («Новые коммуникации»). Он рассказал, как «выбирал» петербургского губернатора в первый раз: «До 1995 г. мы никого не трогали, тихо-мирно отмывали слово «идеология», оказывали консалтинговые услуги предпринимательским структурам. Они и предложили избрать губернатора Петербурга, назвали фамилию, показали фото»<sup>96</sup>. После удачных выборов Кошмаров стал советником В. Яковлева. Он уверен, что за три прошедших года Яковлев сильно вырос как политик, стал большим «демократом» чем Чубайс и Гайдар, не говоря уже о Собчаке («тот никогда не был демократом»), хотя и более закрытым как человек («много шишек набил»).

Вопрос «зачем так стараться, чтобы сделать из Яковлева приличного губернатора, не проще ли взять более достойного кандидата?» имиджмейкеру явно не понравился. Действительно, на редкость глупый вопрос — заказали-то и оплачивали именно Яковлева, а не кого-то более достойного.

Столкновением денежных мешков стали выборы губернатора Красноярского края, проходившие в апреле — мае 1998 г. Весьма живо описал в своей корреспонденции газете «Известия» А. Тарасов обстановку в крае и «слет» на выборы консультантов чуть-ли не со всей страны.

Лебедь твердит, что он кот, гуляющий сам по себе. Это правда лишь отчасти. Он, скорее, танк, сносящий все преграды на своем пути. Кто въедет на его броне в Кремль? Б. Березовский? Красноярцы, которых этим именем запугивали на каждом углу, не испугались. Столичные и местные ФПГ поделили край, капитал и власть слились в объятиях. С этим уже свыклись. Единственное неудобство — в избирательных бюллетенях напротив фамилий претендентов не пишут наименования финансирующих их банков. Да и говорят все больше о кандидатах в губернаторы, а надо бы, видимо, о том, какая финансовая группа, владеющая ныне той или иной частью края, будет лучше других прислушиваться к гласу народному

На красноярском полигоне резвились широко известные в политическом истеблишменте центр политического консалтинга «Никколо М», консалтинговая фирма «Имидж-контакт», П. Щедровицкий, группа Е. Островского, группа В. Большакова из Питера (некоторые агитки были прямо списаны с листовок, с которыми шел на выборы В. Яковлев, ныне губернатор северной столицы), профессионалы из Екатеринбургa и Новосибирска, представители американской фирмы «Янг энд Рубикам». Дабы никого не рекламировать,

обойдемся без упоминаний, на чьей стороне трудились имиджмейкеры и политические пиарщики-пропагандисты и чьи гражданские доблести они прославляли<sup>97</sup>.

Руководители ведущих PR-агентств не скрывают, что работают за хорошие деньги. Но при выборе клиента-политика хором заявляют о том, что руководствуются не столько деловыми, сколько политическими и моральными соображениями о невозможности работать с политическими экстремистами и маргиналами.

Генеральный директор «Никколо М» Е. Егорова говорит, например, что никогда не возьмется вести экстремиста, коммуниста, политика, запятнавшего свою репутацию, или психопата. Генеральный директор «Имиджленд» В. Моисеева «даже за миллион долларов не взялась бы за кампанию эксмаргинального человека, взгляды которого в основных своих принципах противоречат моим». Генеральный же директор агентства «PR-Центр» В. Руга не любит глупых, трусливых и суетных клиентов. Он считает, что хорошо «раскрученные» агентства могут позволить себе такую разборчивость, а большинство так называемых «PR-агентств» «продаются» любому<sup>98</sup>.

На самом деле, именно крупные агентства в большей мере зависимы и «продажны», поскольку без тесного альянса с олигархическими кланами, правящим режимом или транснациональными корпорациями они быстро превратятся в малоизвестные и, главное, малоодоходные предприятия. Вся их свобода в лучшем случае означает свободу выбора среди немногих очень богатых клиентов. Но в условиях острейшего экономического и социального кризиса и эта относительная свобода в прошлом. Громко же заявленные политические симпатии — суть продолжение личных материальных интересов и своего рода клятва в вассальной верности существующей финансово-экономической и политической элите. Зарабатывать на противоречиях внутри элиты можно и должно, но боже упаси от фронды самой системе.

Определенные политические и экономические интересы имеют в России и страны Запада. Их идеологическое проникновение к нам началось задолго до крушения Советского Союза. Не последнюю роль в этом сыграли реклама и PR. Поскольку прямая идеологическая дуэль в условиях «холодной войны» была затруднена, именно рекламно-пиаровское сопровождение торгово-экономических связей стало одним из эффективных средств скрытого стимулирования кардинальных перемен в бюрократической системе.

В качестве примера сошлемся на случай с адаптацией слогана «enjoy Coca-Cola». Слово «Инджой» в переводе означает «наслаждайся», «получай удовольствие». «В конце 70-х — начале 80-х годов

в Советском Союзе этот призыв явно не проходил, нужно было придумать более приемлемые для идеологических установок общественного сознания того времени слова»<sup>99</sup>, — отмечает вице-президент американского рекламного агентства YAR Communications, Inc. О. Корионов. Тогда агентство справилось с проблемой, предложив слоган — «Пейте Кока-Колу».

«Всего-то», — скажет читатель, ну и «проникновение». Не будем торопиться с выводами. Практика показывает, что утверждение материальных ценностей, выполняемое рекламой и ПР в исключительно широких масштабах, постепенно приводит к утверждению тех или иных нравственных и политических ценностей. Рекламные объявления, публикации, презентации, побуждающие людей приобретать вначале один товар, за ним другой, третий и т. д., внушают людям, что все самое лучшее — в Америке. Высокое качество товара порой бессознательно переносится на весь американский образ жизни, нормой которого стала слепая идеология потребления.

Адекватный ответ этой идеологии — не только иное мировоззрение, основанное на более гармоничном сочетании личного и общественного, материального и духовного; не только высокое качество отечественных товаров, но и соответствующий уровень рекламы и связей с общественностью.

Слабый производитель, опираясь на малоэффективную рекламу, не имеет шансов на рынке. Сильная реклама может «раскрыть» не самый лучший товар, или, наоборот, отличный товар несмотря на посредственную рекламу способен завоевать плацдарм на рынке, но успехи производителя и рекламиста в обоих случаях относительно и непрочно. Идеальный вариант: высококачественный товар + сопутствующие отличные реклама и ПР. При таком раскладе есть реальная возможность продвинуть товар на отечественном и международном рынках, а многократные успехи многих товаров неизбежно скажутся на политическом престиже страны-производителя. Какие огромные усилия и сколько времени потребуется России чтобы не только понять, но и повседневно следовать этой нехитрой истине?

«Массовая культура» — другой «Троянский конь» Запада, используемый для социально-психологического контроля поведения людей в глобальном масштабе. Такой сугубо утилитарный подход к культуре был зафиксирован в одном официальном документе Информационного агентства Соединенных Штатов (ЮСИА) сразу же после второй мировой войны. «Принцип «культура ради культуры», — говорится в этом документе, — не должен иметь места в информационных и образовательных программах Соединенных Штатов Культурная деятельность является неотъемлемым

орудием пропаганды». Нацеленность на пропагандистское использование «массовой культуры» (средствами рекламы и ПР в том числе) подтверждает и бывший директор ЮСИА К. Роен. «Распространяя культуру США, — заявил он, — мы помогаем осуществлению целей внешней политики Соединенных Штатов. У нас нет другой задачи»<sup>100</sup>.

Мы пьем Кока-колу, курим Марльборо, листаем Плейбой, смотрим Рембо, и хотим вырастить новых «Пушкиных» и «Ломоносовых», быть не просто великой державой, но и сохранить основы самобытной соборной цивилизации. Наивное желание. Хотим мы может быть одного, а делаем другое: «помогаем осуществлению целей внешней политики Соединенных Штатов». Когда же наступает внезапное прозрение — как во время югославского конфликта, и когда в 1-2 «шопах» всей России на показ бьют американские телевизоры, с остервенением топчут звездно-полосатое «чудовище», это похоже на запоздалую попытку наркомана увильнуть от роковой иглы. Хватит ли только сил

В конце 80-х — начале 90-х годов начался новый тур идеологической экспансии. Как грибы после дождя, на Западе появились различные частные фонды, ассоциации, озабоченные «укреплением демократической культуры» в России. Содержание их рекламных проспектов, предлагаемой учебной литературы лишний раз заставляет задуматься о том, кто, как и на какие средства готовил «наши» перестройку и постперестройку, а в более частном плане, — участвовал в формировании кадров политконсультантов.

В рекламном проспекте Института Крибла (The Kriebel Institute), изданного еще в 1992 г., в частности, можно найти следующую информацию.

Институт Крибла убежден, что частные интересы должны выступать там, где правительство Соединенных Штатов не может или не хочет действовать

Институт Крибла с октября 1989 г. провел свыше сорока конференций в бывшей советской империи. Данный показатель не перекрыт (на март 1992 г. — Е. П.) никакой другой частной организацией.

Первые конференции были посвящены методике проведения предвыборных кампаний, (главный «хлеб» политконсультантов — Е. П.) с учетом приемов, доказавших свою эффективность в Соединенных Штатах. Были быстро получены заявки на новые конференции, приносящие знания Института как в отдаленные центры, такие как Томск в России, Ласи в Румынии, Катовице в Польше и Львов на Украине, так и в крупнейшие политические центры — Москву, Киев, Бухарест, Прагу, Таллинн и Вильнюс

Институт Крибла установил тесные контакты со многими политическими лидерами и инициативными предпринимателями. Многие результаты были получены в ходе работы «институтских команд». Александр Урманов — руководитель предвыборной кампании Ельцина в Екатеринбурге использовал институтскую информацию для достижения Борисом Ельциным победы на



парламентских, а затем и президентских выборах. Болгарский президент Желю Желев выразил свою благодарность Институту Крибла, так же как и многие другие получатели нашей помощи, ранее находившиеся под гнетом советской империи

## МЕСТНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ИНСТИТУТА КРИБЛА

Местные представители выбраны на основании множества биографических данных, но все они имеют важные черты: преданность принципам демократии и капитализма. Все представители отличаются чрезвычайной способностью к осуществлению благотворных перемен в своих регионах.

Однажды избранные Институтом местные представители доставляются в Соединенные Штаты сроком на шесть недель для интенсивной экономической, управленческой и политической подготовки.

Полнота учебной подготовки представителей помогает им понять демократическую практику и практическую политику, превращает в более эффективных работников в своих странах. Местные представители имеют разные обязанности. Они информируют Институт о соответствующем экономическом, политическом и социальном развитии, данные о котором не возможно получить по традиционным каналам новостей, тем самым, обеспечивая Институт более глубокими знаниями о ситуации в своих регионах.

Наши местные представители устанавливают отношения с предпринимателями, политическими деятелями, завоеывая доверие к Институту<sup>101</sup>.

23 августа А. Вайнштейн, президент вашигтонского Центра за демократию и создатель ассоциации «Национальный вклад в демократию» (НВД), получил факсимильное послание из Москвы, которое начиналось так: «Я благодарю Вас за искренние поздравления, направленные мне в связи с победой демократических сил и провалом попытки государственного переворота 19 августа 1991 года. Мы знаем и высоко ценим тот факт, что Вы внесли свой вклад в эту победу»<sup>102</sup>.

Отталкиваясь от этого послания и других данных, С. Гервази (экономист, проработавший в течение многих лет экспертом в ООН) обращает внимание на связь между Б. Ельциным и Вайнштейном — человеком, выдвинувшим идею так называемой приватизации секретных операций. Он поднимает вопрос о том, какую конкретно роль играли США в содействии приходу к власти в Советском Союзе неоконсервативных сил. Ельцин благодарил не только Вайнштейна, но и правительство Соединенных Штатов, его союзников и все организации, которые в течение ряда лет выступали за оказание помощи оппозиции в Советском Союзе.

В 90-х годах НВД, вероятно, расходовал ежегодно в среднем 5 млн долларов в Восточной Европе и Советском Союзе. Следует отметить, что доллары могли обмениваться на черном рынке по курсу в несколько раз превышающему официальный, значительно увеличивая местный эффект от полученных средств.

По оценке Гервази, торгово-промышленные и частные организации стран Запада в 90-е годы выделяли кругленькую сумму, примерно 100 млн долларов в год, на проведение в международном масштабе операций по вмешательству в дела Советского Союза<sup>103</sup>. В последующем эти суммы выросли и дополнились, а скоро были многократно перекрыты за счет финансирования российской стороной (из государственных и частных источников) консалтинговых услуг Запада.

Известный итальянский экономист К. Годинья, в 1989-1991 гг. бывшая консультантом Совета министров Республики Бурятия и ныне проживающая в Улан-Удэ, справедливо отмечает: «Если вернуться к неисполненной роли вчерашних партийных работников идеологии и сегодняшних рыночных советников и вечно опаздывающих «авангардистов», то их уравнивает и объединяет один очень серьезный фактор Российские специалисты до сих пор не поняли, что настоящая война сегодня происходит не на уровне «экономики» или ядерного вооружения, а лишь на уровне интеллекта, и только на этом уровне есть то поле «битвы», на котором надо сражаться»<sup>104</sup>.

Рассмотрение роли политических PR в современной России требует знания исторического, геостратегического, социального и рыночного аспектов данной проблемы. Только тогда можно будет оценить истинный смысл и значение крупных акций PR-агентств.

Недавний пример — российская приватизация, информационным обеспечением которой, как известно, по инициативе правительственных чиновников занимались американцы из Soyer Miller Group и Burson Marsteller. Результат известен как для самой идеи, так и для репутации ее вдохновителей, в частности А. Чубайса. Дело не в низком профессионализме указанных компаний, а в том, что за большой «куш» из российского кармана они посвятили себя заведомо несостоятельной по характеру, фактическим целям и методам программе.

Большой обман со временем неизбежно раскроется, но сбив первую волну общественного недовольства приватизацией «по Чубайсу» американские компании не только заработали хорошие деньги, но и помогли Вашингтону в стратегическом плане — дальнейшем ослаблении России за счет России.

Высокопоставленные чиновники (в том числе Минфина) не раз занимались откровенным лоббированием интересов западных агентств в ходе объявленного тендера на информационное обслуживание так называемого «угольного займа», предоставленного Мировым банком на реструктуризацию российской угольной промышленности.

Пресловутые 10 тыс. долларов, инкриминируемые небезызвестному С. Станкевичу, как явствует из опубликованного «Московским комсомольцем» документов, были получены этим пламенным «демократом» от крупнейшего американского ПР-агентства Burson Marsteller.

Автор далек от мысли, что ведущие западные или российские агентства сознательно и тем более по собственной инициативе действуют против интересов России. Но безусловно и то, что в условиях «дикого капитализма», поддерживаемого определенными силами внутри страны и вне ее, ПР не могут не иметь «родимых пятен» системы, которую они обслуживают. Цивилизованные ПР для нецивилизованного бизнеса и политики — это не более чем утопия.

Грязная игра в политике чревата особым риском, в том числе для консультантов. Случаются и настоящие трагедии. Известный психолог Александр Юрьев из Санкт-Петербурга несколько лет назад был политическим консультантом В. Черномырдина. В ночь на 29 февраля 1996 г. раздался резкий звонок в дверь его квартиры. Открыв ее, Александр получил в лицо порцию серной кислоты. Это произошло на той же неделе, когда убили личного врача Черномырдина. Пять лет назад, попав в перестрелку, чудом остался жить В. Руга. Двое его сопровождающих были расстреляны на месте<sup>105</sup>.

«Лоббирование интересов отдельных партий и движений, обеспечение предвыборных баталий, содействие победе «народных избранников» стали весьма прибыльным, хотя и рискованным бизнесом в реестре ПР-услуг наших агентств. Большие ставки в политической игре, нередко без правил, связаны с большим риском для жизни лоббистов. Нанять киллера бывает дешевле, чем выиграть легальными средствами предвыборную борьбу на местах»<sup>106</sup>, — отмечает президент РАСО А. Борисов.

Есть ли какие-то общепринятые этические нормы в работе консультантов? При размытости нынешних законов поле для деятельности не ограничено. Уже упоминавшийся нами руководитель «Новокома» А. Кошмаров считает, что «нельзя создавать кодекс чести на песке». У каждого свои моральные принципы: то, что одному кажется возмутительным, для другого приемлемо. Для своей команды Кошмаров ввел три табу: семья и дети; вещи, связанные с национальной рознью; вопросы нацбезопасности (чреватые посадкой в места не столь отдаленные). Компромат на другие темы, включая частную жизнь и сексуальную ориентацию, допустим, если используется в рамках закона. Многие консультанты не менее реалистичны, если не сказать циничны в своих высказываниях на эту тему.

- Никаких «табу», как это определил Кошмаров, не существует. Грязь льют и на семью, и на пятую графу. Но предел есть и цинизму. Если Кошмаров берет на себя обязательство определять, хороший клиент или нехороший, то его личное мнение о конкретном человеке не должно касаться профессиональных основ работы. Для имиджмейкера нет хороших и плохих, он должен заниматься не определением нравственности политика, а своими прямыми обязанностями — созданием имиджа (креативный директор агентства «Тайный советник» В. Пилия).
- У каждого специалиста в области политических технологий есть свой внутренний кодекс. Я в свое время решил, с кем я точно работать не буду. Нужно соблюдать определенные этические нормы, но экономические нормы диктуют свое. Поэтому здоровый цинизм всегда остается (вице-президент компании «Имиджленд» К. Иванов).
- Технолога практически не интересует истинный облик кандидата или качественные характеристики его личности. Его обязанность состоит в том, чтобы всеми доступными средствами обеспечить победу. Другое дело, что позиция консультанта может быть признана безнравственной, но это как с телохранителем, нравственные сомнения которого в правильности выбора клиента могут стоить последнему жизни. Не стоит рассматривать морально-этические нормы как ограничительные рамки в области профессиональной работы политических консультантов (президент холдинга «Паблицити» Г. Ханов)<sup>107</sup>.

Увы, телохранители Гитлера были лишены «нравственных сомнений», пропагандистский аппарат Третьего рейха «всеми доступными средствами» обеспечивал победу Великой Германии, ее солдаты и офицеры только выполняли свой профессиональный долг и все это обернулось смертью миллионов и миллионов людей.

«На мой взгляд необходимо принятие своеобразного кодекса чести, своей клятвы Гиппократ ПР, поскольку влияние их на умы все больше возрастает»<sup>108</sup>, — справедливо отмечает депутат Госдумы Э. Панфилова.

Если говорить о кодексах профессионального поведения и этики специалистов ПР, то они недвусмысленно говорят о социальной ответственности работников отрасли.

Из Кодекса профессионального поведения Международной ассоциации публик рилейшнз (ИПРА), принятом на ее генеральной ассамблее в Венеции в мае 1961 г. и который является обязательным для всех членов Ассоциации.

## В. ОТНОШЕНИЯ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И СМИ

1. Член ИПРА должен осуществлять свою профессиональную деятельность в соответствии с интересами общества и с полным уважением к достоинству личности...

3. Член ИПРА не должен намеренно распространять ложную или вводящую в заблуждение информацию.

4. Член ИПРА обязан при любых обстоятельствах предоставлять всестороннюю и правдивую информацию об организации, в которой он работает.

Из декларации профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью, принятой на конференции РАСО 22 ноября 1994 г.

## ОБЩИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ

1. Деятельность консультанта или агентства, предоставляющих услуги в области связей с общественностью, должны исходить из общественного блага и не может наносить ущерб законным интересам, чести, достоинству личности. Участие в любых мероприятиях, ставящих под угрозу интересы общества или преследующие тайные, необъявленные публично цели, решительно отвергается.

2. Практическая деятельность консультанта или агентства по связям с общественностью должна строиться на неукоснительном соблюдении принципов точности, правдивости, добросовестности передаваемой информации. Запрещаются любые попытки обмануть общественное мнение, а также использование ложных или вводящих в заблуждение сведений, распространение информации, причиняющей вред третьим сторонам, или применение ведущих к этому форм и методов работы.

К сожалению, наличие прекрасных профессиональных кодексов не останавливает многих политконсультантов — не про них они писаны. «Цель PR — построить долгосрочные, основанные на доверии отношения клиента с обществом. Цель пропаганды — убедить наибольшее число людей в навязываемой идеологии. Избирательные технологии основаны на методах пропаганды вследствие кратковременности политической кампании, — утверждает Г. Ханов. — Можно согласиться с требованиями сторонников чистых методов предвыборной борьбы о соблюдении нравственной и этической экологии политических кампаний, но никакие уверения и заклинания не смогут остановить политика, рвущегося к власти. Вряд ли кто-то сможет вспомнить избирательную кампанию без применения всего арсенала пропаганды»<sup>109</sup>.

Безусловно, много правды в этой красноречивой оценке ремесла политконсультанта, но возникает и ряд вопросов. Кто поверит, что PR-агентство применяет «весь арсенал пропаганды» в избирательных кампаниях, а затем «отмывает руки» в «чистых» PR для бизнеса? Что же, в первом случае агентство, манипулируя общественным мнением, «навязывает» ему определенную идеологию, а во втором — «строит долгосрочные, основанные на доверии отношения клиента с обществом»? Здесь явное противоречие. Да и клиент у PR-агентства в избирательных кампаниях и

при сопровождении тех или иных бизнес-проектов по сути один и тот же — крупные финансово-экономические структуры.

И если «никакие уверения и заклинания не смогут остановить политика, рвущегося к власти», то кто сможет остановить олигарха жаждущего сверхприбылей?

Поскольку политконсультанты в основном заняты пропагандистским сопровождением партий и партийных блоков, важно иметь хотя бы общее представление о проблемах развития многопартийной системы в России. Эти проблемы можно разбить на три группы.

I. Проблемы, внешние по отношению к многопартийной системе, но активно влияющие на ее развитие.

II. Проблемы многопартийной системы как таковой, имеющей свои закономерности и особенности функционирования как общего, так и национального характера.

III. Проблемы, свойственные структурным элементам многопартийной системы или, точнее, ее основополагающим компонентам в лице отдельных партий, а также партийных союзов и блоков.

Все три группы проблем тесно связаны между собой и во многом взаимообусловлены. Теперь попытаемся обозначить сами проблемы в их российской специфике.

I. 1) Кризис общества, и как он влияет на становление и развитие многопартийной системы в целом и отдельных партий в частности.

2) Отношение исполнительной власти к партиям. Чрезмерное давление на оппозицию лишь усиливает политическую напряженность.

3) Дальнейший рост преступности и влияния мафиозного капитала на политические партии. Источники финансирования партийных касс неопределены. В таких условиях сращивание партийных и мафиозных структур может быть самым заурядным явлением.

4) Крайнее неравноправие в выходе на СМИ (особенно электронные) партий проправительственной ориентации и оппозиции.

5) Иностранное влияние и почти открытое финансирование из-за рубежа отдельных партий.

6) Особенности социально-политического и культурно-психологического развития народов России. Влияние этих особенностей на формирование многопартийной системы в нашей стране. В частности, слабость демократической традиции и персоналистский облик многих партий (партия Руцкого, партия Шахрая, партия Андреевой и т. д.).

II. 1) В России одна из самых молодых в мире многопартийных систем.

2) Многопартийная система существует и развивается в относительно развитом обществе, располагающем ядерным оружием. Объективно не только ответственность перед своей страной, но и перед всем человеческим сообществом у наших партий несравненно выше, чем в подавляющем большинстве других государств. Однако эта особая ответственность слабо осознается даже на уровне партийных лидеров, не говоря уже о рядовых членах партий.

3) Кадровый состав. По сути еще не сложилось новое поколение профессиональных политиков, нет эффективной системы воспроизводства партийных кадров.

4) Все партии далеки от практической жизни. КПСС в свое время удалили с производства, а новые партии ни в старой, ни в новой форме к нему еще не повернулись. Предприниматели, не говоря уже о рабочих и служащих, на производственный сектор в общенациональном масштабе влияют явно недостаточно. Государство в лице многомиллионного чиновничества не справляется с нарастающим хаосом в экономике, а значительная часть аппарата заинтересована в производстве исключительно в эгоистических целях.

5) Теоретический уровень руководства партий оставляет желать лучшего. Свидетельством тому является и невнимание партийных лидеров к созданию теоретических центров, выпуску соответствующей партийной литературы. Слабым вождям требуется малообразованное в политическом отношении и послушное стадо, а не мощная и эффективная организация творчески мыслящих личностей.

Можно сделать вывод об очевидной незрелости многопартийной системы в России. Проблемы отдельных партий во многом схожи: слабая структурированность, преимущественно «столичный» характер партий правой ориентации и «великовозрастный» состав компартий, низкий уровень связей с населением, примитивное техническое обеспечение и т. д. — все это оказывает обратное воздействие на общество, усиливая в нем чувство разочарования и безальтернативности.

В области ПР в России существуют препятствия, которые во многом обусловлены низкой политической культурой основных субъектов политики — лидеров и партий. Среди таких препятствий директор Центра политического консультирования «Никколо М» Е. Егорова выделяет следующие.

Одной из характерных черт политических лидеров России является миф о собственной харизматичности. Это заблуждение является достаточно распространенным и касается прежде всего ложного представления политика о его способности привлекать к себе внимание людей, влиять на них и вести их за

собой. В силу этого такие политические деятели отказываются строить свой ПР, воздействовать на СМИ, целенаправленно работая над своим имиджем, строить сценарии и информационные поводы.

Вторым распространенным заблуждением является миф о харизме поста. Губернатору, например, кажется, что всем СМИ он интересен потому, что руководит субъектом Федерации. Однако если ему нечего сказать СМИ, то вскоре его имидж подвергается процессу формализации и функционализации, теряет личностную окраску, поскольку общественность узнает только о том, что губернатор куда-то поехал, что-то подписал, кого-то уволил. При этом у людей теряется связь с политиком как с личностью, с присущими ей переживаниями и поступками.

Третьим мифом, мешающим политикам грамотно строить ПР, является миф о своей популярности у населения. Они не учитывают психологический механизм привыкания, адаптации к новизне события, нарастанию недовольства в связи с нереализованностью предвыборных обещаний и надежд. Как следствие, они не только стремятся к контактам с общественностью, но с удивлением обнаруживают, что СМИ к ним потеряли интерес или достаточно жестко критикуют за конкретные действия.

Четвертый миф — миф о легкой победе над СМИ в административной войне. Задавливание СМИ, которые политик не рассматривает как «свои» лояльные, является распространенным ходом среди российских лидеров, находящихся у власти.

Пятый миф — миф о всеобщей продажности СМИ. Он представляет опасность по нескольким причинам. Во-первых, ведет к отказу от творческой проработки стратегии ПР и, как следствие, к хаотичному размещению за деньги отдельных материалов, которые не будучи системными создают мозаичность имиджа. Во-вторых, размещение материалов в СМИ за деньги напрочь отбивает у журналистов естественный интерес к политическому. В-третьих, политик не заботится о создании интересных информационных поводов, привлекающих внимание общественности, со СМИ ведет себя дистанционно и функционально<sup>110</sup>.

Выборы — главная сфера деятельности политконсультантов. Только в 1999 г., помимо выборов в Государственную Думу, пройдет еще 15 губернаторских кампаний и более 100 выборов мэров и местных законодательных собраний.

Вера кандидатов в то, что избирательные технологии реально могут помочь выиграть выборы, в целом растет. Депутат Госдумы С. Митрохин (фракция «Яблоко») признался, что если раньше его партия не пользовалась услугами консультационных фирм, то теперь он не исключает такой возможности. НДР, коалиция «Правое дело» и целый ряд других партий обращаются за помощью к консультантам.

Предвыборную гонку можно сравнить с азартной игрой: выигрыш гарантировать никто не может, а ставки очень высоки.

Директор фонда политических технологий И. Бунин считает, что для действующего депутата, который хочет переизбраться, кампания обходится дешевле, чем для новобранца, — от 100 до 200 тыс. долларов. Для тех, кто избирается впервые, минимальный



бюджет — 250-300 тыс. долларов. По словам Д. Гнатюка, директора фирмы Propaganda, занимающейся политическим консультированием, бюджет парламентского кандидата должен быть от 350 до 800 тыс. долларов. Расценки зависят от величины округа и той суммы, которую необходимо потратить на каждого избирателя (от 0,5 до 2 долларов), а также степени «раскрученности» имени кандидата и аппетитов агентства, которое его и «ведет».

Даже взятые по минимуму реальные бюджеты предвыборных компаний никак не вписываются в рамки закона. Статья 52 «Закона о выборах депутатов ГД и СФ» гласит: «Предельная сумма расходов кандидата за счет средств избирательного фонда не может превышать более чем в 10000 раз минимальный размер оплаты труда, установленный федеральным законом на день назначения выборов». Это примерно 835000 рублей (или по мартовскому 1999 г. курсу чуть больше 36 тыс. долларов). Предельная сумма расходов избирательного объединения не может превышать минимальный оклад более чем в 250000 раз и равна примерно 908 тыс. долларов.

Нижняя планка избирательного фонда во много раз ниже, чем реальная цена избирательной кампании, что ведет к зависимости кандидатов от тех, кто их незаконным образом финансирует: «Депутаты попадают в парламент уже «зацепленными»<sup>111</sup>, — считает руководитель фонда «Индем» Г. Сатаров.

Одной из самых дорогостоящих стала бесспорная победа генерала А. Николаева на довыборах в Государственную Думу. Для многих А. Николаев, в первую очередь, предстал соратником мэра Москвы Ю. Лужкова. По словам одного политического консультанта, мэр лично познакомил новоявленного кандидата с префектом Южного округа г. Москвы А. Беляевым. С этого все и началось — московская мэрия с блеском провела ПР-кампанию нужного кандидата. Было потрачено более миллиона долларов (не только деньги — некоторые услуги дорого стоят)<sup>112</sup>. «Это не просто огромные деньги — бюджет компании значительно превышал бюджеты других кандидатов. Если оппоненты Юрия Лужкова действительно смогут организовать суд в Гааге, как они объявили в СМИ, то победа генерала Андрея Николаева принесет мэру, пожалуй, больше потерь чем сейчас польза»<sup>113</sup>, — пишут В. Васильева, Д. Юсупова в своей статье «Серые кардиналы политики», опубликованной в журнале «Рекламный мир».

Губернаторские выборы стоят не меньше, а то и больше, чем выборы в Госдуму. Например, отсчет стоимости губернаторских выборов в Санкт-Петербурге начинается с суммы в 3,5 млн долларов плюс 50%, если губернатор — действующий (оценка А. Кошмарова)<sup>114</sup>. По мнению оппонентов переизбранного на пост президента Бурятии Л. Потапова, его кампания обошлась в 2,5-3

млн<sup>115</sup>. На выборах губернатора Красноярского края три кандидата обладали сопоставимыми финансовыми ресурсами (3 млн долларов, потраченные на кампанию Сахарнова, вполне сопоставимы с 6-8 млн, вложенными в первом туре Лебедем и Зубовым)<sup>116</sup>.

На оплату услуг специалистов уходит около 20% бюджета предвыборной кампании. «Никакие специалисты не могут стоить дороже 20% бюджета, — говорит Е. Егорова, руководитель центра «Никколо М» и председатель Ассоциации центров политического консультирования. — Если кто-то претендует на большее, то клиенту стоит настороженно отнестись к такому предложению.»<sup>117</sup>

По данным, приводимым в журнале «Коммерсантъ Деньги», услуги пресс-секретаря в период предвыборной кампании оцениваются от 2000 долларов в месяц, спичрайтера-совместителя — в 1000-1500, менеджера по связям с общественностью — в 2000-6000. Заместителю руководителя избирательного штаба или советнику платят 60-250 тыс. в год. Сколько получает глава штаба, можно лишь догадываться. Распределение денег — тайна избирательного штаба. Этим занимается лично глава штаба, и даже имя его, как правило, не афишируется. Исключения — А. Чубайс и Г. Бурбулис, руководившие в разное время штабом Б. Ельцина<sup>118</sup>.

Имиджмейкерская команда А. Кошмарова на губернаторских выборах в Санкт-Петербурге «довольствуется» 10% общей суммы кампании (550 тыс. долларов). Деньги надо разделить на количество людей в команде (50-100) и месяцев, в течение которых они работали (не менее шести). В итоге средняя «честная» зарплата в «Новокоме» — 1500-2000 долларов. Кроме выборов фирма Кошмарова занимается «консалтингом и лоббизмом», но расценки на эти услуги не оглашаются<sup>119</sup>.

Заключение договора на проведение предвыборной кампании с «золотой» партией или партийным блоком сулит еще большие прибыли. Точная сумма уже упоминавшегося нами контракта «Видео Интернейшнл» с коалицией «Правое дело» не разглашается, но, как стало известно «Коммерсанту», речь идет о 10 млн долларов<sup>120</sup>. Правда, все заинтересованные лица эту цифру опровергли. У независимых же экспертов она не вызвала особого удивления.

- ... деньги будут вложены не малые и силы брошены огромные. Деньги многое решают, но не все (президент РАСО А. Борисов).
- Инициаторы и лидеры движения — люди молодые, и именно это надо использовать. Лучшие шансы у Кириенко, и к 2004 году его можно вывести в президенты. Минимальные — у Гайдара. А денег для этого потребуется много, я думаю,

затраты будут измеряться десятками миллионов долларов (С. Михайлов, гендиректор агентства «Михайлов и партнеры»).

- В Москве на раскрутку движения надо не менее \$10 млн, столько же — на регионы (президент компании «Имидж-контакт» А. Ситников).
- Наверное, на кампанию понадобится никак не менее \$ 10 млн (генеральный директор компании «Имиджленд» В. Моисеева)<sup>121</sup>.

Куда уходят деньги? Помимо оплаты консультантов (до 20% бюджета кампании) еще около 20% приходится на наглядную агитацию. «На телевидение и радио может уйти до 50% бюджета», — отмечает Д. Гнатюк из фирмы Propaganda. Оставшиеся 10% — это сбор подписей, специальные акции, поддержка штаба предвыборной кампании<sup>122</sup>. Впрочем, конкретное «наполнение» бюджета может весьма отличаться от приведенной выше схемы в зависимости от характера выборов, возможностей финансирования, целевых установок кандидатов и других факторов.

Людей, занимающихся выборными кампаниями и считающих себя специалистами в этом деле, можно несколько условно разделить на «профессионалов» и «любителей». Условно, потому что разработка и осуществление выборной стратегии требует участия профессионалов в различных сферах деятельности. Иными словами, в период «спячки», когда нет заказов, в фирме работают всего несколько человек, но когда возникает заказ, молниеносно набирается большая команда.

«Когда я собирала людей на «Громаду» (политическая партия, борющаяся за места в парламенте Украины), через меня прошли около сотни людей. Тех, с кем я постоянно работаю, их всего человек пять-семь. Это мой близкий круг. Остальные кадры мы находим на месте, среди сторонников кандидата»<sup>123</sup>, — делится своим опытом Ю. Русова.

Чем отличаются любители от профессионалов?

Во-первых, профессионалы проводят две-три, а то и более избирательных кампаний в год. Работа в различных регионах позволяет накапливать уникальный опыт, учит отличать общие закономерности от специфики того или иного региона.

Во-вторых, профессионалы сегодня — это обязательно команда разнопрофильных специалистов (журналистов, социологов, психологов и т. д.), способная работать слаженно в экстремальных условиях.

В-третьих, профессионалы не только дают советы, но и при необходимости способны сами реализовать различные проекты, разумеется, за хорошее вознаграждение.

Реальная практика избирательных кампаний предполагает, что профессионалы работают не «в чистом» избирательном поле. Практически всегда в штабе кандидата есть «любители», для которых эта кампания уже не первая. Бывает, что «любитель» при соответствующих качествах становится членом профессиональной команды. Сложнее обстоит дело с теми, кто относит себя к политической элите региона, считает себя специалистом в выборных делах, но не включен по тем или иным причинам в команду<sup>124</sup>.

Работа политконсультанта на выборах начинается с разработки стратегии кампании. Это очень ответственное дело, где приходится учитывать большое количество разнородных факторов. Вот как описывает Ю. Русова разработку плана избирательной кампании для НДР в 1995 г.

«Головков (А. Головков — видный деятель НДР) собрал нас всех и сказал: вы все теперь ребята умные, давайте поставим эксперимент: построим партию по-научному, как пишут в учебниках. Он запер нас с моим коллегой Павлом Растягниковым и сказал, что мы должны сделать план избирательной кампании для НДР. В результате мы за две недели сваяли план, в котором было 628 пунктов, где было расписано буквально все, начиная от регистрации движения, проведения учредительных собраний в регионах и порядка общения с местной администрацией и заканчивая тем, в какое время надо заказывать рекламные площади в региональной прессе, в какое — в центральной»<sup>125</sup>.

В этом описании опущен очень существенный этап. Предварительно нужно провести своеобразную «рекогносцировку местности», т. е. количественные и качественные исследования, помогающие выяснить ключевые параметры кандидата: рейтинг известности и рейтинг популярности. Иногда оказывается, что выиграть невозможно, а можно лишь подправить рейтинг популярности. Кандидат сам тогда принимает решение, рисковать ему или нет.

Рейтинги далеко не всегда могут дать надежный ответ кандидату. Вспомним, что согласно некоторым опросам, проводившимся в начале 1996 г., Б. Ельцина хотели бы видеть переизбранным на второй президентский срок всего несколько процентов избирателей. Жизнь распорядилась иначе

Выборная стратегия может не раз уточняться и даже кардинально меняться по ходу самой кампании. Иногда это приводит к успеху. Кампанию Лебеда в первом туре красноярских выборов можно разделить на два этапа.

Первый продолжался до начала апреля и представлял собой набор достаточно традиционных ПР-ходов: стартовая пресс-конференция, заявление Лебеда о намерении привлечь инвестиции в

край, первые, очень слабо подготовленные, поездки. Была запущена первая волна рекламной продукции (видеоролики со слоганом «Всерьез и надолго» и плакаты «Это наша земля — матушка Сибирь»). Фактически все это время рейтинг кандидата оставался на уровне 15%, и ставилась задача «не проиграть в первом туре».

Перелом наступил после замены рекламного агентства Young & Rubicam на команду избирательных технологов с новым кредо: «Лебедь воспринимается не как кандидат в губернаторы, а как политик федерального уровня, и потому следует приблизить его образ к жителям края, сделать его «своим» и привычным». Вся дальнейшая стратегия строилась в соответствии с ним<sup>126</sup>.

Реализацией стратегии занимается штаб кандидата или партии. Роль и задачи консультантов в штабе определяют договорные отношения агентства (специалиста) с клиентом. Помимо круга доверенных лиц клиента и служебного персонала в кампании могут быть задействованы огромные массы людей. Так по утверждению членов команды Лебеда, у них было около 20 тыс. полевых работников, что внесло несомненный вклад в сезонную занятость населения края. Для сравнения: во всем генеральском движении «Честь и Родина» по всей России насчитывалось тогда, по оценки Лебеда, 36 тыс. «штыков».

Политтехнологи могут при условии умелой работы добавить порядка 5-10% к тому рейтингу, который кандидат или партия способны набрать сами, без их помощи. Порой возможен и больший результат, но в любом случае роль консультанта хотя и важна, но далеко не всегда определяющая.

Привлечение профессионалов в предвыборной кампании помогает:

- экономить деньги клиента за счет более рационального использования средств;
- полнее учесть сходный опыт других предвыборных кампаний;
- предугадать возможные ходы соперника и эффективно противостоять им;
- выстраивать привлекательный имидж и линию поведения кандидата или партии;
- разнообразить арсенал средств и методов предвыборной борьбы.

Широкая сеть низовых организаций, большое число активистов (а не просто членов) облегчают работу консультантов, поскольку они заняты развитием реальных общественных связей и авторитета партии. Задействуются все ее социально-значимые структуры. «Полевая армия» избирательного штаба формируется не из

наемников (дорого и не всегда продуктивно), а из полных энтузиазма добровольцев. Такая партия гораздо меньше зависит от услуг внешних дорогостоящих консультантов, а если последние и привлекаются, то на очень ограниченной основе.

Партия верхушечного типа, особенно со стереотипом ее негативного восприятия населением на «раскрутку», требует несравненно больших усилий и средств. И то без особых шансов на успех. Только «золотая» партия может позволить себе подобную роскошь.

Генеральный директор «Видео Интернешнл» М. Бойко, комментируя договор с коалицией «Правое дело», высказался крайне осторожно: «Я жду трудностей. Рейтинг у клиента низковат. У каждого из лидеров — многих я знаю давно и хорошо, есть плюсы и минусы». Специалисты в своем большинстве скептически оценили желание лидеров коалиции набрать на парламентских выборах не меньше 10%.

- Я скептически оцениваю шансы «Правого дела» и сомневаюсь, что задача достичь 10% решаема вообще (президент РАСО А. Борисов).
- «Видео Интернешнл» — профессиональная компания с хорошими возможностями. К ней очень близок Чубайс, и она сделает все, чтобы добиться своего. Но до 10% нагнать рейтинг правых и они не смогут. Им не хватает региональных технологий, а максимум будет 5% (президент компаний «Имидж-контакт» А. Ситников).
- 10% — это возможно. Надо убрать акцент с конкретных личностей, ведь за многими членами движения закрепилась мифология проходимцев, а они жертвы: вспомним как некрасиво убрали их из правительства (генеральный директор компании «Имиджленд» В. Моисеева).
- Избирательные технологии позволяют увеличить рейтинг движения до 10% (генеральный директор агентства «Михайлов и партнеры» С. Михайлов).
- Я даже исключаю возможность того, что «Правое дело» перешагнет пятипроцентный барьер (президент PR Agency Г. Ханов).
- Можно сделать партию узнаваемой, облегчить донесение идей и концепций до широкой аудитории, но поднять рейтинг на 10% нельзя (генеральный директор рекламного агентства Adwenta Д. Коробков)<sup>127</sup>.

Консультанты прибегают к самым разным средствам и методам достижения поставленных целей. Международный и отечественный опыт политических кампаний, данные ПР, рекламы социологии, политической психологии и других наук дают им

широчайшее поле для выбора. Так И. Викентьев в своей книге «Приемы рекламы и Public Relations» приводит более 400 наименований средств ПР<sup>128</sup>. С некоторыми дополнениями назовем те из них, которые наиболее эффективно зарекомендовали себя в сфере политических коммуникаций.

- |  |  |
|--|--|
| Акция  | Отчетный доклад  |
| Анкетирование  | Обращение  |
| Банкет   | Общественная комиссия; организация; комитет                          |
| Беседа   | Общество любителей (сторонников, фанатов)                            |
| Благотворительность                                      | Общество любителей (сторонников, фанатов)                            |
| Брифинг  | Опровержение   |
| Встреча (со знаменитостью)                               | Парад  |
| Гости (знаменитые, скандальные и т. п.)                  | Переговоры   |
| Группа поддержки   | Партийная символика  |
| Дебаты   | Пикет  |
| Декларация (объявление намерений и стратегических целей) | Письмо:  |
| Демонстрация   | — адресату;  |
| Диалог   | — открытое;  |
| Дискуссия:   | — с благодарностью   |
| — в узком кругу;   | Плебисцит  |
| — открытая для прессы                                    | Подборка:  |
| Диспут   | — материалов (в прессе);   |
| Запрос (депутата)  | — фотографий;  |
| Заявление (в прессе, для прессы)                         | — цитат  |
| Званый ужин  | Подписной лист   |
| Имидж:   | Поездка:   |
| — случайно сформированный;                               | — агитационная;  |
| — управляемый  | — в составе делегации  |
| Интервью   | Поздравление с праздником  |
| Интернет   | Праздник:  |
| Карикатура или их цикл                                   | — ежегодный  |
| Комментарий (в средствах массовой информации)            | — традиционный   |
| Коммюнике  | Предвыборная кампания  |
| Компрометирующие материалы                               | Предостережение  |
| Конференция, съезд и т. п.                               | Презентация  |
| «Круглые даты» и числа                                   | Презентационная статья   |
| Круглый стол   | Премии   |
| Лоббирование   | Прения   |
| Международные связи                                      | Пресс-атташе (для связи с иностранными СМИ)                          |
| Меценатство  | Пресс-группа   |
| Миф  | Пресс-дайджест (сокращенная перепечатка основных публикаций по теме) |
| Мнение знаменитостей; лидеров                            | Пресс-релиз  |
| Неформальная встреча                                     | Пресс-секретарь  |
| Обзор почты  | Пресс-центр  |
| Обзор прессы   | Пресс-пакет  |
| Опрос:   | Приветствие  |
| — социологический;                                       | Придуманное (запланированное событие)                                |
| — журналистский;   | Приемы   |
| — анонимный;   |  |
| — опережающий  |  |
| Открытое письмо  |  |

Проблемная статья	Скандал
Провокация	Слух
Протест	Сокращение (слова, названия)
Прямая почтовая рассылка	Сопутствующие товары:
Публикация:	— одежда, посуда, пакеты, календа-
— решений суда;	ри, сувениры, значки и т. д.
— партийных документов;	Спонсорство:
— писем читателей;	— разовое;
— поименных списков парламента-	— долговременное
риев, проголосовавших по опреде-	Телефон:
ленному вопросу	— связи с общественностью;
Публичные слушания	— доверия;
Разъяснения	— справочный;
Расследование:	— для консультаций («горячая
— официальное;	линия»)
— частное;	Телеконференция
— журналистское	Ток-шоу (выступление, диалог,
Рейтинг	полилог)
Реклама	Утечка информации:
Референдум	— намеренная;
Референтные группы и лидеры	— ненамеренная
мнений	Фельетон
Рецензия	Фильм
Речевой модуль (Завершенное	Фракция в парламенте
короткое выступление. Из «речевых	Хартия
модулей», как из конструктора	Хит-парад
собирается нужная речь, в зависимо-	Шоу
сти от аудитории)	Эксперсс-обзор прессы
Ритуал	Этикет

По степени новизны методы политических ПР можно разделить на «старые» и «новые». При этом новое — не всегда лучше старого. Анализируя результаты выборов в Московскую городскую думу (декабрь 1997 г.), группа специалистов пришла к выводу, что в ходе них был опровергнут миф о высокой эффективности так называемых «новых» форм агитации, позаимствованных из практики шоу-бизнеса: организация массовых бесплатных концертов, а также завуалированных форм подкупа избирателей. Напротив, традиционные методы, как, например, кампания «от двери к двери», уличные пикеты, листовочная экспансия доказали свою целесообразность и эффективность<sup>129</sup>.

В пользу такого вывода говорит, в частности, победа на выборах в столичную думу ранее неизвестного в политических кругах директора школы-интерната В. Васильева, который с существенным перевесом обошел опытного политика, выдвинутого блоками ДВР-«Яблоко».

«Учитывая специфику электората и сложившуюся в городе ситуацию тотального недоверия к любому кандидату в депутаты, — вспоминает И. Каширина из агентства «Обратная связь», — мы предпочли традиционные формы работы, не использовали PR-



мероприятия, способные отпугнуть избирателя своим размахом и излишним давлением, назойливостью. Агитационные материалы были рассчитаны в первую очередь на то, чтобы вызвать у избирателя ностальгию по выборам прошлого, у жителя окраины — тоску по «клубной» культуре и деревенской заваulinке. Изюминкой стали бесплатные концерты исполнителей, способных своим выступлением навеять лирический настрой, вызвать своего рода чувства местного, малого патриотизма. Актуальность такой формы работы подтвердили жители оказавшегося в составе избирательного округа поселка. Они отдали Васильеву вчетверо больше голосов, чем его оппоненту»<sup>130</sup>.

Добавим и следующее. «Новые» технологии могут быть эффективными или нет в зависимости от конкретной ситуации (личности кандидата, социального состава и настроений избирателей, мастерства консультантов и других факторов), но обычно за них надо много платить. По данным ПР-агентства «Старая площадь», А. Пугачева с удовольствием споеет для электората за 20 тыс. долларов, В. Леонтьев — за 10 тыс., С. Ротару — за 6 тыс., А. Розенбаум — за 5 тыс. Некоторые кандидаты не ограничиваются одним исполнителем. И за 10 тыс. долларов получают: группу «Блестящие» (2,5 тыс.), Л. Вайкуле (6 тыс.), группу «Божья коровка» («всего» за 1,5 тыс.). Возможны варианты.

Подарки детским домам и школам обходятся недорого, зато местная пресса пишет о них охотно. Особняком стоят подарки регионам. Недавно лидер ЛДПР передал Екатеринбург 20 машин «Скорой помощи» (хорошо оборудованная «неотложка» стоит до 80 тыс. долларов). Но и себя политик не забыл — на боку каждой машины красуется лихая надпись «Скорая помощь Жириновского»<sup>131</sup>.

По соответствию закону, общепринятым нормам морали или тому и другому вместе ПР делятся на «белые» и «черные». Последние представляют собой комплекс неофициальных мероприятий, порой сомнительного свойства. Оно и понятно: завоевать сердце избирателя сложно и дорого, проще обмануть его. Этот принцип нравится и иным политконсультантам. Как подметил А. Кошмаров, «честно много не заработаешь». Да и многие депутаты сами признаются, что в ходе прошлых выборов в Госдуму так или иначе использовали «черные» технологии. **Манипулирование** общественным мнением лежит в основе большинства из них.

Под манипулированием обычно понимают систему способов идеологического и социально-психологического воздействия с целью изменения мышления и поведения людей вопреки их объективным интересам. Есть и более злые определения, опирающиеся на понимание манипуляции как некоего вида мошенничества,

махинации. В своей книге «Манипулируемый человек» германский ученый Г. Франке так определяет манипулирование: «Под манипулированием в большинстве случаев следует понимать своего рода психическое воздействие, которое проводится тайно, и следовательно, в ущерб тем лицам, на которых оно направлено».

Основной целью манипулирования является установление социального контроля над отдельной личностью и целыми социальными группами, сохраняя у них иллюзию свободного выбора.

«Манипуляции немыслимы без преднамеренного искажения реального положения вещей путем замалчивания одних фактов и выпячивания других, публикации ложных сообщений, пробуждения у аудитории негативных эмоций с помощью визуальных средств или словесных образов»<sup>132</sup>, — отмечает А. Цуладзе.

По мнению американского исследователя Г. Шиллера, манипулируемым свойственна вера в нейтральность существующих общественных институтов. Для них правительство, СМИ, образовательная система и наука находятся вне социальных конфликтов<sup>133</sup>. Могут быть нечистоплотные конгрессмены, порочные сенаторы и даже слишком любвеобильные президенты, но сами государственные институты — вне подозрений. И раз в несколько лет, сменив декорации на политическом Олимпе, человека можно убедить сделать очередной псевдовыбор. Неважно, что на экранах постоянно мелькают рейтинги шести — семи популярных кандидатов. Выбирай, и ты выберешь тот или иной ломтик сыра в одной и той же мышеловке для простака.

Те, кто поумнее, догадываются о подлинном размахе манипуляций и, в результате, не верят никому. Для них любая политика — «грязное дело», и поэтому эти люди предпочитают стоять в стороне. «Всю грязь не разгребешь», «мне что — больше всех надо» — рассуждают они и оказываются по сути в одном лагере с манипуляторами, ибо примирение с ложью — суть ее защита. Без иной политики никогда не выйти из паутины вселенского обмана.

Как нейтрализовать манипуляторов общественным мнением? Участники круглого стола, организованного журналом «Советник» в 1997 г., высказали мнение, что люди должны знать о том, что ими манипулируют, и какими методами это делается. Лишь в этом случае каждый будет иметь возможность делать сознательный выбор — подчиняться либо противостоять воздействию или вообще остаться в стороне<sup>134</sup>.

На наш взгляд этого явно недостаточно. Не обойтись без ликвидации системы узкоэлитарного контроля за СМИ. Именно наличие такой системы и делает возможным наживу на информа-

ции и толковании. В советское время власть и информация обходились без посредника. Каждому рангу чиновника соответствовал свой уровень осведомленности о реальном положении дел в стране и за рубежом. Сегодня на деньги покупают власть и информацию, а последние дружно охраняют криминальный капитал.

Ведущие ПР-агентства живут по законам существующего мира со всеми вытекающими отсюда последствиями. «Населением производится манипуляция каждый день, и никто не возражает, — констатирует руководитель агентства «Михайлов и партнеры» С. Михайлов. Астрологический прогноз в газете — классический пример. Новости, их подача — разве не манипуляция? Информация определяет развитие общества, тот кто владеет информацией владеет миром. Ее нужно только профессионально подавать. При этом правда настолько многогранна, что нет смысла прибегать ко лжи.

Говорить же об экологии (ПР — Е. П.) рано — людей, способных ее нарушить, чрезвычайно мало, и они все работают за большие деньги»<sup>135</sup>.

Откровенней сказать трудно. Во всяком случае, *sapienti sat*. Но согласиться с таким информационным порядком нельзя, поскольку он опасен для общества. Воспользуемся примером из практики холдинга «Паблсити». Его президент Г. Ханов рассказывает:

— Конфликтные ситуации составляют основу всех избирательных кампаний. Не секрет, что авторами многих из них являются профессиональные консультанты-технологи.

*В одном из регионов нам, чтобы привлечь внимание общественности к кандидату, пришлось искусственно раздуть существующий малозначимый конфликт между региональной и федеральной отраслевыми структурами. Демонстрируя невероятные усилия по противостоянию всемогущей Москве, наш кандидат успешно набирал рейтинговые баллы, сосредоточив внимание СМИ и избирателей на своей персоне как на героическом борце за права своих земляков.*

Означает ли этот невинный трюк использование недозволенных приемов манипулирования общественным мнением. С профессиональной точки зрения, нет. С морально-этической — это скорее зависит от судьбы<sup>136</sup>.

Мы хорошо знаем, что в России реально существует, а по многим данным нарастает угроза сепаратизма и территориальной целостности. Будет ли в этих условиях тиражирование подобных «невинных трюков» безобидным делом? Не является ли это подбрасыванием хвороста в тлеющий пожар гражданской войны? Если судья, о котором сказал Г. Ханов, — общество, то какой приговор оно вынесет завтра? Хотелось бы ответ на эти вопросы получить не слишком поздно для всех нас

«Важнейшим способом манипулирования является конструирование мифов, — полагает директор Института гуманитарных

коммуникаций И. Дзялошинский. — В процессе «мифологизации» современного «героя» (как правило, политического деятеля) и ситуации (как правило, реальных политических событий) реальные черты исчезают, и на сцене появляются герои, побеждающие не политических противников, а чудовищ. Идет борьба не определенных политических и экономических интересов, а добра со злом.»<sup>137</sup>

Мифология постперестройки вынесла на поверхность, казалось бы, законсервированные навсегда сущности. Для России, к примеру, монархию и Романовых, для Украины — запорожских казаков<sup>138</sup>. Что касается тиражируемых политиками представлений о народном характере, об историческом предназначении страны, миссии ее народа и т. д., то часто они лишь средство манипуляции сознанием избирателя и составная часть имиджа политика, претендующего на ту или иную политическую роль: «спасителя отечества», «пророка», «вождя» и «отца нации»<sup>139</sup>.

Специалисты выделяют несколько мифических образов, активно используемых в современной пропаганде.

**Покровитель.** Этот образ имиджмейкеры старательно создали Б. Ельцину. В политической кампании 1996 г. он предстает как добрый защитник нуждающихся от нищеты, молодежи от армии, бизнесменов от разорения.

**Хозяин или Господин.** Такую роль персонифицировал А. Лебедь. Он строг и обещает жестко разделаться с бюрократами, взяточниками, преступниками и прочими врагами России.

**Авторитет** олицетворяют Е. Гайдар и Г. Явлинский. Знатоки своего дела, к которым стоит прислушаться, но не обладают грозностью Хозяина и всеислием Покровителя.

**Виртуоз или Ловкач.** Выступающий в этой роли дает понять, что умеет совершать невозможное. Пример очевиден — лидер ЛДПР В. Жириновский. Его ловкость в политическом лавировании избирателями признается, несмотря даже на подозрение в том, что Жириновский в чем-то их явно надувает.

**Дьявол.** Это роль олицетворенного зла. Такой имидж обычно создается основному конкуренту Покровителя. Нетрудно заметить как образ лидер КПРФ Г. Зюганова в преломлении «демократически ориентированных» СМИ стал приобретать явно люциферовские черты<sup>140</sup>.

Со временем мифологизмы, лишённые должной материальной и духовной основы, «стираются» или даже полностью меняют свою знаковость, если не для своих СМИ, то для большей части исходно своих избирателей. «Покровитель» превращается в «пока еще ходячий позор» России, «Хозяин» теряет свою грозность и неподкупность, «Авторитет» приобретает виртуальный характер, «Ловкач» выдыхается от своих же трюков, а «Дьявол» перестает казаться страшным, и все видят, что он лишь один из актеров на подмостках политической авансцены. Придут ли на смену актерам реальные герои из жизни, или театр пополнит новая труппа ряженных — покажет будущее.

**Негативное оценивание** — также входит в арсенал политических ПР. Появление негативных оценок в конкретной политической ситуации обусловлено рядом причин. Одной из основных является стремление представить соперника по политической борьбе в невыгодном свете, дискредитировать его в глазах большинства населения. Достижение основной цели дискредитации — изменения отношения к оппоненту со стороны «зрителей», большинства населения, приводит к тому, что одна из конфликтующих сторон занимает более выгодное положение с точки зрения победы в конфликте. Так что обвинение политика в коррупции или в недостаточном психическом здоровье влечет за собой изменение отношения избирателей, а порой необходим только «скользкий» заголовок для вызова негативных реакций в адрес политика<sup>141</sup>.

Негатив — обоюдоострое оружие. Обвинив Ю. Скуратова «во всех смертных» сразу после того как Генеральная прокуратура всерьез заинтересовалась коррупцией в верхах, «Покровитель» столкнулся с общественным непониманием и сопротивлением парламента. «Непрозрачная» политика Б. Ельцина оттолкнула от него даже многих благожелательно настроенных сенаторов.

В ход пошел метод **«объективного подхода»**, заключающийся в тенденциозном подборе фактов и их соответствующем комментировании. Телеканалы вещали о том, что сенаторы «теперь» все осознали и на «180» градусов свою позицию изменили. Многочисленные интервью с «осознавшими» должны были убедить общественность в том, что итоги первого голосования в Совете Федерации по отставке Скуратова — не более чем досадное недоразумение. Как в годы своей политической юности, президент призвал регионы подумать над тем, что еще можно «отхватить от федерального центра». Был использован и **метод отвлечения**, применяемый, чтобы отвлечь внимание аудитории от неудобной информации (о коррупции верхов) с помощью другой информации, поданной в максимально сенсационной форме (в прокуратуре засели сотоварищи В. Ильюхина, и вообще «дело Скуратова» — это часть коммунистического заговора).

Задействовали метод **«нейролингвистического программирования»**, когда возможное несогласие Совета Федерации с мнением президента сопровождалось в многочисленных комментариях СМИ такими словами и словосочетаниями как: «чреватое непредсказуемыми последствиями», «кризис президентской власти», «угроза», «падение котировок на бирже», «призрак гражданской войны», «смута» и т. п., что естественно вызывало негативные ассоциации и вяло таким образом на восприятие информации.

**Метод апеллирования к государственным интересам и обществен-**

**ным потребностям** особенно активно использовался при «обработке» законодателей.

И, конечно, в дело обеими сторонами был пущен **компромат** или угроза его применения. Миллионы телезрителей выдели «кого-то похожего на генпрокурора», занятого «интересным» делом. В прессе заговорили о компромате на членов семьи президента и его ближайшего окружения.

«Слив компромата» — довольно распространенный прием в политических ПР. Специалисты говорят: избирательная кампания — это война, а для победы годятся все средства — *a la guerre comme a la guerre*. Компроматом пользуются почти все. Хотя прием этот требует определенной виртуозности, и подчас может привести к серьезным неприятностям. Генеральный директор «Никколо М» Е. Егорова утверждает, что не может принять решение задействовать «черный ПР» и «гасить» какого-нибудь политика, так как понимает, что никто из ее сотрудников не застрахован от пули.<sup>142</sup> Но многие другие политтехнологи руководствуются принципом «смелого пуля боится». Соблазн слишком велик. Ведь правильно и вовремя поданный компромат может вывести из борьбы любого противника. Гонорары организаторов «наезда» могут быть самыми разными — от сотен рублей за распространение листовок со страшными историями из жизни политика до сотен тысяч долларов за показ по телевидению в неприглядном свете «человека, похожего на X».

В обстановке массированного политического и психологического давления со стороны президентской администрации следует повторное голосование в Совете Федерации и вновь конфуз. Явное большинство за Скуратова.

Последней каплей переполнившей чашу терпения сенаторов, видимо, явилось стремление Б. Ельцина **ограничить их в получении объективной информации** по существу обсуждаемого вопроса. Вот как это произошло.

На 46-ом внеочередном заседании Совета Федерации выступил Глава президентской администрации А. Волошин. Он зачитал последнее на это время письмо Б. Ельцина с просьбой удовлетворить отставку генпрокурора, но оно «не внесло ясности» и попытавшегося «улизнуть» с трибуны Волошина остановили полные сарказма вопросы сенаторов. Рязанец В. Федоткин попытался уточнить, что имеет в виду администрация президента, говоря о «нездоровой обстановке» вокруг Генпрокуратуры. Этот вопрос ввел Волошина в замешательство. Он выдержал значительную паузу, посоветовал парламентариям обратиться в Генпрокуратуру, где им «все скажут». При этом он выразил удивление подобным интересом сенаторов, сказав, что всем «и так понятно, о чем идет речь». Вместе с тем, г-н Волошин заметил, что «ничего не хочет скрывать». Однако на просьбу председателя Алтайского краевого Законодательного собрания А. Назарчука предоставить Совету Федерации «материалы и документы» ответил, что «есть такое понятие», как тайна следствия.

Случай со Скуратовым говорит о том, что манипулирование опасно, но оно не всесильно. Оппозиция сделала удачный ход, акцентировав внимание законодателей и общественности на следующих обстоятельствах дела:

а) очевидной связи отставки Скуратова с открытием по его инициативе громких дел против ряда олигархов;

б) на фактах запоздалого, неумелого и, вместе с тем, циничного заигрывания «Покровителя» с Советом Федерации в перерыве между первым и вторым голосованием.

Оппозиция также использовала обострение противоречий в правящей элите, где многие готовы воскликнуть «король умер», но вот проблема — не знают кого приветствовать словами «да здравствует король».

На конец апреля история с генеральным прокурором стала не просто очередным скандалом в верхах, но важным фактором внутривнутриполитической жизни. Ее продолжение обещает много работы консультантам по обе стороны «баррикад».

Наряду с относительно тонкими приемами идеологического и социально-психологического воздействия в практике черных ПР используются и более грубые методы, впрочем также не без психологической начинки. Вот как описаны ухищрения политконсультантов на страницах журнала «Коммерсантъ Деньги».

Кошмаров во время выборов в Законодательное собрание Санкт-Петербурга придумал ход с депутатами двойниками. В избирательном округе «вероятного противника» регистрируется его однофамилец, желательно еще и с теми же инициалами. В избирательном бюллетене фамилии таких двойников стоят рядом с фамилиями кандидатов-жертв. Многие избиратели, не разобравшись, ставят галочку не в ту графу. В результате двойник оттягивает часть голосов у своей «жертвы».

На тех выборах двойники использовались командой губернатора Яковлева против его противников — С. Беляева, Ю. Болдырева и «яблочников». (Интересно, что сам Болдырев в выборах не участвовал, однако, его «Блоку Юрия Болдырева» удалось получить наибольшее — 15 из 50 — число мест в Законодательном собрании Санкт-Петербурга. При этом двойников Болдырева его противники запускали в округа к двум известным питерским «болдыревцам»: ожидалось, что избиратель, симпатизирующий Болдыреву, проголосует скорее за «основателя» (лже-Болдырева), чем за рядового представителя его блока.) С двойниками соревновались также экс-спикер петербургского парламента Юрий Кравцов (ему противостоял студент Александр Кравцов, стоявший в бюллетене на строку выше), Сергей Миронов (у него в округе было два однофамильца) и депутаты Сергей Андреев, Валерий Островский, Михаил Пирогов и другие. Каждый из двойников обошелся штабистам в среднем в \$1000. Так, двойнику Сергея Беляева заплатили \$900. А ежемесячное вознаграждение одного из двойников Юрия Болдырева составляло \$700 — за 2,5 месяца он заработал чуть больше \$1,5 тыс.

Помимо использования двойников большой популярностью пользовалась перекупка групп поддержки — как целиком, так и индивидуально. В целях шпионажа или саботажа: перевербованные штабисты срывали предвыбор-

ные мероприятия своего кандидата или уходили от него. Использовались и агитаторы-провокаторы. Их задача — так вести «работу» от лица кандидата, чтобы у избирателей пропало всякое желание за него голосовать. К примеру, наклеивать рекламные листовки на автомобили таким клеем, который отдирается только со слоем краски: владельцы пострадавших машин на выборах готовы были голосовать за кого угодно, только не за «лицо с листовки». Аналогичный эффект имели «агитационные» звонки по телефону среди ночи.

Некоторые выборные штабы собирали на вокзалах бомжей и выдавали по 100 руб. за «мелкую услугу». Представьте: вечером вам звонят в дверь, вы открываете и видите неопрятную личность неопределенного возраста. Личность шамкает беззубым ртом: «Я дядя кандидата в депутаты такого-то. Не одолжите ли десять рублей под честное слово депутата». Расходы минимальные, а «обработанные» таким способом районы немедленно охладевали к кандидату, имеющему таких неприятных «родственников».

Еще способ. Закон разрешает избирателям сделать свой выбор досрочно, и этим пользуются многие предвыборные штабы. При досрочном голосовании на избирательных участках еще нет наблюдателей и прессы. Потому можно безопасно подкупить избирателя (в Санкт-Петербурге за один голос платили от 25 до 250 руб.) и проверить, сделал ли он «правильный выбор». Говорят, например, что досрочно стал депутатом Законодательного собрания Санкт-Петербурга ныне арестованный по подозрению в организации заказных убийств Юрий Шутов<sup>143</sup>.

Авторы публикации в журнале «Коммерсантъ Деньги» не случайно уделили основное внимание выборам в законодательное собрание Санкт-Петербурга: многие специалисты склонны считать их генеральной репетицией думских выборов, и на них было отработано очень много сомнительных выборных технологий. Другие регионы также стремятся «ударить лицом в грязь». Выборы в законодательные собрания Краснодарского края, довыборы в Госдуму по Московскому округу и выборы в Карачаево-Черкессии, например, внесли весомый вклад в развитие технологий по вбрасыванию компромата: листовки, «разоблачающие» криминальные связи кандидата, рекомендательные письма-призывы от «Бориса Березовского» голосовать за хорошего человека, якобы лучшего друга олигарха. Как оптимизировать оптовую торговлю «голосами» военных частей и закрытых заведений. В арсенале молодого пиарщика появились «психотеррористические» методы: график ночных звонков избирателю, как провести уличную агитацию в максимально оскорбительной форме, как организовать пару-тройку дюжих молодцев с характерной внешностью «братков», которые, смачно матерясь и задирая прохожих, раздадут в людных местах литературу или листовки «от имени конкурента».

«Южный темперамент жителей Карачаево-Черкессии, — отмечает директор агентства «Обратная связь» Е. Сорокина, — принес другие технологии. Выборы прошли в сопровождении локальных взрывов в епархиях обоих конкурентов, массового рас-



пространения слухов, «слива» компромата и прочих, почти в прямом смысле «взрывных» технологий, применяемых спецслужбами. По-видимому, армейское прошлое кандидатов определяет выбор «технологий». Напрашивается следующая мысль — «скажи мне, кто ты, и я скажу, какими избирательными приемчиками ты воспользуешься»<sup>144</sup>.

Губернаторские выборы в Екатеринбурге, как можно судить по многочисленным сообщениям прессы и комментариям ПР-специалистов, также не обошлись без «грязи». Вот всего лишь один эпизод из местной предвыборной борьбы.

В Екатеринбурге существовала газета под названием «Республика». Во время губернаторских выборов печатный орган закрылся, а его сотрудники почти в полном составе перешли на работу во вновь испеченную газету с солидным названием «Вечерние ведомости». Газета начала яростную кампанию против мэра Екатеринбурга Чернецкого, главного соперника действующего губернатора Росселя на выборах главы администрации области. Технология публикаций избобличающих материалов была отработана до совершенства.

Один из номеров газеты: на первой странице фотография Чернецкого в крайне невыигрышном для него ракурсе. Его лицо сильно напоминает облик Гитлера, а одежда стилизована под форму солдат третьего рейха. На второй странице огромный заголовок: «Партия Аркадия Чернецкого проплачивает кампанию по пропаганде насилия и национальной розни». Далее гораздо более мелким шрифтом идет довольно скучный и бессодержательный материал, который большинство читателей наверняка не дочитает до конца. Но в подсознании так или иначе остаются первые впечатления, чего авторы и добились.

Остальные материалы выстраиваются по той же схеме — невероятно крупный оскорбительный заголовок, гнусное фото и нудный текст. Ради справедливости следует отметить, что команда Чернецкого тоже ничем не брезговала в попытках очернить своих оппонентов, достаточно вспомнить нашу мемуарную статью под заголовком «Хайль, Россель!», где, как уже видно из названия, обыгрываются в оскорбительном ключе немецкие корни губернатора.

Напрашивается весьма прискорбный вывод — практика грязных избирательных технологий настолько прочно вошла в нашу жизнь, что противостояние между оппонентами на выборах переходит в совершенно иную плоскость. Не борьба честных с нечестными, где, к сожалению, очень часто побеждают последние, а спор между противоборствующими имиджмейкерскими компаниями, где побеждают те, кто лучше и качественнее «смешает с грязью» оппонента своего заказчика<sup>145</sup>.

Вот как описывает на страницах журнала «Коммерсантъ Деньги» начало своей деятельности на ниве «грязных» избирательных технологий О. Семенова. В роли заказчика услуг группы политконсультантов, членом которой она была, выступал глава одной из региональных администраций.

**НАЧАЛО.** Первые три дня после нашего приезда прошли в режиме «мозгового штурма». Мы придумали концепцию предвыборной кампании и выработали стратегию работы команды. Мне досталась контрпропаганда. Руководи-

тель мотивировал этот выбор убойным аргументом: «Тебя здесь никто не знает». Я с грустью поняла, что так и останусь безымянным героем.

Мне дали список людей из оппозиции администрации, на которых надо было найти компромат, а затем познакомить с ним широкую общественность. Какое-то время я пребывала в глубокой растерянности и все ждала, что задачу мне вот-вот сменят. Но после первой «летучки», на которой мне было совершенно не о чем отчитываться, я получила такой нагоняй, что желание работать сразу появилось.

Вы пробовали за три месяца до выборов искать компромат на популярных людей в областном городке с населением меньше 400 тысяч? Неделю я просидела в библиотеке, чтобы по местной прессе составить биографии моих основных «клиентов». В результате я совершенно избавилась от угрызений совести — появившиеся зацепки убедили меня в том, что «клиенты» заслуживают того, что с ними собираются сделать.

Потом я познакомилась с человеком, подсказавшим несколько направлений для «разработки»: бизнес; конкретные люди, которых в свое время «подставили»; семья; некоторые личные особенности моих «клиентов». Составив аналитическую записку по стратегии контрпропаганды, в которой были перечислены все эти темы для ударов, я в очередной раз оказалась в тупике: добыть нужную информацию можно было только сверху, через администрацию.

**ПОМОЩНИКИ.** Придя в себя, я решила начать с самого простого. В администрации меня познакомили с человеком, который помог провести проверку финансового состояния предприятия, где когда-то трудился Клиент. Этот-то Финансист и познакомил меня с бывшим сотрудником КГБ (назову его Координатором), который стал для меня основным источником информации. Координатор имел весьма потасканный и подозрительный вид, забавные дефекты речи и странную манеру общения. Одно время он состоял в деловых отношениях с моим Клиентом, но что-то там у них не заладилось, поэтому сотрудничать со мной он согласился почти из чистого энтузиазма. Денег с этого он не имел никаких, попросил только оплатить ему проездной и квартиру в городе на два месяца.

Координатор свел меня с другими заинтересованными людьми, которые испытывали к моим «клиентам» столь же сильные чувства. Один из них за символическую плату и с большим удовольствием готовил публикации о моих «клиентах» по уже имеющимся у него материалам. Как человек местный, Писатель знал ситуацию гораздо лучше меня, а поскольку когда-то работал в органах правосудия, то материалы сохранил самые разноплановые. К сожалению, знания Писателя распространялись только на окружение Клиента, но уж «лужайку» вокруг него он выкосил на славу. Например, он подготовил материал о хорошем знакомом Клиента, у которого на прошлых выборах доверенным лицом был уголовник, осужденный за растление несовершеннолетних. Этот материал я Писателю не заказывала, но все равно оплатила — инициативу надо поощрять.

Другой агент — за глаза я его называла Полковником — в прошлом занимал не последнюю должность в региональном МВД. Через него мы пытались добыть материалы о связях Клиента с криминальными структурами. Грустно об этом говорить, но эти связи действительно существовали; по ним даже велись оперативные разработки.

**ПРЕССА.** Каждый член нашей команды должен был работать сразу по нескольким направлениям. Поэтому я не только добывала компромат, но и принимала участие в работе пресс-группы. Нам предстояло наладить неформальные контакты с журналистами и вдохновить их на написание хвалебных

статей о региональной администрации. Кроме того, мы должны были прозондировать почву на предмет бесплатной публикации наших собственных политических материалов. Бесплатной, потому что на их размещение заказчик не выделил ни копейки — оказалось, что попала я не на малобюджетную кампанию (как нам говорили вначале), а чуть ли не на безбюджетную.

Я, как представитель «черного PR», должна была курировать местную «желтую» газетку, издававшуюся только в периоды политических кампаний.

Как правило, компромат на главного конкурента «сливается» за одну-две недели до выборов, чтобы у соперника не было возможности «отыграть» материал. Причем делать это надо, не теряя чувства меры: ведь у нас любят обиженных и гонимых. Поэтому для нанесения главного удара по Клиенту была избрана одна тема, которая могла более всего потрясти публику. Остальные материалы, появившиеся в печати, просто вносили мелкие дополнения в его биографию, отчего широко известные факты его жизни начинали выглядеть по-другому. Например, по сообщению моих «источников», Клиент входил в число учредителей ряда фирм. Мы обнародовали историю о том, как одна из его фирм взяла большой льготный кредит в банке под весьма сомнительное обеспечение, после чего тихо закрылась. Это был удар по имиджу «порядочного человека».

После этого мы смогли подать в негативном ключе даже нейтральную информацию. Например, о кандидатской диссертации Клиента. Дело в том, что он любил называть себя крупным специалистом в области права. Диссертация же была написана на чрезвычайно узкую, специальную тему. По этому поводу один мой знакомый долго смеялся: «Я и представить себе не мог, что кандидатская диссертация может использоваться как компромат».

Так за трудами незаметно подошло и 19 декабря. Мне было немного жалко расставаться с «клиентами» — за три месяца я привыкла ежедневно думать о них как о своих подопечных. Мой главный Клиент проиграл выборы с разгромным счетом, получив всего 13% против наших 30%. Я склонна считать, что в этом есть и моя заслуга.

Чтобы наша радость не была чрезмерной, глава администрации в последний день преподнес команде «подарок»; оплата работы будет произведена частично — денег нет. Лично я вместо положенных мне за три месяца работы \$1800 получила около \$800. Но не жалею — полученный опыт стоит дороже. Может быть, на следующих выборах мне повезет больше<sup>146</sup>.

Впрочем скоро у политтехнологов появятся проблемы. В марте 1999 г. Госдума сразу в трех чтениях приняла поправки к закону «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан РФ».

Теперь однофамильцы, попавшие в избирательный список, смогут использовать в бюллетенях и листовках псевдонимы. Запрещено оказывать избирателям материальную помощь и услуги (что оборачивалось банальной покупкой голосов). Кроме того, накануне и в день голосования не допускается реклама коммерческой и иной деятельности кандидатов или организаций, к которым они имеют непосредственное отношение. Распродажа водки «Довгань» в день выборов может стоить одноименному политику места в Госдуме.

Не исключено также, что количество компаний, занимающихся политическим консалтингом, заметно уменьшится. По словам председателя Центризбиркома А. Вешнякова, не за горами введение лицензирования этих услуг. ЦИК полагает, что так проще будет контролировать избирательные кампании — под угрозой отзыва лицензии и потери места на прибыльном рынке специалисты по политическим ПР ограничат применение «черных» технологий<sup>147</sup>.

Опираясь на мнение консультантов и данные прессы, попытаемся проследить будущее отрасли по трем важным позициям: перспективы рынка, эволюция политических технологий и, наконец, социальная ответственность и роль политических ПР.

**Рынок.** Весна 1999 г. пробудила политических консультантов к жизни. Оптимисты оценивают общий бюджет парламентских и президентских выборов в 1,5-2 млрд долл., пессимисты в 750-900 млн. В любом случае расходы каждого из основных претендентов на пост президента вряд ли превысят 150 млн, а каждого из крупнейших избирательных объединений на парламентских выборах — 25-30 млн<sup>148</sup> (по другим данным 6-20 млн на блок)<sup>149</sup>. Напомним, что только кампания Бориса Ельцина реально обошлась в 1996 году в 250-320 млн долл.

Цены постепенно восстанавливаются и на местном уровне, хотя пика 1996-1997 годов они уже не достигнут. На последние времена губернаторские выборы было израсходовано по 500-800 тыс. долл. (до 1,5 млн в докризисный период), а на довыборы депутатов Государственной Думы — по 150-170 тыс. долл. (до кризиса 250-350 тыс.). Однако прибыль консалтинговых фирм упала с 75-120% в докризисный период до 25-50%, и эта тенденция, видимо, сохранится в будущем<sup>150</sup>.

У крупных агентств работа начнется не с нуля. Так, уже к осени 1998 г. в 60 из 89 регионов «Имидж-контакт» в течение полугода проводил консультации с представителями различных политических сил, жаждущих как депутатского, так и президентского поста. Продолжают поступать обращения в фирму по привлечению специалистов для работы в регионах. Бюджет, запланированный на коммерческие нужды, уйдет в политику.

«Никколо М» готовится к выборам не менее активно — создавая новые филиалы, набирая сотрудников, обкатывая команды. На сегодняшний день у «Никколо М» достаточно старых клиентов (например, НДР), идущих с агентством рука об руку с 1995-го и даже с 1993-го года. Однако рассматриваются варианты контрактов и с «новичками», имеющими свои интересы и политические амбиции<sup>151</sup>.

Другие агентства также не теряют времени даром, готовясь к выборам, которые могут привести к значительным переменам в

политическом ландшафте страны. Если ведущие агентства и наиболее богатые клиенты задолго до начала избирательной кампании образовали «брачные союзы», то компании поменьше и политики рангом ниже часто ведут поиск до «последнего». Впрочем, появление новых крупных объединений всегда может повлиять на расчеты консультантов. Так, на заседании оргкомитета блока региональных лидеров «Вся Россия», состоявшемся в конце апреля 1999 г., было объявлено о намерении выступить на выборах в Госдуму совместно с движением мэра Москвы Ю. Лужкова «Отечество». Это решение обернулось рождением достаточно влиятельной и в любом случае «платежеспособной» коалиции.

В споре за столь выгодного заказчика на рекламно-пиаровское обслуживание мощные структуры «Моста» схлестнулись с интересами АФК «Система» (группа изданий «Метрополис»). Вот как прокомментировал сложившуюся ситуацию сентябрьский номер «Рекламного мира»:

После ряда рокировок на канале «ТВЦ» «Система» вышла из числа акционеров телекомпании — имиджем электронного СМИ занялись два Сергея — Ястржембский и Лисовский, а «Мост» получил кругленькую сумму на PR-проекты. В сферу компетенции Лисовского входит составление новой сетки, а также подбор программ и ведущих. В сентябре проект Лисовского — молодежный канал «Да!» («ТВЦ»), начал с газетой МК и радиостанцией «Европа Плюс» совместную акцию — по 38 городам России проедет одноименный агитпоезд с артистами и студентами. По сути — «Голосуй или проиграешь!» номер два. Агитка вернется в столицу в ноябре, а в декабре даст «последний залп». Также информационно поддерживает поезд «Да!» — РАРТ, в которой Сергей Федорович является президентом (второй человек в ассоциации — Виктор Завьялов — стал директором по развитию «ТВЦ»). Неясной остается только ситуация с КГ «Максима» (пакет акций принадлежит «Системе»); видимо, компании придется довольствоваться важными, но вторыми ролями. С целью укрепления своего влияния в предвыборном штабе «Максима» пригласила главу дружественного Euro RSCG — Жака Сегела, ранее консультировавшего в России Собчака и Ельцина

Самую мощную PR-поддержку первые лица России оказывают нынешнему премьер-министру Владимиру Путину. В середине сентября стало известно, что возглавлять предвыборный штаб Путина будет Юлия Русова (обслуживавшая прежде НДР и А. Лебедя) не без участия компании «PR-центр». Эта же команда, но уже под руководством мужа Русовой, бывшего главы администрации президента А. Головкова займется раскруткой нового объединения губернаторов под предводительством С. Шойгу.

Второй альянс, участники которого готовы публично говорить о своей любви друг к другу — «Правое дело» и Video International (в VI ответственными являются Алексей Волин и Максим Бойко). А вот о контракте с ЛДПР в ГК «Видео Интернешнл» («МУВИ») помалкивают, потому что заранее оговорен пункт о неразглашении информации...

Сотрудничество Лужкова с Гусинским, а Малашенко с Явлинским укрепляют позиции «Отечества» и «Яблока» на НТВ, давнее знакомство Березовского с Черномырдинным образует логическую привязку НДР к ОРТ. Равно как и Путина к государственным каналам — ОРТ, РТР. Договор между VI

и «Правым делом» позволяет прогнозировать частые эфиры на РТР. А вот национал-патриотам и коммунистам путь на ТВ, похоже, заказан

Помимо отдельных фирм, крупные политические объединения также стараются создать свои PR-структуры. Это характерно для НДР, «Яблока», ЛДПР и других. Обострение интереса к деятельности специалистов в области политических услуг в период предвыборных кампаний вызвало появление сотен фирм, центров, фондов, предлагающих услуги по формированию имиджа политического лидера. Многие из них на поверку выглядят как «шабашники-специалисты» от политического консалтинга. И именно рост их числа значительно осложняет ситуацию на региональных рынках. Тем не менее очевидно, что в будущем здесь будут играть ведущую роль опыт, квалификация, имидж PR-специалистов, независимо от их географического происхождения<sup>152</sup>.

**Методы.** Еще задолго до парламентских (1999 г.) и президентских (2000 г.) выборов появилось немало прогнозов о том, как соперничающие партии и отдельные политики будут строить свои взаимоотношения и добиваться победы. Так, директор информационно-аналитического агентства «Миссия-Л» М. Кошелюк полагал, что на грядущих выборах, безусловно, в ход пойдут и такие приемы, как сбор и публикация компромата на соперника — благо на региональных выборах последнего периода они были отработаны почти до совершенства. Е. Егорова не испытывала большего оптимизма по поводу действенности законодательных ограничений на избирательные технологии, полагая, что осенью «черные пиарщики» вовсю развернут борьбу за места в Госдуме для своих клиентов. Одну из причин грядущего обвала обличений и разоблачений директор политологических программ Центра политических технологий А. Зудин усматривал в том, что борьба на предстоявших парламентских и президентских выборах развернется не между представителями режима, а между различными группировками, которые существуют внутри него. Принадлежность к одному и тому же правящему слою наделяет эти группировки знанием друг о друге: видят болевые точки, понимают, как их использовать. «Грязи и криминала будет больше, — считал исполнительный директор агентства «Имиджлэнд Public Relations» К. Иванов — Потому что, если раньше вопрос стоял в плоскости «ты за красных или за белых», сегодня другая формулировка — «кто на кого больше соберет компромата». Эта технология отработана по всему миру, поскольку человек в плохое верит гораздо охотнее, чем в хорошее»<sup>153</sup>.

Но были и оптимисты. Относительно грядущих российских выборов известный казахский режиссер и рекламист Б. Килибаев говорил, что время сугубо манипулятивных технологий проходит.

В России сейчас все больше людей, которые понимают ответственность выбора, понимают, что от их решения зависит их собственное будущее и будущее их детей. Поэтому иррациональные мотивы, на которые рассчитаны манипулятивные технологии, все менее будут определять исход голосования. Избиратель будет больше думать и выберет того кандидата, который наиболее вероятно приведет страну к лучшей жизни<sup>154</sup>.

Эту же мысль проводил и М. Кошелюк: «Выборы 2000 года будут, вероятно, отличаться тем, что избирателям предложат яркие программы, содержащиеся в себе привлекательный и конкретный образ будущего. В ход пойдут как минимум заготовки «национальной идеи», появятся внятные предложения по выводу экономики из кризиса и т. п. Ведь если из трех кандидатов «хорошими» окажутся хотя бы двое, без конструктивных формул уже не обойтись»<sup>155</sup>.

Правы в конечном счете оказались пессимисты.

Приглядевшись повнимательнее к выступлениям соискателей думских мандатов, легко было заметить, что в стране шли как бы параллельно две кампании. Одна — это листовки, газеты, плакаты, рекламные ролики, которые действительно оплачиваются из средств избирательных фондов. Другая — это выступления действующих политиков (они же и кандидаты!) в ток-шоу, новостные сюжеты о них, сентиментальные рассказы о их семьях (вариант: домашних животных и т. п.). И вторая кампания подчас была куда более эффективна. Она и оплачивалась «черным» налом. По оценкам политтехнологов, тут правят другие расценки: новостной телесюжет — от 5 до 8 тыс. долларов, «заказная» статья в газете — 2-3 тысячи «зелеными», цена «наезда» на конкурента зависит от крутизны кандидата<sup>156</sup>.

Борьба олигархических кланов привела к тому, что врагом «всей президентской рати» стал блок «Отечество — Вся Россия». А раз враг, то против него — все средства хороши, в том числе манипулятивные технологии. Так, в «Экспресс-газете» появилась полосная реклама: «Московское дезинформбюро предлагает свои услуги по дезинформации населения (далее — перечень услуг). Адрес: Тверская, 13». Намек на Лужкова был более чем прозрачен. А если учесть, что в перечне «услуг» числится и деза о взрывах жилых домов в столице, можно себе представить эмоциональное воздействие такого объявления. В редакции подтвердили, что это — оплаченное рекламное объявление, но клиента назвать отказались<sup>157</sup>.

Классическим примером предвыборной «грязи» стали передачи Доренко против Лужкова. Обращение-упрек «теле-киллера» в адрес мэра: «Это, Юрий Михайлович, не по-сицилийски, мы с

вами как два дона» обошел всю прессу и прочно осел в сознание миллионов людей.

Решение парламента Башкирии приостановить с 21 ноября до 19 декабря трансляцию на территории республики аналитических программ Сергея Доренко (ОРТ) и Николая Сванидзе (РТР) по той причине, что они грубо нарушают предусмотренный законом ход проведения избирательной кампании, вызвало столь решительное противодействие Центра, что другим главам автономий не осталось ничего иного как принять предложенные Кремлем правила игры краплеными картами. Где администрация направляла на митинг сторонников ОВР персонал предприятия, а где, как в Удмуртии, по квартирам ходили мнимые сборщики подписей в пользу опального объединения, предлагая гражданам расписаться на бланках неустановленного образца. Но это арьергардные бои, когда битва за Думу была по сути проиграна.

Осенью 1999 г. по редакциям ходили коробейники с лукошками компромата. Одна из газет без комментариев опубликовала список «компры», который ей предлагали за 50 тыс. долларов. Там расшифровки пейджинговых сообщений и телефонных разговоров видных и не очень банкиров, политиков, аппаратчиков. Но народ явно устал от компромата, и главным средством его убеждения на время стали победные сводки с фронтов Чеченской войны.

К интересному выводу пришел президент холдинга Publicity Г. Ханов. По его мнению, высказанному в начале декабря на страницах журнала «Компания», реальные результаты конкурирующих на думских выборах кампаний «Медведя» и ОВР равнозначны, поскольку «обе кампании суть одна». Общий смысл формируемого у избирателей представления о сегодняшнем российском политическом спектре — «безальтернативный выбор партии власти». По мнению Ханова, сейчас мы имеем две партии власти — ОВР и движение «Медведь». Борьбой и дискуссией между ними замыкаются для нас и политическое поле, и возможности для выбора<sup>158</sup>.

Да, пессимисты оказались правы. Выборы во многом превратились в фарс. Любители «грязных» технологий и дальше не сложат оружия, они только попытаются действовать тоньше, малозаметнее для глаз непрофессионала. Новые предложения по выходу из кризиса могут оказаться лишь более искусной подделкой под реальную альтернативу, чем уже потерпевшие крах «спасительные» идеи. Все это так, но люди учатся думать, идет трудный, мучительный поиск истины. С кем же будут политические ПР в этом непрстом и сложном мире?

**Социальная ответственность и роль политических ПР.** Слишком многое не в пользу ПР. Пиаровцы мастерски доказали, что они



нужны богатым клиентам, но «забыли» убедить в том же само общество. «У нас, к сожалению, пока общество более полезно нам, чем мы ему. И это меня очень беспокоит»<sup>159</sup>, — говорит вице-президент по связям с общественностью Международного фонда «Европа-Академия» А. Некрашевич.

«Сатиры» журналистов на «слово и дело» своих коллег-коммуникантов из паблик рилейшнз становятся все острее и злее. Для примера приведу заключительные слова Н. Обуховой из статьи «Выборы '99 готовы превратиться в выборы '00»: «принимая во внимание полную неопределенность как будущих «предвыборных» бюджетов, так и свое собственное будущее, следует ожидать, что в реальности пиаровцы вряд ли будут так уж строго следить за соблюдением разного рода кодексов и деклараций.

Чем явственнее будет слышаться запах и хруст купюр, тем больше костей появится в языках нынче таких говорливых глав PR-агентств — спешите насладиться их общением. Время PR в белых перчатках уходит, господа. Что нас всех ждет?»<sup>160</sup>.

За подобными намеками сегодня обычно стоит нечто большее чем корпоративные счета «производителей» и «распространителей» информации. Журналистскую резкость питает негативный общественный настрой, явная настороженность в отношении специалистов по связям с общественностью.

Внушает надежду, что руководители РАСО обеспокоены не только финансовыми и организационными проблемами профессионального сообщества, но и прямо ставят вопрос о социальной ответственности работников отрасли в переломный для России момент истории. Вот, что заявил, например, в тревожные августовские дни 1998 г. вице-президент РАСО В. Пызин.

«Одним из главных профессиональных вопросов политического PR сегодня является вопрос о том, куда развернется, на какие призывы откликнется протестное настроение российского общества? Я специально не употребляю слово электорат, так как до выборов дело может просто не дойти. Какие лозунги окажутся ближе возмущенному сознанию — революционные, национал-патриотические, либеральные, или же карма авторитаризма заострит до лучших времен существующую вертикаль исполнительной власти?»

Кого будем обслуживать, господа коммуникаторы, какие лозунги внедрять в общественное сознательное и бессознательное? На этот вопрос ответ держать перед собой и своими детьми, ведь от нас не так уж мало зависит. Быстрый ум моих юных коллег, наверное, возразит мне, мол, не много ли на себя берем? Хочу заметить, что большевики в 17-м думали иначе, и результаты их «PR» были весьма заметны в мировом историческом процессе»<sup>161</sup>.

Подведем некоторые итоги. Политические технологии стали реальным фактором общественной жизни России, ими активно пользуются партии самой разной ориентации. Неизбежное и закономерное в современном обществе развитие политического кон-

сультирования и, в частности, политических ПР испытывает, однако, значительные трудности. Эти трудности можно разбить на две основные группы.

Первая из них объединяет внутренние проблемы отрасли. Относительная неразвитость рынка, наличие элитарных, близких к «сильным мира сего» агентств и большого количества полупрофессиональных образований при практическом отсутствии общепринятых норм политического консультирования, а также авторитетного объединения, способного эффективно отстаивать общие цели и интересы профессионального сообщества. Эти и другие сложности вполне преодолимы в благоприятной социальной среде. Она-то как раз отсутствует, что закономерно порождает вторую группу трудностей.

Хронический экономический кризис, периодические всплески политической напряженности, явно недостаточная правовая база государственного регулирования деятельности политконсультантов создают прекрасную основу для процветания «черных ПР», незаконного лоббирования, финансовых и иных злоупотреблений в практике избирательных кампаний.

За всем этим стоит кризис российского предпринимательства. «Большой бизнес» ищет и находит зонтик государства, и для прикрытия афер с приватизацией и последующим переделом собственности нужны прежде всего «грязные технологии». «Белые ПР» тоже подходят для этой цели особенно при их финансировании сверх установленных законом рамок.

Между тем мелкий и средний бизнес все чаще уходит в «теневую экономику». В российском обществе теневые отношения распространяются вширь и вглубь. Эксперты Мирового банка оценивали долю неофициальной экономики России в 1995 г. в 40% (в Чехии — 18%, в Польше — 16%, в Венгрии — 27%).

Задавленной налогами и поборами коррупционеров основной массе средних и мелких предпринимателей не до политических технологий. «Средний класс» переживает не лучшие времена. Другие классы и социальные группы и вовсе влачат жалкое существование. Таким образом, все больше и больше людей приходят к выводу, что политические технологии не более чем инструмент манипулирования общественным мнением в руках олигархической верхушки. Радикальная переоценка этой точки зрения возможна при действительной демократизации России, когда политические технологии станут не идеальным, но более безопасным, более «прозрачным», более ответственным делом ответственных перед обществом людей.

### 3.2. КРИЗИСНЫЕ ПР

Финансовый кризис 1998 г. нанес сильный удар по рекламному бизнесу и лишь по касательной задел ПР-агентства. По оценкам содиректора агентства «Маслов, Сокур и партнеры» М. Маслова, в 1998 г. емкость отечественного рынка ПР (исключая политический) превысила 50 млн долларов, а в 1999 г. на услуги по связям с общественностью будет истрачено на 20% больше (в долларовом выражении) чем в прошлом. Причем количество заказов на «черный» ПР в последнее время увеличилось чуть ли не вдвое<sup>162</sup>.

После кризиса возможностями ПР всерьез заинтересовались российские товаропроизводители: послекризисные расценки на ПР-услуги выглядели еще привлекательнее, чем на рекламные. В результате осенью 1998 г. доля отечественных клиентов ПР-агентств составляла примерно 50%. И сейчас эта тенденция сохраняется: клиенты, привлеченные в острую кризисную пору доступностью ПР-услуг по сравнению с рекламными, ощутили все преимущества новой услуги. А некоторые банкиры и страховщики вообще львиную долю бюджетов передали из рекламных агентств в пиаровские.

«Похоже, что PR можно считать бизнесом XXI века, — пишет на страницах «Известий» О. Антонова. — Например, за последние 15 лет доля стоимости репутации в общей стоимости западных компаний возросла с 18 до 82%. То есть если компания стоит \$40 млн, то \$32,8 млн стоит ее репутация, которую и создает PR. А повышение репутации на 1% дает рост рыночной стоимости акций фирмы на 3%!»<sup>163</sup>

Эта оценка однако не радует, а скорее настораживает. Репутация тоже деньги. Но компанию, стоимость которой определяется прежде всего ее репутацией, вряд ли можно считать надежной. Более того, чрезмерный отрыв курса акций от их реальной стоимости, чреват финансово-экономическими потрясениями. Может быть стоит вспомнить уроки мирового экономического кризиса 1929-1931 гг. и не делать поспешных выводов?

В условиях деградирующей экономики России, постоянной социально-политической напряженности на рынке заметным вниманием пользуются **кризисные ПР**. Так, например, координатор по рекламе и связям с общественностью корпорации XEROX М. Сорокина убеждена, « что наличие стратегии антикризисных коммуникаций на момент начала кризиса является тем решающим фактором, который позволяет не только минимизировать ущерб, наносимый имиджу и репутации компании, но и использовать все возможности, предоставляемые кризисом для повышения узнаваемости марки или степени предпочтения ее перед конкурентами»<sup>164</sup>.

За обтекаемыми формулировками М. Сорокиной да не пропустит внимательный читатель суровой правды рынка: выигрывает тот, кто лучше подготовлен к превратностям судьбы. Макроэкономический кризис, проблемы отрасли, трудности конкурентов дают неплохой шанс на успех расчетливому предпринимателю. «Когда кто-то тонет, ты можешь подняться на поверхность. Идешь на дно — утешай себя мыслью, что дашь глоток воздуха другим». Нехитрое кредо малоизвестного банкрота эпохи «великой депрессии» — воистину «соль» современной жизни. Вспомним, как умело использовали ситуацию некоторые средние банки осенью 1998 г. Многие разочарованные вкладчики МЕНАТЕПА, Инкомбанка и других «топ-пирамид» сделали тогда новый выбор не без подсказки PR-служб альтернативных финансовых структур!

Поэтому, не надо путать кризис организации с каким-либо кризисом вне организации. Первый, очевидно, опасен, второй можно обыграть в своих интересах. Часто вопреки интересам общественным и не без помощи специалистов по связям с общественностью. Обратимся за мнением специалистов.

26-27 января 1999 г. в Москве состоялась Международная конференция «PR против кризисов: механизмы управления». Она была организована в рамках традиционно проводимых РАСО «Дней PR». В. Лазутин, пресс-секретарь министра экономики, выступил за корректировку заявленной на конференции проблематики: «На мой взгляд, название этого мероприятия выбрано не совсем удачно: российские PR-фирмы не противники кризисов, а их активные сторонники, — заявил Лазутин. — Они как никто другой заинтересованы в продолжении и, если можно так выразиться, во всестороннем развитии кризиса. Именно состояние неразберихи в экономике и политике, отсутствие четкой концепции взаимодействия со СМИ со стороны государства способствуют получению PR-фирмами самых продолжительных и выгодных заказов. Большинство «политических» и «коммерческих» организаций, работающих в области связей с общественностью, по сути, живут от кризиса до кризиса и не готовы переориентировать свою деятельность на работу в «мирное время»<sup>165</sup>.

Вряд ли частные агентства найдут в себе мужество отказаться от прибыльных спекуляций на кризисе, пока какая-либо власть не сможет перестроить жизнь страны на «мирный лад». Вряд ли стоит ожидать и более «четкой концепции взаимодействия со СМИ со стороны государства». Потому что всякая «четкость», «ясность», «прозрачность» явно противопоказаны нынешней власти. Не без причины. Вот что пишет Дж. Торнхилл в своей статье «Придворный царь Борис», опубликованной на страницах «Financial Times».

Хотя постсоветская Россия развила формальные атрибуты и институты демократии конца XX века, существо политической жизни временами скорее напоминает времена средневековых царских дворов. Доступ к царю Борису — это наиболее важный показатель политического влияния, дающего гигантскую власть, «инвестированную» в президентство согласно Конституции 1993 года.

Но круг ельцинских советников драматично сократился за последние годы по мере того, как его здоровье ухудшалось и его энергия улетучивалась. Ныне он почти полностью зависим от того круга лиц, который российская пресса называет словом «Семья» — с большой буквы.

А сердцем «Семьи» является 39-летняя дочь Ельцина — Татьяна Дьяченко, которая, похоже, унаследовала отцовский вкус к власти и его способности к интригам...

Задача теперь в том, как поставить ставленников «Семьи» во главе крупнейших в России министерств, компаний и телевизионных станций, чтобы они внесли свой вклад в предвыборную борьбу и контроль за средствами массовой информации. О бессовестной обнаженности этого процесса говорит Андрей Пионтковский, давний наблюдатель за жизнью Кремля. Он сравнил такое поведение с нравами римских матрон, которые, не стыдясь, ходили голышом перед рабами, поскольку не признавали их за человеческие существа...

Кстати, большинство критиков режима Ельцина игнорируют контекст, в котором он оперирует. «Как возглавить демократические реформы в стране, в которой большинство элиты недемократично?» — задал вопрос один политический обозреватель.

Сознательно или инстинктивно Ельцин полагал, что единственный путь — дать таким людям в условиях своего режима красть! Он знал, что, когда у них появилось 5, 10 миллионов долларов, к примеру, в швейцарском банке, они уже не захотят, чтобы к власти пришел новый лидер и сказал: «Где вы добыли ваши деньги?» Коррупция была одной из форм контроля!

Примеров подобного анализа предостаточно в отечественной и зарубежной печати. Никакая проправительственная пропаганда в непорочной рясе «паблик рилейшнз» не может бесконечно долго скрывать правду. Отрезвление все равно придет, но позже, гораздо позже, а между тем «лишние» миллиарды долларов благополучно осядут на счетах «анонимных» лиц по всему свету.

Многие специалисты и, в частности, бывший глава Центробанка Дубинин объясняют современный кризис социально-психологическими механизмами рыночного поведения. «Правительство, по их мнению, — пишет вице-президент РАСО В. Пызин, — не учло психологическую компоненту реагирования обывателя, бизнесмена, банкира на принимаемые им экстренные меры. Вступили в силу социально-психологические механизмы рыночной паники (заражение, подражание, слухи и т. д.) как ответ на ощущение опасности, которое посеяло в людях правительство своими демаршами.

Если признать данную точку зрения справедливой, т. е. согласиться с тем, что причины нынешней ситуации во многом социально-психологического характера, то следует пойти дальше и сказать, что все, что мы имеем сегодня, есть результат неумения власти строить диалог с обществом, вразумительно объяснить свои цели и пути их достижения, иными словами, российский государственный PR оказался явно не на высоте. Сегодня уже следует говорить о PR кризисном»<sup>166</sup>.

Т. Дридзе, руководитель Центра социально-проектных технологий института социологии РАН, также считает, что в России

нет контакта между властью и обществом: власть не заботится о том, как ее воспринимают, что думают о ней, то есть не использует возможности public relations<sup>167</sup>.

Позволю не согласиться с вышесказанными рассуждениями. ПР правящего режима, конечно, не безупречен, но весьма эффективен. Особенно в ключевые моменты. Вспомним, как в начале 1996 г. за Б. Ельцина были готовы отдать свои голоса только 3-5% граждан России, и спустя полгода, казалось, безнадежный аутсайдер добился внушительной победы на выборах. Не в последнюю очередь благодаря массивной рекламной пиаровской обработке избирателя. Но дело даже не в этом.

Масса фактов убеждает если не в коррумпированности режима, то, по крайней мере, в его беспомощности перед криминалитетом. Не менее очевиден общий провал правительственного курса реформ. Могут ли в этих условиях какие-либо элементарно честные ПР помочь наладить диалог власти с обществом? Очевидно нет, ибо такой диалог подразумевает **системное** саморазоблачение господствующей элиты. На это она никогда не пойдет. Сегодня правда о том, что происходит за кулисами большой политики и большого бизнеса, **частично** становится известна в результате соперничества олигархических кланов и подконтрольных им СМИ. Но даже проблеск истины вызывает в обществе растущее недовольство и опасный накал страстей. В этой обстановке лучше задрапировать обезумевших от серебро- и властолюбия «матрон» — их **общий** интерес. Но интерес частный **каждой** из «матрон» — представить в неглиже соперницу, чтобы на волне праведного гнева людей оттеснить ее от государственной кормушки. Пытаясь примирить непримиримое, плетут паутину лжи мастера черных ПР и сами же ее рвут по воле своих хозяев. Работают за хорошие деньги, которые, как известно, не пахнут.

Напрашивается вывод. Власть должна быть достаточно порядочной, чтобы нуждаться в честных ПР. А специалисты достаточно принципиальными, чтобы не предлагать свои услуги «проходимцам в законе». Эти общие требования не так-то просто воплотить в жизнь не то что в современной России, но и в так называемых «цивилизованных» странах

В 1998-1999 гг. журнал «Советник» опубликовал Краткий курс Crisis Management (управление кризисами). Его автор — главный планировщик компании Crisis Management Group (CMG) Г. Афанасьев. На счету CMG участие в разработке, а также самостоятельная разработка и реализация свыше 80 кризисных программ. Наиболее крупные и возможные упоминания:

- планирование нефтяной блокады Литвы (1990 г., операция «Гренада»);

- срыв незаконного валютного трансферта на 360 млрд руб. (в ценах начала 1992 г.) под залог вывоза золотого запаса России за пределы страны (операция «Поле чудес», январь 1992 г., непосредственно за «делом Фильшина»);
- предотвращение массовых беспорядков в Москве, связанных с событиями вокруг МММ в период июля-августа 1994 г.;
- программы для крупных государственных и государственно-коммерческих структур России в период с 1990 г. по настоящее время<sup>168</sup>.

Краткий курс вызвал серьезную дискуссию на страницах журнала о месте ПР в кризисном менеджменте и этике соответствующих операций.

Вначале предоставим слово Г. Афанасьеву. Вот, что он пишет о содержании понятия «управление кризисами» в России.

Каждый понимает его по-своему, в меру своей осведомленности и навыков в основной специальности.

*Рекламисты и PR-щики* считают crisis management обычными PR, но в кризисных ситуациях. Например, разлилась нефть. Надо сделать так, чтобы господа акционеры и население не обвиняли руководство в халатности, а к компании не прилип ярлык «хищника, загрязняющего природу». Наоборот, в общественном мнении должна утвердиться мысль, что «аварии случаются у всех, однако эти ребята с последствиями справляются».

PR в экстремальных ситуациях — это, безусловно, кусочек crisis management. Но только кусочек.

*Специалисты по банкротству* понимают crisis management более широко. Они включают в него и маркетинг, и финансовые мероприятия, и организационные перестройки, и кадровые перестановки, и технологическое перевооружение, и обновление номенклатуры продукции. Но дело не в наборе методов. Дело в том, с какой целью эти методы применяются.

Так вот, crisis management в таком понимании не что иное, как мероприятия по выводу компании из «ямы». Они предполагают либо грамотное банкротство предприятия и потом создание на его основе чего-то нового, либо поиск инвестиций и проведение ряда мер по поднятию производства. Либо еще что-то в том же духе.

На этом уровне crisis management уже признан государством. Даже специальность такая появилась — антикризисный управляющий (она внесена в реестр специальностей высшего профессионального образования под кодом 062000). И некоторые учебные заведения готовят таких специалистов.

Но и такой crisis management — еще не все.

У вас уже возник закономерный вопрос: если и PR в экстремальных ситуациях, и меры по спасению фирм от банкротства — лишь составные части crisis management, то что же такое crisis management целиком и для чего он предназначен?

Ответ прост.

**Crisis management - это технология ведения конкурентной борьбы в рыночной экономике...**

Этим crisis management занимаются не PR-агентства и не специалисты по инвестициям. Этот crisis management уходит своими корнями в то, что называется «разведка корпораций». И базируется не на PR-овских подходах или

маркетингово-инвестиционных мероприятиях, а на разведывательных методах и технологиях.

Грубо говоря, инструменты того crisis management, о котором пойдет речь — это методы агентурной разведки + специфические «кризисные» технологии, позволяющие непосредственно использовать получаемую разведывательными методами информацию для извлечения прибыли и решения экономических задач.

Понятно, что такой crisis management — штука весьма специфическая и закрытая. И круг посвященных в то, что он вообще существует на белом свете, весьма ограничен. В основном он исчерпывается первыми лицами корпораций: президентами, председателями советов директоров, владельцами контрольных пакетов акций. Ну и специалистами-кризисниками, конечно.

Первые лица на тему кризисного обеспечения своих компаний предпочитают не распространяться. Менеджеры рангом ниже, например, вице-президенты по рекламе и связям с общественностью, могут в лучшем случае лишь догадываться о существовании такой штуки...

Точный перевод слова crisis — перелом. Поэтому crisis management — это управление любыми, не обязательно плохими «переломными» ситуациями, технологии создания таких ситуаций и удержания контроля над ними, а также получения прибыли на выходе.

Последний момент принципиально важен. Кризисные технологии изначально построены так, чтобы заказчик, финансирующий кризисную операцию, по ее завершении получал прибыль. В том или ином виде. И все кризисные операции рассчитываются на экономическую эффективность. Вложений — \$N, прибыль при успехе — \$M, рентабельность — n%.

Поэтому, с точки зрения заказчиков, *crisis management является своеобразной разновидностью так называемых венчурных (то есть рисковых) капиталовложений*. Ведь инвестору неважно, во что вкладывать капитал. В новый товар или в кризисную операцию. Ему важна прибыль на выходе. И — размер риска.

А теперь о риске. Да, кризисная операция может не получиться. И затраченные на нее деньги пропадут. Но ведь и новая продукция может «не пойти», а акции — упасть. И т.д., и т.п.

Рыночной экономики без риска не бывает. Важно лишь соотношение между размером риска и ожидаемой рентабельностью инвестиций<sup>169</sup>.

Директор SMG Е. Афанасьева спустя несколько месяцев на страницах «Советника» для «тех, кто не понял» пояснила еще раз:

... кризис — это не плохо и не хорошо; кризис — это перелом, качественное изменение процесса. От плохого к хорошему — кризис. От хорошего к плохому — тоже кризис. От просто хорошего к резкому улучшению — кризис. И так далее

Специалистам известно о существовании основных разделов crisis management, или сокращенно CM. По традиции их принято обозначать английскими аббревиатурами CP, CC, CR, CA, CM, CP.

CP — crisis planning, кризисное планирование. Этот раздел CM посвящен работе в некризисной ситуации и объясняет, как из некризисной ситуации сделать предкризисную, то есть создать объективные условия для возникновения кризис-перелома.

CC — crisis controlling, кризисное контролирование. Применяется в предкризисной ситуации и посвящен тому, как на практике реализовать объективные предпосылки к кризису, то есть «раскрутить» их до такой степени, чтобы ситуация разрешилась кризисом.



CA — crisis action, кризисное действие. Предмет CA — практическое инициирование кризиса на основании полностью готовых предпосылок, действия непосредственно в момент кризиса и сразу после него.

CR — crisis reaction, кризисное реагирование. Относится к посткризисной ситуации, когда кризис-перелом уже произошел и надо наиболее полно закрепить его последствия, не дать ситуации вернуться в прежнее, докризисное состояние.

Соответственно, если речь идет об антикризисной части, то к аббревиатурам добавляется буква А. Так, АСР (anticrisis planning) посвящен тому, как в некризисной ситуации не дать возникнуть объективным предпосылкам для кризиса. АСС (anticrisis controlling) — тому, как в предкризисной ситуации не допустить возникновения кризиса. АСА (anticrisis action) — экстренные контрмеры, нейтрализующие качественные изменения, вызванные уже начавшимся кризисом. И, наконец, АСР (anticrisis reaction) — тому, как минимизировать последствия уже произошедшего кризиса, а еще лучше — плавно их погасить и вернуться к прежнему, докризисному состоянию

Как становится понятным, управление кризисами не только возможно, но и практически осуществляется. И не только в развитых странах, но и у нас. Мы, в частности, можем говорить о том, что делаем это минимум четыре последних года.

Другое дело, что не многие структуры (государственные и коммерческие), применяющие — в ряде случаев с отличным результатом — данные подходы стремятся их афишировать и максимально широко распространять<sup>170</sup>.

Некоторые выводы, которые следуют из приведенного описания управления кризисами, на наш взгляд следующие:

1. Кризисные технологии ориентированы на получение заказчиком прибыли. «В том или ином виде».

2. Управление кризисами — это отнюдь не только предотвращение кризисов, а также их планирование, инициирование, контролирование и закрепление выгодной **заказчику** посткризисной ситуации.

3. Кризисное управление определяется не морально-этическими нормами, а интересами заказчика.

4. Многие структуры по понятным причинам не стремятся афишировать и максимально распространять данные подходы.

Г. Афанасьев приводит пример, который при всей кажущейся простоте отражает содержание и специфику работы кризисников.

Предположим, — пишет Афанасьев, — что в некоем американском или европейском городке живут два булочника-конкурента: скажем, Ганс и Юрген. Пусть у Ганса булочки лучше, цены ниже, и он начинает забывать Юргена в конкурентной борьбе. Тогда у Юргена остается один выход — нанять команду кризисников.

Западная кризисная команда будет работать следующим образом.

Первое, за что она примется, — устраним слабые места в работе самой булочной Юргена. Они, как правило, есть, иначе Юрген не стал бы проигрывать конкурентную борьбу Гансу.

Это первый из трех «китов», на котором стоит crisis management так называемый реинженеринг, — вывод клиента на максимум конкурентоспособности за счет правильной организации внутренней работы.

Если слабых мест нет, или Юрген не хочет, чтобы этим занималась команда кризисников и надеется сам устранить недостатки в собственном бизнесе — тем лучше.

Одновременно идет работа над «вторым китом»: создается мнение на целевую аудиторию. Для нас это клиентура Ганса.

О посетителях булочной собирается информация. Пусть, например, в нее ходят обычные провинциальные обыватели. Для такой среды характерны слухи, пересуды, сплетни и т.п.

Попутно накапливаются сведения и о Гансе. Выясняется, например, что у него есть 20-летний сын, который ведет нормальный для его возраста образ жизни (девушки, вечеринки, танцы и т.п.) и вдобавок помогает отцу в пекарне. Очень хороший молодой человек. Очень светлый образ.

Но только не для кризисников. Они начинают потихоньку внедрять в среду постоянных покупателей булочной Ганса вот такую информацию. Тезис первый: «сын Ганса вчера танцевал с одной девушкой, сегодня долго гулял по парку с другой...» Тезис второй: «сын Ганса часто возится с хлебом в булочной». Уклонений от истины нет, привлечь к суду за клевету невозможно. Однако эти тезисы при помощи специальных технологий формирования мнений на данной целевой аудитории дадут следующие результаты.

1. Постоянные покупатели Ганса сами придут к мнению, что сын Ганса ведет «разгульную жизнь».

2. По печке обычных для человека ассоциаций они сами придут к выводу, что при «разгульной» жизни можно заразиться дурной болезнью, и по законам массовой психологии предположение перерастет в уверенность, что сын Ганса «болен дурной болезнью».

3. Сопоставив этот вывод с информацией, что сын Ганса часто бывает в пекарне, обыватель сам приходит к мнению, что хлеб в булочной Ганса лучше не покупать. На всякий случай.

В результате покупателей у Ганса станет меньше, торговый оборот упадет.

Разумеется, если бы клиентура Ганса была другой по составу, например, семьи ученых в университетском городке, то для них были бы использованы совершенно другие тезисы. Например: «сын Ганса хотел поступить в химический колледж, да отец не дал», «сын Ганса тайком от отца продолжает заниматься химическими опытами в пристройке к пекарне» или «сын Ганса, скрывая свои опыты от отца, вынужден бегать в пекарню, не вымыв руки и не переодевшись после химических опытов». В итоге появится мнение, что хлеб в булочной Ганса может быть загрязнен хим-реактивами, опасными для здоровья...

Но и это еще не все. Потому что дальше в игру включается «третий кит» — лоббирование, или влияние, основанное на созданном ранее мнении.

Собирается информация о бургомистре и его окружении. Находится какой-нибудь помощник (а лучше, несколько), у которых есть знакомые среди клиентуры Ганса. И через этих знакомых до ушей помощников, а далее и до ушей самого бургомистра доводится информация: мол, те жители городка, которые живут рядом с булочной Ганса и вынуждены ходить к нему за хлебом, недовольны тем, что бургомистр «сквозь пальцы» смотрит на существование такого источника заразы. Нет, от бургомистра никто ничего не требует, но у него формируется мнение: для Ганса они клиенты, а для меня — избиратели. Как бы их недовольство не вышло для меня боком на выборах.

Это, кстати, второе мнение, подготовленное на целевой аудитории, состоящей из одного человека — бургомистра.

А когда оно создано, когда бургомистр «готов», к нему отправляется заботливо (но негласно) организованная кризисниками депутация жителей. И,

опираясь на общественное мнение, депутация требует закрыть рассадник заразы и разврата — булочную Ганса.

Если выборы близко, а бургомистр в своей победе не уверен, вполне может оказаться достаточным одной депутации. Ну а если будет недостаточно...

К бургомистру может явиться представитель какого-нибудь фонда Красного Креста, или христианских дам-благотворительниц, или что-нибудь в этом духе и предложить (боже упаси, не взятку!) «благотворительный взнос городу» на какие-то цели. Правда, наличными, без расписок и прямо в руки бургомистру.... Но при одном непременном условии: вы же понимаете, что пока у вас в городе существует этот рассадник заразы и разврата (булочная Ганса), наши высокоморальные дамы-благотворительницы ну никак не могут пожертвовать эту сумму...»

Если бургомистр упорствует, его дочь или жену соблазняет «случайно» появившийся профессиональный фат-ловелас, а в самый пикантный момент «случайно» оказавшийся рядом фотограф газеты делает снимок. Редактор газеты, естественно, по-дружески советуется с бургомистром. Конечно, мы снимок можем опубликовать. А можем и не публиковать... кстати, а как там с булочной Ганса? Моя племянница у него хлеб не покупает, и все ждут, когда же булочную закроют...

Худший вариант — бургомистр продолжает упорствовать. Но и это не поражение кризисников. Снимок публикуется в газетах, разворачивается кампания общественного мнения, но уже против самого бургомистра: точно по той же технологии выходят на вышестоящего чиновника, или суд, и заставляют его отдать соответствующий приказ бургомистру, или сместить его... И так далее.

Все это кончается тем, что булочную Ганса закрывают. Как источник заразы. По требованию жителей городка. Юрген приходит к Гансу, покупает у него по дешевке помещение и оборудование (потому что никому другому Ганс их продать «почему-то» не может — об этом тоже позаботились кризисники), делает там шумный ремонт, с непременным освещением в местной газете (кризисники проводят так называемые реабилитационные мероприятия, то есть вышибают из памяти граждан воспоминания о «заразности» этого места) — и торжественно открывает в бывшей булочной Ганса свой филиал. Все. *Finita la comedia* и премия команде кризисников за выполненный заказ.

Вот это — *crisis management* западного образца по полной программе<sup>171</sup>.

Заметим: «западного образца». Иными словами описываемые технологии широко применяются в конкурентной борьбе и тому есть немало свидетельств в специальной литературе.

Вполне уместны пояснения Г. Афанасьева о порядке оплаты работ кризисных команд. Нет сомнения, что «поджигатели» и «брандмейстеры» в одном лице всегда будут иметь спрос на рынке. Беда в том, что серьезного места ПР в кризисной ситуации руководители CMG не отвели. Вспомним: «менеджеры рангом пониже, например, вице-президенты по рекламе и связям с общественностью могут в лучшем случае лишь догадываться о существовании такой штуки» (как «управление кризисами» — Е. П.).

Еще более безапелляционна Е. Афанасьева:

На наш взгляд, пора четко объяснить разницу между двумя специальностями. Заказчик (коммерческая фирма, госструктура или политическое движе-

ние) должен совершенно однозначно представлять себе, в каком случае ему необходимо обращаться к PR-менам, а в каком — к кризисникам.

Разница здесь, если на примере, такая, как между, скажем, ротой почетного караула и ротой спецназа. И то и другое — военное подразделение. И там и там есть командиры и оружие. На этом, собственно, сходство заканчивается.

В принципе, кризисники могут поработать на «чисто PR-овских» проектах. Уже упоминавшаяся рота спецназа, в принципе, может отшагать строевым шагом, хирург, в принципе, может порекомендовать терапевтическое лечение. Но — не более того. Блеска не будет. Красоты не будет

С другой стороны, PR-мену категорически не рекомендуется браться за кризисные операции. Как категорически не рекомендуется направлять роту почетного караула на проведение диверсионных акций. Как любой ответственный терапевт никогда не возьмется за скальпель...<sup>172</sup>

А вот это уже прямой вызов специалистам ПР. В условиях затяжной депрессии, когда сыты бывают даже не все «волки» (об «овцах» даже и не говорим) не пускать к «вкусной кризисной грядке» — да за это, за это последует критическая статья, да не простая, а за подписью президента РАСО А. Борисова. В ней он справедливо не соглашается с тезисом о том, что «PR-мену категорически не рекомендуется браться за кризисные ситуации».

«Потому что в остальном мире кризисный менеджмент (управление, регулирование, предвидение, предотвращение, реагирование, планирование) давно и прочно вошел в орбиту PR и, скажем прямо, неплохо там себя чувствует, — пишет А. Борисов. — Зачем тогда, спрашивается, наводить тень на плетень и претендовать на особое место под солнцем?

Этому могут быть самые разные причины, в том числе и чисто меркантильные, вызванные усиливающейся конкурентной борьбой, сжатием рынка, стремлением к известной монополизации многообещающей и скрытой от глаз сферы деятельности в обществе, в котором один наш крупный поэт не мыслил свою жизнь «вне тайны»<sup>173</sup>.

Здесь не столь важно, вошел ли кризисный менеджмент в орбиту ПР или связи с общественностью вошли в «сферу интересов» кризисного управления (скорее и то, и другое), но как бы то ни было, ПР в кризисной ситуации — это нечто большее чем «рота почетного караула». В тяжелые времена от дорогостоящего «почета» безжалостно избавляются. Так поступают в тех корпорациях, где ПР не более чем инструмент поддержания имиджа.

Те ПР-отделы фирм, ПР-агентства, которые способны на гораздо больше, чем «красиво маршрутировать» занимают в кризисной команде важное место. Е. Афанасьева по сути признает это, когда пишет: «Поэтому, если в кризисной программе предусмотрены какие-либо PR-проекты, кризисник тут же бежит к доверенному PR-агентству. Такие деловые контакты, как у нас, так и за рубе-

жом, зарабатываются годами. Партнеры понимают друг друга с полуслова, полувзгляда. И работа получается весьма успешной».

«С полуслова, полувзгляда» пиаровцы и кризисники понимают друг друга, (Е. Афанасьева), а вице-президенты по рекламе и связям с общественностью корпораций «могут в лучшем случае лишь догадываться о существовании такой штуки», как кризисное обеспечение своих компаний. (Г. Афанасьев). Воистину: когда слишком много «дыму», становится ясно, кто и зачем его напускает.

Любой PR-специалист весьма удивится и такой оценке Г. Афанасьева: «Существенным отличием кризисных способов создания мнения от рекламно-пиаровских является то, что в рекламе и PR основной инструмент — СМИ. Арсенал crisis management богаче. Как уже говорилось, кризисники используют понятие «каналы доставки информации». Кроме СМИ это могут быть, например, внутрифирменные служебные записки, разговоры в кругу друзей, письма, телефонные звонки. Все, что угодно»<sup>174</sup>.

О «каналах доставки информации» как телефонные звонки, письма и многом другом пиаровцы не только слышали, но, случается, и применяют их на практике в кризисных и, конечно, не только в кризисных ситуациях. Об этом хорошо знают все, кроме некоторых кризисников.

PR — не «только кусочек», а важная составляющая широкого комплекса мероприятий в рамках кризисного управления. Об этом фактически свидетельствуют и многочисленные примеры, приводимые Г. Афанасьевым на страницах своего «Краткого курса».

Вхождение ответственных работников по связям с общественностью в топ-менеджмент многих западных, а теперь и не только западных корпораций объясняется не потребностью президентов и генеральных директоров почаще лицезреть «светлый лик» командира «роты почетного караула». И задача последней не кричать хором: «В Багдаде все спокойно», когда над городом, т. е. компанией, спускаются сумерки, а действовать в общей команде с целью выхода из кризиса. И здесь заключается другой важный аспект полемики. Не сказать о нем, значит не сказать о принципиальном осуждении методов кризисного обеспечения, предлагаемых SMG со стороны президента РАСО А. Борисова. Такая критика не могла оставить равнодушной его оппонентов. Е. Афанасьева, в частности, не согласилась с выводом А. Борисова о том, что «то что мы имеем на сегодняшний день под видом кризисного управления, отдает крепким специфическим духом, активным применением в нашей мирной профессии методов и приемов совсем из другой сферы, ничего хорошего из этого не выйдет, не говоря уж о дискредитации рано или поздно самой идеи кризисного управления».

Директор СМГ отвечает лаконично и достаточно откровенно:

... конкурентная борьба по сути своей «мирной» быть не может. И «специфическим душком» соответствующих методов от нее не то чтобы «отдает», а пахнет, причем весьма крепко — ибо базируется конкурентная борьба помимо высокой методологии управления кризисами еще и на таком понятии, которое во всем мире называется просто: разведка корпораций.

Надо ли подобного рода вещи знать PR-менам?

Убеждены — надо. Потому что конкурентная борьба — такая же реальность рыночной экономики, как, скажем, безработица. Никто не говорит, что безработица — это хорошо. Тем не менее она существует. И есть люди, которые ее существование оправдывают хотя бы наличием конкуренции на рынке рабочей силы. Только вот вполне конкретному человеку, потерявшему работу, от такого оправдания легче не становится. Но делать нечего — рынок-с...<sup>175</sup>

Думается все же, что практикам ПР не надо объяснять, что такое конкурентная борьба. Живут они в реальном мире, где деньги приходится зарабатывать, что называется «потом и кровью». Вот что пишут на этот счет специалисты.

- В последнее время нам все больше приходится заниматься кризисным PR. Это обусловлено информационной войной, развязанной против группы «ОНЭКСИМ-МФК». Мы относимся к ней как к средству недобросовестной конкуренции, как к аморальным действиям конкурентов, которые, проигрывая в честной борьбе на свободном рынке, прибегают к давлению. Аморально это поведение потому, что в ход пускаются непроверенные данные, компрометирующие сведения, балансирующие на грани ответственности за клевету. Заказные статьи в СМИ, судя по всему, кроются по одному шаблону, одними и теми же людьми, которые даже не дают себе труда проявить побольше фантазии, придумать какие-то разные ходы, аргументы. Каналами, через которые изливаются потоки грязи на нас, стали в основном продажные или находящиеся под прямым влиянием наших конкурентов издания (М. Колеров — руководитель центра общественных связей «ОНЭКСИМ Банка»).
- ...в сегодняшней России правила декларируются, а потом нарушаются у всех на виду. Это создает моральный климат в обществе, который я бы назвал близким к цинизму (А. Кондратьев — начальник отдела по связям с общественностью инвестиционной компании «РИНАКО Плюс»).

«Правые» и «неправые», «обвиняемые» и «обвинители» часто прибегают в бизнесе к сходным мерам защиты и нападения. Объем «черных ПР» столь велик в России не потому, что российские профессионалы склоны к грехопадению больше чем их западные коллеги, а потому что экономическая и политическая ситуация в нашей стране провоцирует в массовом порядке использование

сомнительных технологий. И ничего удивительного, что наиболее способные к «ловле рыбы в мутной воде» PR-мены под видом российской самобытности начинают сознательно отставать нормы и принципы профессиональной деятельности, идущие в разрез с общественными интересами, но, к сожалению, не с мировой практикой.

Хорошо известно, что на Западе существует гораздо более разветвленная и эффективная сеть промышленного шпионажа, чем в России. Но не только это. Вспомним открытое и завуалированное вмешательство во внутренние дела суверенных государств, сотни «экспортированных» в Третий мир только в XX столетии переворотов, неисчислимы хорошо «организованные» отставки кабинетов и отдельных министров, неопровержимые факты незаконного лоббирования частных интересов и манипулирование «свободной прессой», утаивание прибылей только отдельными компаниями на миллиардные суммы, противозаконные соглашения о разделе сфер влияния на рынках сбыта, нелегальную торговлю наркотиками, оружием и многое другое из практики современного бизнеса в «цивилизованных» странах. По причине общественных протестов и благоразумия верхов подобные негативные проявления рыночной экономики там **контролируются, ограничиваются** и более тонко **маскируются** чем в современной России, и уж тем более грязные методы не пропагандируются во всеуслышание, но они повседневно присутствуют в общественной жизни.

Учитывая все вышесказанное, трудно согласиться с точкой зрения А. Борисова, что «на самом деле кризис это понятие естественно-историческое или природное. Процент рукотворных «подстроенных» кризисов, которыми занимаются, как нас уверяют, особая порода людей, не имеющих ничего общего с PR-менами, крайне невелик и во многом крат уступает кризисам естественным, то есть возникающим чаще всего помимо нашей воли в результате слепых сил.

Чем был кризис в Бхопале (Индия), возникший по халатности «Юнион Карбайд», или катастрофа в Чернобыле, или авария на американской ядерной станции «Тримайл Айленд»? Результатом происков и коварства врага?»<sup>176</sup>.

Сначала попытаемся разобраться с типологией кризисов. Она может быть различной в зависимости от принятых критериев систематизации. По причинам возникновения кризисы допустимо разбить на четыре типа или группы.

1. Естественно-природные факторы (извержение вулкана, землетрясение, цунами, падение метеорита, вспышка сверхновой и т. д.) **могут** стать причиной кризисных явлений в природе и человеческом обществе на **локальном и глобальном** уровнях.

2. Естественно-историческое развитие общества может сопровождаться разного рода катаклизмами, влияющими на общество и природу. Например, опасный уровень загрязнения окружающей среды как закономерный результат развития современной промышленности.

3. Халатность, ошибка людей или созданных ими автоматов может также привести к локальным и глобальным кризисам природной среды и человеческого общества. Такие кризисы по своему происхождению непредумышленны, но **рукотворны**, как Чернобыль.

4. Наконец, кризисы предумышленные. Злая или добрая воля человека, группы лиц им причина.

В жизни возможно сочетание двух, трех и даже всех четырех типов кризиса в один всеобъемлющий кризис. Например, продовольственный кризис может стать следствием:

1. Неурожая из-за плохих погодных условий (1-й тип).

2. Общего упадка сельского хозяйства в рамках данной модели социального развития (2-й тип).

3. Ошибки конкретных лиц в распределении бюджетных средств (3-й тип).

4. Сознательной «игры» на кризисе крупных поставщиков продовольственных продуктов (4-ый тип).

В рамках предложенной классификации кризисов Чернобыль, Бхопал и т. п. кризисы мы очевидно отнесем к третьему, а не к первому типу. Все кризисы 2, 3, 4-го типа рукотворные (иными словами их источник — деятельность человека, а не слепые силы природы). Но лишь кризисы 4-го типа являются **сознательным** и **главным** результатом деятельности людей.

Рукотворных предумышленных кризисов в общественной жизни и практике современного бизнеса предостаточно, об этом нам уже приходилось вести речь. Однако важно даже не это. Подавляющее число кризисов 1-3 типа затрагивая общество, затрагивают и интересы предпринимателей. Поэтому они не остаются безучастными к этим кризисам и активно их используют в конкурентной борьбе.

Разве не были использованы авария с Ту-144 в Ле Бурисе и Чернобыльская катастрофа для того, чтобы полностью заблокировать советский проект сверхзвукового лайнера на международных авиалиниях и существенно сузить экспортные возможности Атомэнерго? Действительные слабости советской техники были искусно гипертрофированы и дополнены мнимыми на благодатной почве несчастных случаев, а остальное доделало человеческое воображение, отработанные механизмы лоббирования и принятия решений.



Естественная реакция на событие одной стороной обычно сознательно и целенаправленно усиливается, другой соответственно ослабляется. В результате наказание, например, за нарушение техники безопасности приведшее к катастрофе может быть чрезмерно суровым или, наоборот, излишне мягким. Методы «раздувание» и «гашения» непредумышленных кризисов часто включают приемы и средства, о которых далеко не все сказал на страницах «Советника» Г. Афанасьев.

Не секрет, что российские фирмы вовлеченные в экстремальные ситуации часто активно пытаются отгородиться от общественного мнения. Журналистам тщетно пытаться дозвониться до руководителей и уж тем более взять у них интервью. Те отказываются от любых контактов со СМИ, предписывая подчиненным поступать аналогичным образом. В свою очередь, журналисты, заинтересованные в поиске остросюжетной информации, все равно пытаются найти интересующие факты, но теперь уже окольным путем. Сработанные таким образом заметки и репортажи зачастую страдают фактологическими неточностями, еще больше ухудшают репутацию данной организации<sup>177</sup>.

В чем здесь дело? Недостаточное владение технологиями кризисного менеджмента и кризисных коммуникаций? Возможно. На наш взгляд есть и другие, более серьезные причины для подобного поведения.

1. Наличие большого числа фирм, которым излишняя «прозрачность» явно «не с руки». Источники накопления капитала, методы деятельности, отношения с властями содержат криминальную подоплеку и не должны стать предметом публичного рассмотрения ни при каких обстоятельствах. Разумеется, с точки зрения руководства этих компаний.

2. Честный имидж нужно безусловно подкреплять соответствующим содержанием деятельности, если организация имеет долгосрочные цели. Например, в Великобритании компания, поставляющая вино ко двору их величеств около двух столетий, вряд ли ради сомнительной прибыли пойдет на производство недоброкачественной продукции. Во всяком случае, если ее планы простираются в будущее столь же далеко как славная родословная в прошлое. Но если фирме «без году неделя», прочной репутации нет, законы писаны «только для дураков», а владельцы обуреваемы жгучим желанием немедля обзавестись уютным гнездышком где-то в теплых морях — то жди беды. Случись что, последует попытка замазать дело, а выплывет правда наружу, у «умного» капитал давно там, где он «проходит курс лечения».

3. В России закон играет явно меньшую роль в регулировании предпринимательской деятельности чем на Западе, а личные свя-

зи — большую. В условиях «закрытости» фирмы их легче использовать себе на пользу и закону вопреки.

4. «Делатели» кризисов, если их последствия противоречат общественным интересам, общепринятой морали и т. д., в **конкретных случаях** вряд ли захотят быть излишне откровенными с прессой. Но, конечно, общественность получит целый веер правдоподобных версий событий, среди которых истина окажется невзрачной золушкой.

5. Традиции бюрократического, келейного решения проблем. Царская, советская, а теперь «демократическая» «номенклатура» в этом отношении вполне достойны друг друга.

6. Западная бизнес-элита имеет гораздо больше внутренних и внешних накоплений для того, чтобы если не быть, то хотя бы казаться **относительно** честной у себя дома. К тому же огромный социальный опыт призывает ее к осторожности и продуманности принимаемых решений.

Итак, как мы могли убедиться, практика кризисных ПР в России существенно отличается от норм принятых на Западе в силу определенных объективных обстоятельств. С другой стороны, во всех странах законы рынка вносят свои коррективы в деятельность специалистов по связям с общественностью. Закрывать на это глаза самому наивно, закрывать другим —...

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>91</sup> Советник. 1998. № 3-4. С.57.

<sup>92</sup> Рекламный мир. 1998. № 4. С.7.

<sup>93</sup> Коммерсантъ. 18.III.1999.

<sup>94</sup> Акционеры «Гермес-Союза». Мнения, оценки, ориентиры. М., 1993. С.20.

<sup>95</sup> Капитал. 1998. № 36. С.5.

<sup>96</sup> Коммерсантъ. 2.IV.1999.

<sup>97</sup> Известия. 19.V.1998.

<sup>98</sup> См.: Советник. 1997. № 7. С.8; Рекламный мир. 1998. № 5. С.14.

<sup>99</sup> Советник. 1997. № 1. С.15.

<sup>100</sup> Фсофанов О. Агрессия лжи. М., 1987. С.74.

<sup>101</sup> См.: The Kriebel Institute of the Free Congress Foundation, 1992.

<sup>102</sup> Russian Progressive Review. 1993. № 1. P.9.

<sup>103</sup> Ibidem. P.19.

<sup>104</sup> Правда Бурятии. 26.XII.1996.

<sup>105</sup> Рекламный мир. 1998. № 5. С.14.

<sup>106</sup> Практика менеджера паблик рилейшнз. М., 1995. С.6.

<sup>107</sup> См. подробнее: Коммерсантъ. 2.IV.1999; Советник. 1998. № 3-4. С.45.

<sup>108</sup> Практика паблик рилейшнз. С.25.

<sup>109</sup> Советник. 1998. № 3-4. С.44.

<sup>110</sup> Практика паблик рилейшнз. С.14-15.

<sup>111</sup> Капитал. 1999. № 12. С.7.

<sup>112</sup> Рекламный мир. 1998. № 5. С.14.

<sup>113</sup> Там же.

- <sup>114</sup> Коммерсантъ. 2.IV. 1999.  
<sup>115</sup> Советник. 1998. №7. С.28.  
<sup>116</sup> Там же. С.7.  
<sup>117</sup> Капитал. 1999. №12. С.7  
<sup>118</sup> Коммерсантъ Деньги. 1999. № 14. С.23-24.  
<sup>119</sup> Коммерсантъ. 2.IV.1999.  
<sup>120</sup> Коммерсантъ. 14.IV.1999.  
<sup>121</sup> Там же.  
<sup>122</sup> Капитал. 1999. № 12. С.7.  
<sup>123</sup> Капитал. 1998. № 36. С.5.  
<sup>124</sup> Советник. 1998. № 2. С.34.  
<sup>125</sup> Капитал. 1998. № 36. С.5.  
<sup>126</sup> Советник. 1998. № 7. С.9.  
<sup>127</sup> Коммерсантъ. 14.IV.1999.  
<sup>128</sup> См.: Викентьев И. Приемы рекламы и Public Relations. Ч.1. — СПб. 1998. С.81-86.  
<sup>129</sup> Советник. 1998. № 2. С.15.  
<sup>130</sup> Там же. С.14.  
<sup>131</sup> Коммерсантъ Деньги. 1999. № 14. С.24; Паспорт-Экспресс. 1999. №6. С.24-25.  
<sup>132</sup> Цуладзе А. Формирование имиджа политика в России. М. 1999. С.120.  
<sup>133</sup> Schiller Н. The Mind Managers. Boston. 1973. P.11.  
<sup>134</sup> Советник. 1997. № 5. С.6.  
<sup>135</sup> Советник. 1998. № 3-4. С.41.  
<sup>136</sup> Там же. С.45.  
<sup>137</sup> Советник. 1997. № 1. С.4.  
<sup>138</sup> Почепцов Г. Имидж & выборы. Киев. 1997. С.84.  
<sup>139</sup> Цуладзе А. Указ. соч. С.112.  
<sup>140</sup> Советник. 1997. № 1. С.4.  
<sup>141</sup> Дмитриев А., Латынов В., Хлопьев А. Неформальная политическая коммуникация. М., 1997. С.46.  
<sup>142</sup> Рекламный мир. 1998. № 5. С.14.  
<sup>143</sup> Коммерсантъ Деньги. 1999. № 14. С.24-25.  
<sup>144</sup> Независимая газета. 2.VI.1999.  
<sup>145</sup> Век. 22-28.X.1999.  
<sup>146</sup> Коммерсантъ Деньги. 2000. №3. С.21-22.  
<sup>147</sup> Там же. С.27.  
<sup>148</sup> Советник. 1999. №7. С.49.  
<sup>149</sup> Рекламный мир. 1999. №9. С.1.  
<sup>150</sup> Советник. 1999. №7. С.49.  
<sup>151</sup> Рекламный мир. 1998. № 9-10. С.32; Рекламный мир. 1999. №9. С.1.  
<sup>152</sup> Советник. 1999. №7. С.41.  
<sup>153</sup> Рекламный мир. 1999. №10. С.6.  
<sup>154</sup> Рекламный мир. 1999. № 1-2. С.16.  
<sup>155</sup> Советник. 1998. № 7. С.11.  
<sup>156</sup> Известия. 15.XII.1999.  
<sup>157</sup> Рекламный мир. 1999. №10. С.7.  
<sup>158</sup> Компания. 1999. №44. С.17.  
<sup>159</sup> Советник. 1997. № 10. С.18.  
<sup>160</sup> Рекламный мир. 1998. № 9-10. С.32.  
<sup>161</sup> Советник. 1998. № 8. С.1.  
<sup>162</sup> Советник. 1999. №3. С.9.  
<sup>163</sup> Известия. 11.1.2000.

- <sup>164</sup> Советник. 1999. №3. С.10.  
<sup>165</sup> Там же. С.9.  
<sup>166</sup> Советник. 1998. №8. С.1.  
<sup>167</sup> Советник. 1999. №2. С.44.  
<sup>168</sup> Советник. 1998. №8. С.38.  
<sup>169</sup> Там же. С.37-38.  
<sup>170</sup> Советник. 1999. №3. С.51.  
<sup>171</sup> Советник. 1999. №2. С.50-51.  
<sup>172</sup> Советник. 1999. №3. С.50.  
<sup>173</sup> Там же. С.52.  
<sup>174</sup> Там же. С.48.  
<sup>175</sup> Там же. С.48.  
<sup>176</sup> Там же. С.52.  
<sup>177</sup> Практика паблик рилейшнз. С.31.

# 4 ОБРАЗОВАНИЕ В ОБЛАСТИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Глава

---

*Где и как учат по специальности «связи с общественностью» в европейских странах вопрос далеко не праздный. Он волнует и молодежь, еще только делающую свой выбор в жизни, и опытных специалистов, желающих пройти переквалификацию или повысить уровень профессиональной подготовки. Да и для широкого круга менеджеров, предпринимателей, работников средств массовой информации, общественных деятелей краткосрочный курс ПР будет не бесполезен. В настоящей главе читатель сможет познакомиться с различными национальными системами образования в области связей с общественностью. Основное внимание при этом уделяется академической подготовке студентов. Вместе с тем, на примере Великобритании и России будет представлена и практика краткосрочных курсов. Международный опыт не следует слепо копировать, а учитывая его, надо постараться взрастить «древо» профессиональных знаний на родной земле. Задача эта сложная и не на один год рассчитанная, но путь к ее решению закладывается сегодня.*

## 4.1. ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Первыми в Европе последовали примеру американцев и заложили систему ПР в деятельность многих государственных и частных, коммерческих и некоммерческих структур — англичане. Однако до недавнего времени национальная высшая школа не готовила специалистов в этой области. Контингент, приходивший работать в PR, очень различался по образованию, преимущественно пользовались журналисты, так как организации впервые почувствовали нужду в PR именно в области отношений с прессой и издательской деятельности.

Причины отставания высшей школы в разработке программ обучения по новой дисциплине были разные: здесь и традиционный консерватизм британской системы образования по сравнению, скажем, с американской; интерес работодателей к практическим навыкам специалистов, уровню и характеру их социальных связей, а не к фундаментальной теоретической подготовке, и другие факторы.

С конца 80-х годов последовала серия образовательных реформ, которые приблизили высшую школу к реальной жизни. С 1992 г. бывшие политехнические институты получают статус университетов. Это означает, что отныне им дано право присваивать свои степени и самостоятельно планировать учебный процесс в соответствии с общегосударственными стандартами. Тем самым была ликвидирована прежняя модель, когда университеты и политехи представляли собой две отдельные системы образования, управлявшиеся разными органами и мало связанные между собой. Что очень важно, бывшие политехнические институты имеют хорошие связи с бизнесом и многие студенты здесь совмещают работу и учебу<sup>178</sup>.

Одна из стратегических задач, которую правительство поставило перед учебными заведениями, состояла в следующем: недостаточно выпускать молодых людей, обладающих неким набором более или менее упорядоченных знаний. Важно, чтобы эти знания оказались востребованы государственными и коммерческими структурами. В результате были разработаны механизмы, позволяющие корректировать учебные курсы в соответствии с реальными потребностями бизнеса. Среди них: обязательная практика для всех учеников в последний год обучения в средней школе в различных компаниях. В апреле 1991 г. начала осуществляться пилотная программа Youth Credits, нацеленная на подготовку молодых специалистов высокого профессионального уровня. Выпускники программы могут справляться с задачами значительной технической и технологической сложности, таким образом их работа в различных компаниях объективно способствует повышению конкурентоспособности этих фирм. Создание Science Parks («парков науки») — новая и очень популярная сегодня модель взаимодействия науки, ориентированной на развитие бизнеса или связанной с бизнесом высоких технологий и коммерческой практики. Согласно модели, все компании расположены в одном месте и ведут совместные исследования и технологические разработки. Так, Cambridge Science Park объединяет 74 компании и занимает площадь около 53 гектаров. Создано уже свыше 40 подобных парков, которые весьма эффективно используются и для обучения молодежи<sup>179</sup>.

Доля молодых людей в Великобритании, продолжающих свое образование в высших учебных заведениях, составляла менее 15% в 1980 г., 20% в 1990 г. и, как ожидается, превысит 30% в 2000 г. 1,7 млн. человек обучаются сегодня только на дневных отделениях британских вузов. Число аспирантов за последнее десятилетие увеличилось на 60%. В немалой степени такой значительный прирост оказался возможным за счет того, что большое количество моло-

дых людей со всех концов света приезжают в Великобританию с основной целью получить здесь престижное высшее образование. В настоящее время в высших учебных заведениях этой страны учится более 100 тыс. иностранных студентов.

Плата за обучение сильно колеблется и составляет от 5000 до 17000 фунтов стерлингов и более в год. Дополнительно на «карманные расходы» студентам необходимо в среднем 6000 — 8000 фунтов. Это ориентировочные цифры, они включают расходы на проживание, питание, оплату счетов за электроэнергию, расходы на транспорт, покупку книг, оборудования, одежды, проведение досуга. Свыше 90% британских студентов получают стипендию<sup>180</sup>, полностью или частично покрывающую расходы на обучение и содержание. Развита система кредитования учащихся под низкий процент. Большинство иностранных студентов подобными льготами не пользуются.

Высшее образование проходит два основных этапа. На первом (undergraduate studies) вузовская подготовка длится 3 — 4 года. First Degree — этим общим выражением обозначают множество разнообразных квалификаций, присуждаемых студентам, в зависимости от количества предметов и того, насколько углубленно эти предметы изучаются. В общем все «первые степени» называются Bachelor's Degree — степень бакалавра.

Master's Degree — степень магистра, диплом следующий за степенью бакалавра. Подготовка по программе магистра ведется 1-2 года. Эту степень ежегодно получают около 44000 молодых специалистов, из них 17000 приезжают из других стран.

Наконец, Doctor of Philosophy — доктор философии, высший диплом в системе вузовского образования. Название его, однако, не имеет принципиальной связи с философией как областью знаний. Данная степень венчает исследовательскую работу, которая проводится под руководством профессора.

## **Высшее ПР образование: задачи, требования, спрос**

В Великобритании курс на университетскую степень в ПР — магистра наук в течение годичного дневного обучения — впервые был введен Университетом Стерлинга в сентябре 1998 г. Годом позже два высших учебных заведения — колледжи в Плимуте и Пуле — предлагают курс ПР на степень бакалавра. Многие политехники и университеты последовали примеру своих коллег.

Естественно возникла проблема независимой аттестации многочисленных вузовских курсов. Эту непростую роль взял на себя Институт по связям с общественностью (Institute of Public Relations — IPR) — ведущее объединение британских профессионалов ПР.

IPR был основан в 1948 г. и полвека спустя после создания объединил в своих рядах 5400 (индивидуальных) членов. Будучи сотрудниками консалтинговых компаний, отделов по связям с общественностью организаций и фирм или частнопрактикующими специалистами они заняты в промышленности и коммерции, учреждениях народного образования и системе здравоохранения, благотворительных фондах, правительстве, местных органах власти, вооруженных силах, словом присутствуют везде, где есть потребность в специалистах подобного профиля.

С января 1992 г. статус полноправного члена IPR возможен для тех, кто обладает необходимой квалификацией и профессиональным стажем работы. Опытные специалисты пока могут обойтись без квалификационных свидетельств — достаточно 10-летнего стажа работы. Установлен образовательный стандарт по специальности связи с общественностью (Public Relations Education and Training Matrix). На пути к полному членству в корпорации существуют формы студенческого участия и ассоциированного членства.

В настоящее время IPR признает курсы на звание магистра ПР в университетах Стерлинга, Манчестера, Кардиффа, Дублинского института технологии и Вест Хертс колледжа<sup>181</sup>. Достаточно высокий уровень обучения существует впрочем, и в других учебных заведениях. Звание магистра делового администрирования с возможной специализацией в PR можно получить в Школе менеджмента в Грэндфилде, диплом по международным связям с общественностью в Колледже Вэтфорда в окрестностях Лондона и т.д.

Для подготовки студентов требуются самые разнообразные преподаватели; в том числе и по таким дисциплинам как антропология, социология, психология, политика, управление и право. Выпускник вуза должен что-то для себя вынести из разных подходов к организации связей с общественностью. «Образование в различных областях, — полагает С. Блэк, — принесет этой профессии только пользу, предоставляя возможность разнообразного подхода к исследовательским проблемам ПР»<sup>182</sup>.

Блэк высказывает и некоторые рекомендации по поводу того, что же студенты должны усвоить в ходе многопредметных занятий. Так, образование в области общественных наук необходимо, чтобы понимать, как человек общается, как приспосабливается к изменениям, ведет себя в небольших коллективах, организациях и общественных структурах. Не менее важно понимание человеческих нужд, причин поступков и методов убеждения человека, а также того, как он приспосабливается к меняющимся условиям и в каких обстоятельствах чувствует себя лучше всего.

А еще студент должен разбираться в политических системах, теории государственного управления и управления вообще.



Важно развивать навыки журналиста, редактора, оратора, дизайнера, пользуясь при этом возможно более широким набором методов общения с помощью современных технических средств.

Студентам также необходимо ознакомиться с терминологией по бизнесу, написав курсовую работу на эту тему, и с научной терминологией, пройдя курс по основам наук. Однако «рабочий» язык будет зависеть от специализации студента. Например, тому, кто будет работать в сфере развлечений, прежде всего понадобятся знания в области спорта и искусства.

Вот уже длительное время обучение ПР в Великобритании концентрируется на развитии коммуникативных навыков, таких как написание пресс-релизов, проведение презентаций и т.п. Однако в условиях острой рыночной конкуренции заказчик все чаще ждет от специалиста по связям с общественностью понимания тех проблем, с которыми он сталкивается и дельного совета в области стратегического планирования. Некоторые университеты расстаются с излишним академизмом своих программ и делают упор на бизнес-контекст образования студентов.

«Наш курс можно определить как обучение бизнесу с сильным акцентом на ПР. Изучать только ПР на протяжении трех или четырех лет не имеет смысла. Наша цель — дать понимание политической, экономической и деловой атмосферы, в которой действуют организации»<sup>183</sup>, — подчеркивает Н. Ноубл, ведущий курс ПР в Борнмутском университете.

Д. Мосс из Манчестерского муниципального университета добавляет: «Возможно, в некоторых случаях в сфере ПР технические знания важны потому, что людям нужен кто-то, способный сразу приступить к работе?» Курс на звание магистра ПР в этом университете включает такие предметы, как организация производства, стратегия управления и маркетинг. Специалисты-практики ведут значительную часть занятий, а студенты стараются на них усвоить роль коммуникаций в предпринимательской деятельности.

В Кардиффской школе предпринимательства двухсеместровый дипломный курс включает в себя серию лекций по таким дисциплинам как маркетинг, корпоративная политика и стратегическое планирование. Студенты готовят проектную работу, для чего проводят мониторинг деятельности той или иной компании и составляют критический обзор ее инвестиционной стратегии.

Для получения диплома магистра международных ПР в Вест Хертс колледже необходимо прослушать не только разносторонний теоретический курс, но и пройти 4-х недельную стажировку в одной из организаций (фирм), а также совершить целевую заграничную поездку. В 1998 г. студенты, например, должны были отправиться в Бельгию и ознакомиться с работой Европарламен-

та, Национального банка и радиотелевизионной корпорацией страны.

Интересно, как сами студенты оценивают предлагаемые курсы, в чем видят положительные стороны образования, а в чем усматривают серьезные проблемы. Предоставим слово студенту Университета Стерлинга Л.Б. Робинсону:

Первый семестр в курсе на звание магистра PR в университете Стерлинга для нас уже позади. Проекты, пресс-конференции, контент-анализ прессы завершены и обсуждены. Как и студенты-пиарщики в других местах, мы можем начать применять полученные знания и навыки в реальной деятельности на ниве PR.

Практика в одном из 12 агентств, выбранных IPR — это один из путей, облегчающих переход к реальной работе. Иначе компании должны сами разбираться кто есть кто. Есть плохие и хорошие выпускники, также как есть хорошие и плохие практикующие специалисты, и ответственность здесь лежит не только на нанимателе.

Выпускник должен осознавать, что в бизнесе несоответствие стандартам приводит к более серьезным последствиям, чем в других сферах. В то же время и работодатель должен понимать, что помощь выпускнику в начале его работы означает инвестиции в будущее отрасли.

В университете Стерлинга нам повезло, поскольку мы пользовались поддержкой многих компаний, которые организовывали лекции, оценивали наши знания и предоставляли возможность для реальной работы. Их содействие позволяло перебросить мост через пропасть, отделяющую академические занятия от реальной практики отрасли, создавая реальное обрамление учебного процесса. Такая помощь является свидетельством заботы об успехах выпускников.

Один год в Стерлинге или три года в Манчестере не заменят многолетнего опыта, однако они могут создать необходимую мотивацию и веру в себя и в выбранную профессию. Работодатель, понимающий, что выпускник заинтересован в достижении цели, но еще не достаточно для этого подготовлен, может помочь ему приобрести практические навыки, будучи уверен в разумности вложения средств в дело.

Всем выпускникам приходилось слышать — «вам пригодится только половина из того, чему вас учили», однако серьезное образование — это нечто большее, чем избыточный объем знаний. Оно позволяет понять возможности и границы практической деятельности. Поскольку деловой мир востребует PR, такого рода определенность и понимание ответственности создает необходимую основу для нашей работы.

До окончания учебы еще далеко, и наш успех зависит от симпатий многих из тех, кто уже добился на этом поприще выдающихся результатов<sup>184</sup>.

С заметкой Робинсона, опубликованной на страницах PR Week, во многом перекликаются оценки других студентов. Так, Сайра Кумбер, бакалавр PR, продолжающая учебу в Борнмутском университете, пишет следующее:

«Знаю, что квалификация — не «гарантированный паспорт в PR». Я и мои коллеги стараемся оправдать существование нашего курса.

Средства массовой информации, друзья и родственники постоянно подвергают сомнению весомость нашей степени, в то время как она профессиональна и в высшей степени отвечает практике. Нас обучают ценным коммуникативным навыкам, развиваемым при трудоустройстве...

Я надеюсь, что студенты не откажутся от специализации в ПР, хотя и не гарантируя карьеры, ученая степень открывает стоящие перспективы»<sup>185</sup>.

Разумеется, для начала карьеры в сфере связей с общественностью сегодня в Великобритании вовсе не обязательно быть обладателем соответствующего диплома. Люди, изучающие английский язык или журналистику, могут цениться так же высоко, как и выпускники курсов ПР. Вместе с тем, профессиональные знания в ПР облегчат первые самостоятельные шаги в работе, «помогут понять не только как что-то делается, но и зачем делается», — считает староста студенческой группы Института связей с общественностью А. Фээрберн.

Промышленные и коммерческие структуры начинают признавать выгоду найма дипломированных ПР-специалистов, с оптимизмом утверждает Д. Мосс. Такой точки зрения придерживаются многие студенты и преподаватели, но как показало исследование, выполненное Ассоциацией консультантов по связи с общественностью (Public Relations Consultants Association — PRCA), далеко не все предприниматели. Чем же мотивировано прохладное отношение к обладателям степеней в ПР?

«...Большая часть вины за это должна быть возложена на саму (ПР — Е. П.) отрасль, поскольку мы не решили, как использовать людей, имеющих ученую степень в ПР», — полагает М.Хэтклифф из Scope Ketchum. «Наша практика показывает, — утверждает Дж. Дэвидсон из Biss Lancaster, — что традиционные дисциплины расширяют интеллект студентов, а это именно то, что мы ожидаем. Если вы способны, то быстро освоите паблик рилейшнз на рабочем месте».

«Для меня не представляет никакой разницы, что за степень у выпускника. Я смотрю на их характер, ум, аналитические способности, — пишет Т. Моррис из Quentin Bell Organization и далее замечает. — Степень в паблик рилейшнз может явиться помехой для ее обладателей. Они часто убеждены в своей лучшей квалификации и праве на более быстрое чем у других продвижение по службе, а это не обязательно так. Их заявления о приеме на работу должны заметно выделяться на фоне тех, что написаны людьми без диплома ПР. Скорее всего я обнаружу ошибки в письмах или резюме выпускников курсов ПР, которые должны знать свое дело»<sup>186</sup>.

Помимо собственного консерватизма предпринимателей и практиков ПР, годами неплохо обходившихся без выпускников университетов с дипломами по связям с общественностью, их скепсис имеет и более глубокие корни. Пока, видимо, не удалось сбалансировать теоретические и практические разделы курсов ПР, добиться в преподавании оптимального соотношения между общеобразовательными предметами, бизнес-дисциплинами и собственно теорией и практикой коммуникаций.

Для успешной работы в ПР необходимо не только образование. Здесь нужны способности, которые не всегда можно выработать в

годы учебы и, тем более, точно «определить на экзаменах». С. Блэк называет лишь некоторые из них:

1. Здравый смысл.
2. Отличные организаторские способности.
3. Разумные суждения, объективность и острое критическое восприятие.
4. Богатое воображение и способность понимать точку зрения другого.
5. Невозмутимость.
6. Предельное внимание к деталям.
7. Живой, ищущий ум.
8. Желание при необходимости работать много и в одиночестве.
9. Жизнерадостность и чувство юмора.
10. Гибкость и способность одновременно заниматься разными проблемами.

Конечно, не обойтись без умения хорошо писать, редактировать чужие тексты. Позитивный взгляд на жизнь, ораторские способности, презентабельная внешность также не будут лишними.

### Краткосрочные курсы

Не всем специалистам знание теории и практики связей с общественностью нужно в полном объеме. А может быть нет времени или (и) средств на полноценный академический курс, порою к тому же оторванный от практики. В таких случаях на помощь приходят краткосрочные курсы, благо в Великобритании их великое множество. Автору этой книги приходилось встречать на страницах газет и в цветастых рекламных буклетиках заманчивые посулы «научить великой тайне общения между людьми», искусству имиджмейкерства и многому другому за 20-30 часов. Практика давно показала, что чудес не бывает, многое и глубоко постигается достаточно долго и трудно. Утешает одно, та наивная душа, которая попала на уловку «факиров» от ПР (в Англии, России или где-либо еще) по своим личностным качествам мало подходит для такой профессии, и лучше разочарование наступит после 20 часов малоэффективных занятий и умеренного «потрошения» семейного бюджета, чем в результате напрасных лет учебы в университете. Впрочем, кого-то негативный опыт лишь закалит, пробудит скрытые резервы интеллекта и воли.

В своем большинстве серьезные краткосрочные курсы по связям с общественностью носят не общеознакомительный, а предметный, часто сугубо утилитарный характер. Так компания организует дорогостоящие тренинги для своих работников, преследуя определенные конкретные цели: если они четко сформулированы, сделан первый важный шаг к успеху курса. Подбор программ, преподавателей, условия для проведения занятий, возможность профессиональной практики и получения дипломов (каких и от

кого), стоимость курсов и многое другое должно учитываться при выборе варианта краткосрочного обучения.

В Великобритании существует ряд курсов по различным аспектам отношений с общественностью и изучению средств массовой информации и киноиндустрии, по окончании которых можно получить диплом или ученую степень. «Эти курсы могут многое дать для работы в области связи с общественностью, но в них, — отмечает С. Блэк, — отсутствует такой важный элемент, как профессиональный опыт».

Многие местные профессионалы преподают по программам фонда образования по связям с общественностью, рекламе и маркетингу. Обе программы (одна из которых дает аттестат, другая — диплом) включают в себя отношения с общественностью. Обычно на таких курсах занимаются без отрыва от основной работы.

Весьма часто отделы пополняются за счет внутрифирменных перестановок. Так директор по корпоративным связям группы «Inchcare» П. Барбер подчеркивает: «Мы проводим политику привлечения людей из наших компаний и в моем отделе стараемся задействовать специалистов из других областей деятельности». Как правило, они уже имеют хорошие знания в коммерческой области, что повышает эффективность работы на новом месте.

В группе «Inchcare» для менеджеров младшего и среднего уровня проводятся занятия по интенсивной программе, где их обучают корпоративному стилю работы. Четырехдневная программа занятий, позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудников, а затем эксперты в соответствующих областях помогают им освоить недостающие знания и навыки.

Программы обучения и переквалификации кадров поддерживают и в компании Powergen. «Если человек из моего отдела хочет лучше разобраться в бизнесе, — рассказывает директор по корпоративным связям Powergen Э. Капоззи — мы помогаем ему поступить на соответствующие курсы или посетить различные подразделения фирмы, где он может расширить свои знания»<sup>187</sup>. Однако Капоззи отмечает, что подходящие курсы найти непросто. «Было бы полезнее проводить маркетинг курсов общей направленности. Я, в основном, вынужден довольствоваться информацией о курсах по паблик рилейшнз и коммуникациям».

Изучая курсы самых известных в сфере ПР-тренинга организаций, приходишь к выводу, что основной акцент в них действительно делается на развитии коммуникационных навыков. Однако некоторые из этих фирм предлагают и более разносторонние программы. Специализирующаяся на тренингах компания Hawksmeré, например, организовала курсы по стратегическому планированию,

развитию бизнеса, финансовому правлению и бизнес-планированию. «Отдача от этих курсов для тех, кто занимается ПР, возрастает, а соответственно растет спрос, многие уже ощутили пользу от занятий» — говорит глава Hawksmere Н. Томас.

Центр Henshall предлагает целый ряд управленческих курсов, в том числе посвященных развитию ПР-стратегий, управлению корпоративными брэндами и ведению переговоров.

Communication Skills Europe, ведущий поставщик услуг по тренингу для PRCA, ведет базовые курсы по эффективному управлению, а также предлагает специализированные программы по созданию имиджа компании и ПР в сфере финансов. Директор по ПР-тренингу Я. Метерелл подчеркивает: «Все программы занятий, проводящихся в самих компаниях, сегодня в значительной степени посвящены улучшению понимания бизнеса в целом».

Крупные учебные центры, имея налаженные связи с влиятельными финансовыми и коммерческими структурами, средствами массовой информации, органами власти, предлагают интегрированные программы краткосрочного обучения с подключением слушателей к конкретным ПР-акциям. Так на март 1998 г. Центр подготовки специалистов London Corporate Training при содействии журнала The Economist предложил курс «Деятельность банков и финансовых организаций по формированию общественного мнения в условиях глобализации рынка капиталов». Курс был рассчитан на руководителей служб по связям с общественностью и отделов рекламы банков и финансовых компаний. По программе все темы изучаются в ходе презентации в крупнейших лондонских банках, рекламных и ПР-агентствах, а также в форме ситуационных исследований (case studies) и круглых столов с участием ведущих экспертов в области рекламы и ПР. Основные темы курса: реклама и ПР на финансовом рынке и финансовый маркетинг.

Помимо программ, проводимых наиболее известными в области ПР-тренинга фирмами, существуют и другие курсы, развивающие понимание коммерческой стороны бизнеса. Например, колледж управления (Henley Management College) предлагает пятидневную программу комплексных занятий по стратегическому управлению, теории и практике маркетинга. В ноябре 1998 г. колледж организовал также трехдневный курс по управлению корпоративными связями и ПР, который направлен на улучшение понимания высшими менеджерами стратегической роли ПР.

С. Срикантян, директор центра маркетинговых исследований в Грэнфилде, провел изучение влияния финансовой информации на маркетинговые и ПР-программы компаний и пришел к выводу: «Средства выделяемые на связи с общественностью заметно растут и ПР становятся фактором создания или разрушения ком-

паний. Поэтому я нахожу очень важным, чтобы был понят финансовый аспект PR».

Railtrack — одна из компаний, которая послала сотрудников своего отдела по связям с общественностью на курсы в Грэнфилд. Директор по корпоративным связям Railtrack Ф. Дехурст в связи с этим отметил: «Я хочу, чтобы мои сотрудники следовали лучшим образцам предпринимательства. Отдел корпоративных связей в большой компании — это место где люди могут получить широкое представление о том, как она функционирует и, возможно, перейти в другой отдел, например, общего управления или корпоративного развития, поэтому бизнес-образование — необходимо».

Сотрудники престижных PR-агентств также учатся понимать бизнес своих клиентов с самых азов. Например, агентство Harvard PR недавно наняло преподавателя, ведущего на фирме курс, связанный с проблемами современного бизнеса, с которыми сталкиваются стажеры. В девятимесячную программу повышения квалификации, используемую компанией Countrywide Porter Novelli, включены длящиеся весь день практические занятия по пониманию сути коммерческой деятельности, финансам и корпоративной стратегии. По словам директора по персоналу и развитию Б. Винтера, такая структура занятий позволяет лучше определить место и роль PR в мире большого бизнеса. Кроме того, сотрудники изучают интегрированные коммуникации в различных филиалах Omnicom по всему миру.

Чтобы отточить свои навыки, высшие менеджеры Countrywide проходят ежегодную стажировку в США, организуемую группой Omnicom, во время которой преподаватели из Гарвардской школы бизнеса читают лекции по финансам, бизнес-стратегии, маркетингу и ведению переговоров. При этом Винтер считает: «Я знаю, что некоторые университетские курсы PR делают акцент на коммерческом контексте, в котором ведется PR, однако я не думаю, что вы сможете добиться настоящей остроты понимания коммерческих процессов, рассматривая бизнес с точки зрения каждодневного процесса — для этого нужно более абстрактное его понимание».

Компания Fleishman-Hillard, входящая в группу Omnicom, также направляет старших менеджеров на обучение в США. В 1998 г. компания планирует включить в программу изучение таких вопросов, как стратегия создания брэндов, а также провести занятия по маркетингу совместно с директорами по маркетингу своих клиентов.

Результат такой разносторонней подготовки что называется налицо. Сотрудники ведущих PR-агентств практически не хуже

своих коллег из PR-отделов компаний разбираются в тонкостях маркетинга и менеджмента, зачастую превосходя их в мастерстве и разнообразии специальных навыков, профессиональном кругозоре. Весьма красноречивые признания на этот счет можно встретить на страницах британской прессы. Вот, что заявляет, например, директор по корпоративным связям Prudential Corporation Д. Шоу: «Мы проводим внутрифирменные тренинги для всех заинтересованных сотрудников компании по таким темам, как, например, практика продаж, что позволяет им лучше узнать те или иные конкретные товары. Сотрудники моего отдела проходят обучение на некоторых из этих курсов и получают опыт работы в самом пекле бизнеса». Однако Шоу не считает, что занимающиеся PR работники фирм в большей степени понимают суть их бизнеса, чем сотрудники PR-агентств. «По большому счету, в хорошем агентстве вы иногда так же хорошо понимаете коммерческую сторону бизнеса, как те, кто работает на самой фирме», — говорит директор.

Система фундаментальной PR-подготовки в вузах и краткосрочные курсы в Великобритании, как впрочем и в других странах, не отменяют, а дополняют друг друга. Сроки, условия, сам характер занятий — весьма различны, однако цель у всех форм обучения общая — помочь слушателям стать подлинными мастерами своего дела. А что касается степени, с английского master переводится как «магистр».

## 4.2. ГЕРМАНИЯ

Несмотря на то, что в Германии сохраняются трудности, связанные с объединением страны, в частности, высокий уровень безработицы, предпринимательская деятельность в сфере связей с общественностью переживает далеко не самые худшие дни. Согласно Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) — ассоциации ведущих PR-агентств, годовой доход в отрасли с 1995 г. по сравнению с 1994 г. вырос на 6,5%, а в 1996 г. еще на 7% или 200 млн немецких марок<sup>188</sup>. Эти неплохие результаты не в последнюю очередь опираются на изменение уровня квалификации немецких специалистов в области PR. Все большее число людей проходит обучение на краткосрочных курсах или получает высшее специальное образование.

Основу системы высшей школы составляют университеты и приравненные к ним вузы. Всего в Германии 88 университетов. При этом Федеральное правительством и земли очень заинтересованы в привлечении иностранных студентов. Причина совершенно иная по сравнению с Америкой. Для Германии это вопрос не



экономический, а скорее политический. Считается, что общение между представителями разных культур очень полезно для общего развития национальной науки. Поэтому в каждом государственном вузе резервируется 5% мест для иностранных студентов. В 1994 г. в Германии обучалось около 135 тыс. иностранцев<sup>189</sup>. По числу иностранных студентов Германия занимает третье место в мире (после США и Франции). Однако в последнее время в мире наблюдается некоторое падение интереса к немецкому образованию, что связано с несколькими причинами.

Никто не сомневается в качестве обучения в германских вузах — отпугивают слишком большие сроки учебы. Регламентированный срок обучения в немецком вузе составляет 4-5 лет, на практике студенты учатся до 6-ти лет, а со сдачей экзаменов — и все 8. Средний возраст выпускников — 27,5 лет (для сравнения в Великобритании — 23 года, США — 24 года, Франции — 26 лет). Однако и в вуз немцы поступают позже, чем американцы и другие европейцы: на это влияет не только 13-летнее школьное обучение, но еще и служба в бундесвере (или альтернативная) для юношей, а также тенденция получить профессию еще до начала учебы в университете. Не следует сбрасывать со счетов также некоторые административные и, что существенно для иностранцев, языковые барьеры. В результате, чтобы быть допущенным к вступительным экзаменам в немецких вузах, абитуриенты из стран бывшего Советского Союза должны проучиться у себя на родине не менее 1 года в вузе.

Помимо университетов другим важным сектором высшего образования в стране являются высшие профессиональные школы — *Fachhochschulen*. Первые из них были созданы в начале 70-х годов как альтернатива университетам. Главная и традиционная задача которых — накапливать и углублять знания, проводить научные исследования, сочетая их с учебным процессом. Главную же задачу высших профессиональных школ можно было бы выразить словами «ориентация на практику». Тенденция роста популярности профессиональных школ может быть представлена следующими цифрами: в 1980-1991 гг. число поступающих в университеты увеличилось на 39%, а в высшие профессиональные школы — на 47%<sup>190</sup>. Учебные программы в них рассчитаны на 3-4 года обучения. Нацелены главным образом, для удовлетворения национальных потребностей в специалистах по менеджменту, коммерции и управлению, а также по общественным работам.

Благодаря государственной политике Германия отличается от очень многих стран тем, что обучение в государственных вузах (а их подавляющее большинство) — бесплатное. «То, что мы можем обеспечить широкое равенство возможностей для получения выс-

шего образования, — это наше социальное завоевание, — говорит профессор Х.-У. Эрихсен, председатель Конфедерации ректоров высшей школы. — Студенты-иностранцы, разумеется, также не должны платить за учебу». Справедливости ради отметим, что студенту необходимо иметь не менее 1200 марок в месяц (страховка, покупка учебных материалов, расходы на жилье и др. расходы).

Обучение в университетах и высших отраслевых школах подразделяется на следующие основные этапы.

Grundstudium — первый (базовый) цикл обучения, который продолжается обычно четыре семестра (два года). По его окончании студент получает (или может получить) свидетельство о соответствующем уровне знаний, ни имеющего, однако, какой-либо значимости на рынке труда.

По завершении второй ступени высшего образования по естественным наукам и экономике (четыре семестра теоретических курсов) студент получает Диплом (Diplomprüfung). Диплом свидетельствует об успешной сдаче устных и письменных экзаменов по ряду профилирующих дисциплин и защите дипломной работы.

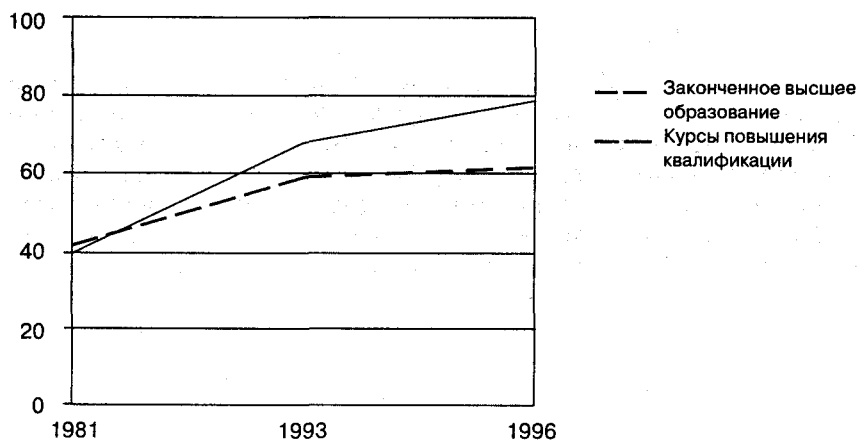
Диплом магистра (Magister Artium, Magisterprüfung) подтверждает завершение второй ступени (цикла) высшего образования по социальным наукам (четыре семестра теоретических курсов).

Последующее обучение с целью получения звания доктора наук возможно только в университете. Этот этап связан с углубленным изучением специальности и большой научной работой, предполагающей написание диссертации под наблюдением руководителя, который называется здесь Doktorvater.

## **Связи с общественностью: растет спрос на образованных специалистов**

Функции пресс-атташе составляют сегодня основу деятельности служб по связям с общественностью на предприятиях Германии. 44% «коммуникантов» (сотрудников этих служб) свои первые шаги делали в журналистике и овладели новой профессией в процессе практической деятельности. Более 30-ти университетов все же ведут курсы лекций и семинаров, специально посвященных связям с общественностью. Но эти занятия часто включены в программы других учебных дисциплин (журналистики, маркетинга, литературы и т. д.). А учреждения, которые предлагают поэтапное изучение разделов ПР в рамках самостоятельного курса — немногочисленны. Можно упомянуть о Свободном университете в Берлине, университетах Бохума, Геттингена, Майнца, Мюнстера, Лейпцига<sup>191</sup>.

Хотя при приеме на работу от новичков требуют знания прежде всего практических навыков, во многих случаях базисной ква-



**Рис. 8.** Специалисты ПР с высшим образованием (% общего числа специалистов отрасли)

лификацией все-таки является высшее образование. В 1973 г. менее трети членов Немецкого общества ПР (НОПР) имели документ о высшем образовании, через 15 лет, в 1989 г. — более половины. Опрос же, проведенный в 1994 г. Свободным университетом Берлина в германских фирмах по вопросу состояния у них работы с общественностью показал, что 75% опрошенных имели законченное высшее образование. При этом в образовании специалистов произошел сдвиг в пользу близких к ПР предметов (рис. 8, табл. 10).

**Таблица 10.** Распределение руководящих работников ПР с высшим образованием по различным специальностям, %

Учебные дисциплины	Специалисты, проводившие исследования		
	Рифлер (1987)	Гэдрих (1993)	Мертен (1996)
Коммерция, экономические науки, юриспруденция	49	50,9	34,5
Технические, естественные науки	10	18,3	4,4
Социальные науки	23	6,9	9,8
Журналистика, публицистика	-	13,8	16,9
Науки о человеке	16	7,6	29,7
Прочее	2	2,4	4,9
В сумме	100	100	100
Количество опрошенных	160	242	225

Многие немецкие специалисты усматривают в еще недостаточном проникновении науки в практику связей с общественностью одну из причин плохого имиджа своей профессии. Есть и еще один негативный фактор. В других областях деятельности уровень и характер образования, как правило, существенно регулирует приток новых специалистов. Титулом «советника по связям с общественностью» в Германии сегодня может «украсить» себя любой человек. Только профессиональные союзы пытаются изменить сложившуюся ситуацию. Они вводят единые сертификаты, свидетельствующие об окончании различных спецкурсов. До недавнего времени университеты играли в этом процессе подчиненную, второстепенную роль.

### **Пионеры высшего ПР-образования в Германии**

По оценкам специалистов, университетское образование в сфере ПР до середины 80-х годов находилось в положении «спящей красавицы».

Начало научному исследованию и преподаванию новой дисциплины в Германии положил в 1981 г. пилотный проект Свободного университета (Западного) Берлина. Целью проекта провозглашалось соединение теории и практики ПР. Было предложено создать под руководством профессора Б. Бэрнс, во-первых, курс дополнительного обучения для выпускников высшей школы и, во-вторых, курсы повышения квалификации для работников частных и государственных компаний. Содержание учебной работы, отзывы слушателей о курсах детально анализировались, что позволило сделать интересные выводы относительно условий и характера профессионализации в области ПР. К сожалению, на включение предмета «ПР» в учебный процесс в Свободном университете отсутствовали средства. И несмотря на то, что попытка создания курсов была расценена общественностью как «успешная», она не имела продолжения. Только в 90-е годы в рамках Проекта Сократа Свободный университет предлагает программу дополнительного обучения на звание «Магистр гуманитарных наук в европейских Паблик рилейшнз» (Master of Arts in European Public Relations). Проект финансируется Европейской комиссией и осуществляется в кооперации с шестью вузами из разных стран<sup>192</sup>.

Многие годы маркетинг входит в программу обучения любого студента, изучающего экономику предприятия. Однако лекции по ПР в рамках этого курса и сегодня весьма редки. По этой причине д-р Л. Рольке, профессор Высшей инженерной школы в Майнце, читая лекции по экономике предприятия, делает упор на ПР. Роль-

ке, обладающий многолетним профессиональным опытом в качестве главного советника Frankfurter Reporter PR GmbH и Reporter Presse Agentur (RPA) GmbH, считает знание ПР важной обязанностью менеджера. В исследовательской деятельности Высшей инженерной школы в области связей с общественностью основное внимание уделяется эволюции функций ПР в системе управления предприятием.

Первые серьезные усилия поставить исследовательскую работу и учебный процесс в новой области знаний на Востоке Германии были предприняты в Лейпциге. Вряд ли это случайно. Местный университет — один из старейших в стране. В год своего основания, в 1409 г., он состоял лишь из 4 факультетов — искусств, теологии, медицины и права. Сегодня открыты 14 факультетов и 70 институтов. Университет в Лейпциге отличает большое количество иностранных студентов и хорошие контакты с вузами других стран. Всемирно известна университетская библиотека — в ее каталоге 4,2 млн единиц хранения. Под этим скучным словом подразумеваются древние книги, инкунабулы, юридические документы, в том числе хранится на протяжении вот уже 600 лет и оригинал Устава университета. А вот компьютерному центру — не многим больше 30 лет. Оборудован он, однако, очень современно — здесь можно пользоваться самыми последними программами.

В 1993 г. Университет основал Институт коммуникаций и средств массовой информации. Соответствующий магистерский курс наряду с глубокой теоретической подготовкой дает будущим специалистам необходимые навыки практической работы. Предусмотрена специализация и в области ПР. Девяти семестровый учебный план предусматривает знакомство с методами и формами работы с общественностью, началами разработки стратегии ПР в конкретных сферах деятельности. Тренинги и часть семинаров ведут специалисты-практики, регулярные обзорные лекции читаются в кооперации с внеуниверситетскими партнерами. Налажена и стажировка студентов на предприятиях.

В 1994 г. Г. Бентеле предложил в Университете самостоятельный курс по ПР. Многие специалисты надеются, что он вскоре обретет прочное место в программах учебной подготовки студентов наряду с традиционно — признанными дисциплинами.

И все же, «первые ласточки» не делают погоды. ПР пока еще в целом находится на периферии учебной и научной деятельности немецких вузов и обычно рассматривается в контексте других наук. Так к примеру, в лекциях по маркетингу, ПР преподносится как часть многих предпринимательских связей и не больше. Нередко связи с общественностью являются своеобразным довеском к кур-

сам по журналистике. Второстепенный предмет, тема 1-2 семинаров — на это «отваживаются» многие преподаватели. Формирование же самостоятельных вузовских курсов ПР в Германии еще далеко не завершено. Об этом свидетельствуют и материалы, в том числе дискуссионного плана, появляющиеся на страницах ведущих профессиональных изданий. Dialog, PR Magazin. Не трудно заметить, что многие проблемы у нас если не общие, то схожие. В восточных районах Германии рынок ПР, исследования и преподавание новых дисциплин «родились» практически в одно время, что и в России. К сожалению, регулярные межвузовские контакты, не говоря уже о сотрудничестве двух стран в сфере подготовки кадров ПР, оставляют желать лучшего.

### 4.3. ФРАНЦИЯ

В последние годы многие французские фирмы, несмотря на неуывающую любовь к рекламе, открыли для себя новый мир *relations publiques*. Согласно данным ассоциации Syntec PR, прибыль агентств по связям с общественностью в 1996 г. выросла в среднем на 11%. Вице-президент Syntec PR Ж. Моро считает, что деятельность агентств особенно значима в таких ключевых сферах, как внутренние коммуникации и на потребительском рынке. Другие растущие отрасли — индустрия телекоммуникаций, транспорт также все чаще обращаются к услугам ПР-консультантов.

Растет объем услуг — растет и число специалистов по связям с общественностью. Только в 1996 г. их численность возросла на 8%. Ж. Пьер Россе, ответственный сотрудник Burson — Marsteller, отмечает: «В отличие от того, что было всего несколько лет назад, сегодня в нашу отрасль приходит большое число обученных, высокообразованных людей»<sup>193</sup>. Без высоко квалифицированных специалистов теперь не обойтись. Клиенты предъявляют повышенные требования к качеству выполняемой работы. Возникает закономерный вопрос: где и как учат будущих «асов» ПР? Ответ облегчит общая характеристика образовательной системы Франции.

Диплом бакалавра в этой стране — свидетельствует о законченном среднем образовании. По окончании средней школы, ее выпускник может поступить в университет или одну из высших школ (*Grandes Ecoles*). Последние считаются очень престижными учебными заведениями, поэтому конкурс здесь довольно высок. Высшие школы могут быть государственными или частными. Сразу после окончания средней школы сюда поступить невозможно — необходимо предварительно отучиться 2 года в лицее, в самой школе на подготовительном отделении или в университете. Каж-

дая школа имеет свои правила приема. Как правило, необходимо сдавать экзамены.

Иное дело — университеты. Бакалавры поступают сюда без экзаменов. Французы с незаконченным средним образованием (а также иностранцы с неконвертируемыми аттестатами) сдают специальный экзамен — ESEU (Examen special d'accès aux études universitaires).

За последнее десятилетие количество студентов во Франции увеличилось на 37% и составило почти 1,2 млн человек. Предполагается, что к 2000 г. их число возрастет до 2 млн<sup>194</sup>.

Национальные университеты являются высшими учебными заведениями, автономными прежде всего в плане административного управления, научных программ, форм учебной и педагогической работы. Всего во Франции 79 университетов. Большинство из них многопрофильны, но некоторые ограничиваются углубленным изучением двух — трех специальностей, как, например, университет Paris II (право и экономика). В последние десятилетия обнаруживаются тенденция включения в состав университетов отдельных институтов, специальных школ. Процесс обучения в университете разбит на три цикла. Первый продолжается 2 года с получением национального диплома DEUG (Diplôme d'Etudes Universitaires Générale, «Bac+2»), или DEUST (Diplôme d'Etudes Universitaires Scientifiques et Techniques, «Bac+2»), либо не имеющий общенационального статуса и поэтому менее привлекательный Университетский диплом DU (Diplôme d'université). Сокращение «Bac+2» либо иная цифра общеприняты и обозначают «среднее образование +2,3 и т.д. года обучения в вузе». Первый цикл рассматривается как подготовительный к обучению на втором.

Прием студентов на второй цикл проводится по конкурсу документов, иногда приходится сдавать еще и специальный тест, если претендентов слишком много. Можно пройти один за другим этапы второго цикла, поступая сначала на лицензиат (Bac+3), затем — на мэтриз (Bac +4), затем — в магистратуру (Bac+5) или сразу выбрать 2-годичный или 3-годичный курс. В ходе обучения предусмотрены обязательные стажировки на предприятиях, результаты которых учитываются при оценке успеваемости. Часто студенты сами выбирают организации и фирмы, которые согласны принять их на стажировку.

Третий цикл — это аспирантура. В аспирантуре можно учиться один год с присвоением дипломов DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialises) или DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies). Продолжительность обучения на DESS — 1 год и 3 месяца + стажировка. DEA — свидетельствует о прохождении годовичного курса

теоретических занятий и первого этапа подготовки диссертации перед ученым советом.

Система высшего образования Франции предлагает два типа обучения по степени его продолжительности: краткий (*les formations courtes*) и длительный (*les formations longues*). Краткий обычно занимает два года (в редких случаях три) и связан с практическими навыками выпускника в таких областях, как промышленность, коммерция, коммуникации и др. Неслучайно программы укороченного обучения пользуются популярностью среди работников среднего звена управления частных и государственных компаний. Около 40% выпускников французских средних школ также проходят обучение по этим программам. По окончании студенты получают DEUST, но на второй цикл не переходят, а идут работать.

Короткие (двухгодичные) программы предлагаются также в технологических институтах при университетах (*Instituts universitaires de technologie — IUT*). По их окончании выдается *Diplôme universitaire de technologie (DUT = Bac + 2)*. В лицеях по итогам двухгодичного обучения выдается *Brevet de technicien supérieur (BTS)* — свидетельство о получении высшего технического образования.

Какой же уровень образования необходим для работников по связям с общественностью? Анкета «Высшее образование», подготовленная и распространенная в 1991 г. Центром по изучению и исследованию проблем квалификации, должна была дать ответ на этот важный вопрос. Согласно полученным данным, 62% специалистов в сфере ПР и рекламы в 1988 г. обладали дипломом *Bac + 3* или более высокого уровня, 30,6% имели подготовку на уровне *Bac + 2*<sup>195</sup>. Осознавая, что знание — сила и, добавим, положение, от 50 до 70% студентов отделения по связям с общественностью Технологического института Парижа не остановились на получении DUT и продолжили свое обучение.

По данным анкетного опроса 1997 г., обладатели *Bac + 3* или более высокой категории составили уже 81% всех дипломированных специалистов ведущих ПР-агентств. Возрос уровень требований к теоретической и практической подготовке молодых кадров. Система обучения ПР проходит на разных уровнях, каждый из которых имеет свои цели и возможности. Сначала остановимся на программах короткого обучения.



## **Диплом технологического университета (DUT) с правом выбора специальности «связи с общественностью на предприятиях»**

Шесть технологических институтов при университетах (IUT) предлагают диплом (DUT) по специальности «информация и связи с общественностью» с правом выбора работы на предприятиях: Бордо, Гренобля, Нанси, Страсбурга и Тулузы<sup>196</sup>.

Как и свидетельство о высшем технологическом образовании (BTS), этот диплом требует двухлетней подготовки (приблизительно по тридцать часов занятий в неделю). При этом ставится задача подготовить специалистов по внешним или внутренним связям, способных работать на предприятиях или в агентствах. Программа включает общую подготовку (изучаются современная история, иностранные языки, ведутся занятия, развивающие навыки изложения мыслей письменно или устно и др.), курсы, посвященные технике коммуникаций (методы проведения опросов, отношения с прессой, внутрикорпоративные связи, издательская техника и др.), практические занятия и обязательная стажировка в течение восьми недель на предприятии.

Количество претендентов во многом превосходит возможности приема. Так на 30 мест в Технологическом институте Парижа — 800 желающих поступить, и это еще не самый высокий конкурс! Повсюду допуск к приему первоначально осуществляется с учетом оценок в последнем выпускном классе средней школы. В последующем каждый институт использует свои методы отбора. Например, в Париже кандидаты проходят письменное тестирование и собеседование. Преимущество предоставляется тем слушателям, которые представляют фрагмент дипломного проекта.

Диплом технологического университета с правом выбора специальности «связи с общественностью на предприятии» привлекают растущее количество претендентов, уже имеющих дипломы общей университетской подготовки (DEUG) или лиценциатов. Институты Бордо, Страсбура и Нанси организовали специальный годичный курс, который позволяет обладателям дипломов *Vac + 2* подготовить за это время дипломную работу.

## **Новые дипломы общей университетской подготовки (DEUG)**

Два года, необходимые для получения таких дипломов, не дают точной профессиональной специализации. Поэтому DEUG не обладает большой ценностью на рынке занятости. Запись на кур-

сы общей университетской подготовки для получения DEUG означает, следовательно, продление сроков обучения.

До недавнего времени в дипломах общей университетской подготовки существовало упоминание о «коммуникациях и науках, развивающих речь» в разделе «культура и коммуникации». Но такой диплом постановлением от 9 февраля 1993 г. был ликвидирован и заменен положением «культурная подготовка и коммуникации», которое введено в диплом DEUG по искусству и DEUG по словесности и языкам.

### Лицензиат и мэтриз

В сфере информации и коммуникаций пятнадцать университетов<sup>197</sup> организуют курсы лицензиатов и мэтриз в области информации и коммуникаций. В ряде учебных центров существует система конкурсного отбора. Так в университете Париж — XIII лицензиаты отбираются на основе их досье (учитываются оценки при получении DEUT, DUT или BTS) и письменной работы, где претендент аргументирует свой выбор. В CELSA (Высшей школе наук об информации и коммуникации) отбор будущих лицензиатов также проходит на конкурсной основе (900 претендентов на приблизительно 70 мест).

Большинство лицензиатов и слушателей мэтриз в области коммуникаций объединяют обучение с практикой в виде стажировок на предприятиях. Степень «профессионализации» курсов существенно отличается в разных университетах.

Лицензиат по информации и коммуникациям в университете Париж — III, например, включает обязательную стажировку в размере 25 часов, курс порядка 50 часов по коммуникациям на предприятии и 125 часов по прикладным наукам (пресса и работа журналиста, новые технологии в сфере информации и телекоммуникаций и др.). Все же общие теоретические курсы (социология, коммуникаций, право и экономика средств массовой информации, история информации и др.) занимают здесь очень важное место (200 часов из 475). То же самое можно сказать и в отношении магистратуры в сфере информации и коммуникаций.

Второй цикл CELSA, наоборот, демонстрирует резко выраженный профессиональный характер. Программа лицензиата уделяет большое внимание знакомству с миром бизнеса (организация, политика и стратегия предприятий, финансовое управление, экономика, статистика, информатика и др.), изучению различных типов коммуникаций (внутреннего, внешнего, маркетинга, рекламы) и обучению основам техники выражения (письменной,

устной, аудиовизуальной, знанию языков). Кроме того, студенты проходят стажировку на предприятиях в течении двух месяцев.

Мэтриз предусматривает специализации в области управления человеческими ресурсами и социальных коммуникаций, связей с общественностью, а также в сфере коммерческих коммуникаций (реклама, маркетинг, социальная психология). Курс подготовки включает и обязательную трехмесячную стажировку с возможным написанием итоговой письменной работы.

В целом система образования лицензиатов и слушателей уровня «мэтриз» в последние годы опирается на три «кита» — три основных раздела:

- базовые теоретические курсы: теория информации и коммуникаций; информация, коммуникация и речь (знание и овладение приемами письма, устного выступления, создание образного ряда, информатика, язык документов и др.); социологические, социально-психологические, экономические и политико-юридические подходы в коммуникациях, включая их международный аспект;
- занятия по специальности с привлечением квалифицированных специалистов-практиков, на которых обсуждаются проблемы управления информационными потоками, коммуникаций в территориальных структурах и на предприятиях, роли коммуникаций в развитии культуры, науки и др.;
- профессиональная практика.

В некоторых университетах осуществляется более специализированная подготовка работников по связям с общественностью. Университет Париж — VII, например, предлагает лицензиат и мэтриз в информации и научных и технических коммуникациях. Лицензиат доступен для всех обладателей научным и техническим дипломом уровня Bac + 2. Набор кандидатов осуществляется на основе их досье, письменного теста, экзамена по английскому языку и собеседования. Принимаются только двадцать — двадцать пять студентов. Их обучение посвящено изучению профессии журналиста по связям с общественностью в научной и технической сфере. В программе фигурируют общие аспекты экономических отношений, теории коммуникаций и др.); практические курсы и стажировка на предприятиях.

### **Дипломы высшего специализированного обучения (DESS) и углубленного обучения (DEA)**

DESS четко декларирует профессиональную специализацию, предусматривая, в частности, одну стажировку на предприятии.

Программы обучения и перспективы последующего трудоустройства отличаются в разных университетах. DESS по технике

информации и коммуникациям Французского института прессы (Университет Париж — II), например, готовит для работы журналистов и специалистов по общественным связям на предприятиях. CELSA предоставляет на выбор три специализации, три выбора: реклама — маркетинг, связи с общественностью, или управление человеческими ресурсами и социальная коммуникация. По первому направлению идет подготовка специалистов по рекламе, второму — для внешних связей предприятий и третьему — для внутренних коммуникаций. Таким образом, обеспечивается преемственность с предшествующим уровнем обучения — мэтриз.

Поскольку существует широкая палитра различных дипломов высшего специализированного обучения (DESS) по коммуникациям, то размеры студенческой аудитории невелики. На один тип диплома приходится в среднем 25-30 студентов. Характер подготовки по программе DEA носит более академический характер. Одногодичный курс DEA в CELSA предусматривает специализацию в области связей с общественностью, с предоставлением исследовательского проекта по выбранной теме.

## **Магистратура**

Как и диплом углубленного изучения (DEA) или диплом высшего специализированного обучения (DESS), дипломы магистров находятся на уровне Bac + 5. Но в магистратуру студенты поступают прямо после получения диплома общей университетской подготовки (DEUG), или диплома технологического института при университете (DUT), или свидетельства о высшей технической подготовке (BTS), другого равнозначного диплома. Обучение в магистратуре имеет профессиональную направленность и, при этом, отводится большое место практической подготовке и стажировке на предприятиях.

## **Система обучения в частных школах**

Частные школы, предоставляющие образование в сфере коммуникаций и, в частности, связей с общественностью, заслуженно пользуются высокой репутацией у предпринимательской элиты Франции. Здесь высоки требования как к преподавательскому составу, так и студентам. Для примера возьмем школу Сьянс Ком (Sciences Com'). Она была создана в 1984 г. и находится в Нанте, обеспечивая профессиональную подготовку по второму и третьим циклам обучения.

На второй цикл по конкурсу (на 60 — 70 мест) принимаются студенты с уровнем образования Bac + 2. Первый год имеет про-

грамму общую для всех слушателей. Программа включает общеобразовательные курсы (историю, политику, международные отношения и др.), а также профильные дисциплины (науки о коммуникациях, английский язык, информатику, ораторское искусство, журналистику).

В ходе второго года обучения слушатели выбирают специализации: «broadcasting» (производство и распределение аудиовизуальных программ); «менеджмент коммуникативных систем» (внутренние коммуникации на предприятиях) или «смешанная коммуникация» (связи с общественностью, маркетинг, реклама). Курс включает стажировку на предприятиях в общей сложности в течение четырех недель.

Обучение для получения диплома третьего цикла открыто для студентов, имеющих уровень *Bac + 3*.

Набор осуществляется путем конкурса (на 30 -35 мест). Учеба продолжается один год. Цель — подготовить специалистов по коммуникациям широкого профиля. Студенты изучают теоретические и практические курсы по технике коммуникаций (ораторское искусство, информатика, аудиовизуальная коммуникация и др.), различные типы коммуникаций (реклама, прямой маркетинг, связи с общественностью, политические, культурные коммуникации и др.), журналистику, управление средствами массовой информации. Они проходят стажировку в течение трех месяцев на предприятии.

## Некоторые выводы

Итак, необходимо ли профессиональное образование для специалистов ПР? Безусловно, необходимо, полагают во Франции. И не одинаковое, что называется «под одну гребенку», а специализированное, с учетом потребностей национального рынка в целом и его отдельных сегментов, а также исторических и культурных особенностей страны, ее международных связей. Наличие профессионального диплома существенно повышает шансы на хорошее трудоустройство.

«Сфера связей с общественностью проходит тот же путь, что и маркетинг или использование человеческих ресурсов: когда профессия только возникла, первые занятые ею формируются в процессе практической деятельности, затем, по мере развития профессии их заменяют «настоящие» профессионалы», — полагает Ж. Бурдонне, заместитель генерального директора «Сьянс Ком». Конечно, проповедует он в интересах своего «прихода», но с цифрами на руках. Опрос, проведенный компаний «Софрес» для этой школы, показывает, что только 5% сотрудников, занимающихся

связями с общественностью, в возрасте 45 лет прошли специальную подготовку, а среди лиц моложе 35 лет таким багажом обладает каждый третий. Восемь «диркомов» (директоров по коммуникациям) из десяти считают, что кандидаты на их замещение в будущем пройдут подготовку в этой области.

М. Луи, президент AFREN (Французской ассоциации по связям с общественностью), анализируя характер требований, предъявляемых сегодня к специалистам ПР, приходит к следующим выводам: «Недостаточно, и чем дальше, тем в большей степени, только выглядеть знающим в этой сфере. Эта профессия связана не только со светскими, межличностными отношениями. Под этим наружным блеском, который столь соблазнителен для молодых людей, скрывается упорный труд, который требует больших технических знаний и величайшей точности. И даже в отношениях с общественностью должна проявляться все большая «щепетильность». Сотрудникам необходимо овладевать новыми приемами: лоббирования, финансовых ПР, меценатства и все это в условиях кризиса с бюджетом, напоминающим шагреновую кожу, но даже в этих условиях с обязательным достижением положительных результатов. Так много факторов склоняют чашу весов в пользу более компетентных профессионалов».

Разумеется, качественное образование стоит дорого. И прежде всего для государства, если речь идет о государственных университетах. Стоимость обучения для студентов здесь невелика — порядка 600 — 800 франков в год, однако вместе со страховками, медосмотрами, оплатой библиотеки и прочими необходимыми расходами эта сумма возрастет до 1200 — 1800 франков в год. Для сравнения — стоимость жизни иностранного студента — около 2800 — 4000 франков в месяц. Все вместе составляет около 30000 в год. Обучение в частных школах, как правило, платное и достигает 25000 — 30000 и более франков в год.

В последнее время получили развитие франко-российские связи в области подготовки специалистов — «коммуникантов», включая ПР. Так, Международная кафедра «ЮНЕСКО» факультета журналистики МГУ им. Ломоносова совместно с Высшим институтом международного менеджмента (Париж) реализует новый франко-российский проект «Повышение квалификации экспертов коммуникации». Обучение планируется в Париже. Как информирует журнал «Советник», курс рассчитан на 72 академических часа и включает в себя ряд практических занятий на базах ведущих агентств коммуникаций, отделах ПР крупнейших западных компаний, определенных в зависимости от специализации слушателей (реклама, политический консалтинг, ПР индустрии моды Люкс, развлечений и т.д.). По окончании обучения будут выда-

ваться сертификаты Института международного менеджмента и кафедры «ЮНЕСКО»<sup>198</sup>.

#### 4.4. И ОСТАЛЬНОЕ ЗАРУБЕЖЬЕ

*Испания.* Подготовка специалистов в области массовых коммуникаций насчитывает всего несколько десятилетий. Осуществляется по трем основным направлениям: журналистика, науки об аудиовизуальных средствах массовой информации и реклама. Постепенно, как самостоятельная выделяется и новая дисциплина — связи с общественностью. Полное высшее образование занимает пять лет. Специализация по ПР возможна в университетах Мадрида и Барселоны, в Высшей предпринимательской школе по связям с общественностью и некоторых других учебных заведениях страны.

*Италия.* В Милане Академия коммуникаций проводит обучение на звание магистра предпринимательских связей и имиджа со специализацией в ПР и маркетинговых коммуникациях.

Многие университеты имеют отделения журналистики, связей с общественностью и рекламы. Преподавание ПР часто идет на интегрированной основе с другими дисциплинами.

В католическом университете Милана возможна подготовка по трем направлениям: журналистика, реклама и сценическое мастерство. Свободный международный университет социальных исследований Рима обучает журналистике и массовым коммуникациям.

*Швейцария.* Швейцарский институт связей с общественностью совместно с Университетом Нойекателя и Высшей школой Св. Галлена ведет подготовку магистров коммуникации и управления. Курс читается на французском и немецком языках, занимая восемь однонедельных семестров на протяжении девяти месяцев. В центре внимания — освоение современных приемов коммуникаций с целью влияния на корпоративную стратегию и комплексное решение стоящих перед организацией проблем.

Европейский университет (European University «Les Bosguets». Ronte de Fontanivent, 1817. Monyieux — Fontanivent, Suisse. Tel.: (021) 9648464; факс (021) 9648468) основан в 1973 г., предлагает программы в области управления бизнесом: ВВА — студентам, готовящимся к защите степени бакалавра и МВА — студентам, готовящимся к защите степени магистра. Возможна специализация в области массовых коммуникации и связей с общественностью, гостиничном менеджменте и информационных системах. В университете преподают опытные практики, которые помогают студентам активно включиться в процесс работы после оконча-

ния работы. Язык преподавания — французский и английский для ВВА-программ и английский для МВА-программ. Общее количество учащихся — 140.

*Разумеется, не только в указанных выше странах осуществляется подготовка специалистов в области публик рилейшнз. Все новые и новые учебные заведения открывают полные и краткосрочные курсы ПР. Выбор есть, было бы желание и, конечно, возможность учиться.*

## 4.5. РОССИЯ

Связи с общественностью как научная дисциплина длительное время были малоизвестны в нашей стране. Однако тысячи работников массовой информации и пропаганды, торговли и рекламы, в той или иной степени были знакомы с арсеналом ПР, часть ее методик была востребована в форме, адекватной условиям существования бюрократической системы.

Перестройка, развитие рыночных отношений меняют все в мгновение ока. Связи с общественностью как сфера бизнеса, и практически одновременно — предмет исследования и обучения, быстро стали фактором социальной жизни России.

### РАСО и ее образовательная деятельность

3 июля 1991 г. была основана Российская Ассоциация по связям с общественностью (РАСО). Члены Ассоциации — общественные и государственные объединения и организации (в их числе Департамент информации и печати МИД РФ, пресс-служба Президента РФ, МГИМО МИД РФ, Социологический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, Ассоциация работников рекламы), российские СМИ (газеты «Московские Новости», «Деловой мир», «Россия»), банки (МФО Менатеп, Элбим Банк, Автобанк, банк «Российский кредит»), промышленные предприятия (АО Норильский Никель), коммерческие структуры, специализированные фирмы, агентства и компании («Имиджленд», «Тайный советник», «Альтер-Эго», «Респект — Е. А.») и т. д.

Создание Ассоциации было активно поддержано Департаментом общественной информации ООН, Бюро общественной информации ЮНЕСКО, Международной ассоциацией по связям с общественностью (IPRA), Европейской Конфедерацией по связям с общественностью (CERP), рядом ведущих национальных и региональных североамериканских, западноевропейских и азиатских обществ и компаний по публик рилейшнз.

РАСО имеет важное значение для становления отечественной системы образования в области связей с общественностью. В апре-



ле 1993 г. при Ассоциации было создана Школа менеджеров паблик рилейшнз. За период с 1995 по 1997 гг. на базе Школы прошли обучение 370 специалистов по связям с общественностью из разных регионов России и стран СНГ. Проводились региональные семинары в Новосибирске, Керчи, Киеве, Вятке, Сочи, Волгограде, Череповце, Ростове, Екатеринбурге. В 1997 г. Школа менеджеров была преобразована в автономную структуру при РАСО и названа — центром подготовки менеджеров public relations. Используя свои международные связи РАСО оказывает содействие в подготовке и переподготовке кадров через систему стажировок в зарубежных профессиональных ПР-агентствах и компаниях.

Информационный Бюллетень Ассоциации и журнал «Советник» регулярно сообщают о наиболее важных событиях в области «паблик рилейшнз» в России и за рубежом, среди прочего, знакомят с различными формами профессионального обучения. Справочные и аналитические издания РАСО используются студентами и слушателями многих учебных центров.

Ассоциация «шефствует» и над отделением по связям с общественностью факультета Международной информации МГИМО МИД РФ — главной учебной базой по подготовке отечественных ПР-специалистов. Под эгидой и при участии РАСО проходят конференции и встречи, посвященные актуальным проблемам профессионального образования.

## Назад, в «пещеры»?

В последнее время на страницах прессы целесообразность высшего образования для широкого круга специалистов в сфере бизнеса подвергается сомнению. Ладно бы бульварные газеты, а то и вполне солидные издания «грешат» подобными оригинальными идеями. Обратимся для примера к статье «Краткосрочные курсы успешно конкурируют с высшим образованием», опубликованной на страницах «Финансовых известий». Наряду с рядом интересных положений встречаешь в ней такое утверждение: «Высшее образование для большинства специалистов, занятых в бизнесе, сегодня все больше теряет актуальность. Это неудивительно, так как потенциальным потребителям таких услуг (видимо, речь идет о высшем образовании — Е.П.) приходится приспосабливаться к условиям стремительного развивающегося рынка, когда спрос на специальности меняется от года к году. Долгосрочное обучение по 4-5 лет уже себя не оправдывает. К тому же приходится изучать много ненужного, предметов, которые никогда не пригодятся. Существуют государственные стандарты высшего образования, которым подчиняются все бизнес-школы, согласно которым че-

ловек, имеющий диплом, скажем бакалавра делового администрирования, должен знать, например, философию»<sup>199</sup>.

Да, спрос на специалистов меняется быстро, вузовские программы далеки от совершенства — все это справедливо. Однако, высшее образование предназначено не только для топ-менеджеров, которые как пишется нуждаются, «скорее во втором высшем образовании»<sup>200</sup>.

Плох тот солдат, который не мечтает быть генералом, а для «генеральских погон» помимо природных способностей часто не обойтись без вузовского диплома подкрепленного соответствующими знаниями и профессиональным опытом. Поскольку главными менеджерами не рождаются, а становятся (в нормальном жизнеспособном обществе), то и менеджерам младшего и среднего звена высшее образование нужно как важная предпосылка карьерного роста. Оставить в 30 лет фирму на пять лет для получения диплома или использовать менее престижные формы заочного/вечернего обучения не все смогут или захотят. Таким образом, поступая вскоре после школы в вуз, юноша или девушка делают себе капитал на будущее, но не только.

В условиях острой конкуренции, относительно высокого уровня образования среднего российского потребителя — высшее образование и, не в последнюю очередь, предметы общегуманитарного цикла могут помочь создать уровень сервиса более высокий чем тот, к которому мы привыкли.

Приличное знание родного и иностранных языков, распорядительность и инициативность, общий культурный уровень и кругозор на краткосрочных курсах не приобретешь. Высшее и только качественное высшее образование соответствует образу жизни развитых стран.

К сожалению, пока страна катится вниз по наклонной лестнице, на пороге экономического и политический хаос, социально-культурная деградация достигла небывалого уровня, бизнес следует за этой общей тенденцией, а часто и сам провоцирует ее. Глупеющему стаду можно продать все, пока оно еще частично платежеспособно, а дальше — *upres nous le deluge*. За экономический крах в **конечном счете** придется платить предпринимательским кругам, в частности, утратой и без того слабых позиций на отечественных и международных рынках.

В развитых странах доля молодежи с высшим образованием, в том числе и в сфере бизнеса, быстро и неуклонно растет, а нас кажется призывают назад — «в пещеры.» В свое время колониальные власти Великобритании не поощряли получение туземным населением высшего образования, справедливо полагая, что это приведет «к брожению умов и лишним смутам». Живем ли мы в колонии или нет? То, что значительная часть российской молоде-

жи вопреки всем трудностям сохраняет ориентацию на получение высшего образования, внушает надежду, что колониальные стереотипы у нас надолго не приживутся.

## **Растет спрос на специалистов высокого класса**

Год 1999 ознаменовался значительным увеличением спроса на профессионалов ПР. Во многом это было связано с предвыборными потребностями партий и блоков, и после выборов, как свидетельствуют прогнозы агентств по подбору высокооплачиваемого персонала, останется потребность в квалифицированных специалистах по связям с общественностью.

Сходной точки зрения придерживается и президент РАСО А. Борисов: «По мере развития экономической реформы, расширения зоны частного предпринимательства и нарастания конкурентной борьбы российский рынок ПР-услуг имеет все необходимое для устойчивого роста. Уже сейчас он испытывает большую нехватку профессиональных кадров, способных мыслить категориями «наведения мостов» к общественности и ее отдельным «целевым» группам. Агентства «ведут охоту» за специалистами высшей категории.

Государству, если оно всерьез решило идти по пути реформирования России, не должно быть безразлично, кто и с каким профессиональным и нравственным багажом займет вакансии, в том числе и на рынке ПР»<sup>201</sup>.

Если не последует устойчивого ухудшения социально-экономической обстановки, прогнозы на дальнейший рост потребности в ПР-специалистах могут оправдаться. По социологическим опросам в 1995 г. только 23% из числа занятых в области связей с общественностью имели профессиональное образование и практически никто из них не имел высшей квалификации в сфере ПР. Налицо объективная потребность в организации переподготовки уже существующих кадров. Даже руководители известных ПР-агентств в ответе на вопрос редакционной анкеты журнала «Советник»: «Считаете ли Вы, что накопили достаточно опыта, чтобы учить других? Или предпочитаете учиться, полагая, что главные знания — впереди?», в той или иной форме признали для себя необходимость дальнейшей учебы<sup>202</sup>.

Весьма интересные данные приводит о возрастном составе и характере базового образования ПР-специалистов исполнительный директор РАСО Е. Юрьева: 30% ПР-менов имеют возраст в диапазоне 31-40 лет; 27% — находятся между 41 и 50 годами; 22% профессионалов — 26-30-летние.

Из каких «гадких утят» появились первые «царственные лебеди» в мире паблик рилейшнз? В первую очередь, в соответствии с

мировыми тенденциями в профессиональных миграциях, — это журналисты (46%). Вторым мощным источником профессиональных кадров стало экономическое образование (26% специалистов). Третьей большой группой потенциальных ПР-менов оказались «технари» всех направлений (19%). Дальше в порядке убывания ряды профессионалов пополнили социологи (8%), филологи и историки (5%), политологи, философы и международники (3%)<sup>203</sup>.

Первые ПР-специалисты вышли из стен институтов США и Канады, инновация и прочих структур, работавших с «заграницей». «И это неудивительно, отмечает Н. Верещагин, поскольку практически только они, да еще, пожалуй, сотрудники Пятого управления КГБ, ставшие основой ПР-подразделений ряда крупных структур ( в первую очередь группы «Мост»), могли заниматься практической политологией и имели хотя бы малейшее представление о политическом консалтинге»<sup>204</sup>. Наиболее известные сегодня компании («Имидж-Контакт», «Никколо М», фонд «Политика», ряд других) до сих пор несут на себе родимые пятна своего происхождения в качестве консалтинговых фирм, обслуживающих интересы различных правительственных структур — администрацию президента, правительство, Государственную думу (Верховный совет). Будучи политически ангажированными, они не могут позволить себе воспринимать консалтинг как бизнес в чистом виде. Поскольку победа Ельцина была обеспечена прежде всего грамотными ПР, то профессия политического консультанта стала весьма популярной. Казалось, это время не кончится никогда. Крупные фирмы обзаводились офисами в пределах Садового кольца, руководители фирм поменьше покупали импортные авто. Жизнь была прекрасна и удивительна<sup>205</sup>.

История и современная действительность российских ПР на наш взгляд объясняют почему ПР-мены часто не в ладу с высшим ПР-образованием, да и с краткосрочными курсами также. Тот уровень, и порой очень неплохой, знаний ПР, технологий, которым располагали выходцы из заграничноориентированных структур, и, главное, прямая ставка на близость к власти, позволили добиться ряду агентств впечатляющего успеха в 1996-1997 гг. Тут уже не до учебы — делай деньги, а то обгонят. Теперь сливки сняты, пора переходить от политики «бури и натиска» к последовательной кропотливой работе. И она ведется, во-первых, постоянным сопровождением крупных политиков, во-вторых, работой с имиджем корпораций и банков.

Но и сегодня в сфере ПР отсутствуют реальные рыночно-конкурентные отношения. Даже среди опытных игроков, действующих на рынке, распространено мнение, что политическая ангажированность, заинтересованность в фирме властных структур

важнее наличия квалифицированных специалистов, да и даже того, что является целью любого бизнеса — денег. А раз так, стоит ли тратить время и средства на самосовершенствование, когда ценится далеко не это? Весьма сомнительная роль российских ПР в политических играх последних лет, очевидная близость к «власть придержащим» может дорого стоить не только престижным агентствам, но и будущему самой специальности в нашей стране.

Стоит ли удивляться тем очевидным слабостям российского ПР-бизнеса, на которые сетует президент РАСО: «Задайте вопрос: сколько проектов представили россияне на престижный ежегодный международный конкурс ИПРА в Лондоне в конце марта этого (1998 г. — Е. П.) года (Golden World Awards)? Ответ звучит обескураживающе просто: ни одного.

Или попробуйте выяснить, на какие международные профессиональные издания, а их целый сонм только англоязычных, — «Strategist», «Tactics», «PR Week», «PR Reporter», «PR News» и многие другие, подписываются наши ведущие агентства, и вы обнаружите, что в большинстве из них капитаны, как говорится, ни сном ни духом.

За редким исключением наши профессионалы особенно не балуют себя и поездками на международные форумы, организуемые IPRA, CERP, PRSA и другими престижными организациями»<sup>206</sup>.

Очевидно, что без внимательного изучения и творческого использования теории и практики зарубежных ПР, эффективных международных обменов нашим агентствам не обойтись. В противном случае, не видать им зарубежных рынков, а на своем — частенько довольствоваться ролью субподрядчика. Живой пример того, как работает эта схема: одно западное агентство получило заказ на организацию мероприятия от российского клиента на 40 тыс. долларов и передало его на исполнение небольшой российской ПР-фирме за 6 тыс. долларов.

Далеко не все из тех, кто выдвинулся в ПР «волею судеб» на гребне политических баталий, смогут безболезненно перейти к новым, более сложным правилам игры. На новом этапе ПР пополнится молодыми специалистами, получившими или получающими профессиональное образование в области связей с общественностью. За ними будущее.

### **«География» высшего ПР-образования**

Специалистов по связям с общественностью готовят сегодня не только в Москве и Санкт-Петербурге, география высшего ПР-образования стремительно расширяется<sup>207</sup>. Однако ведущие центры обучения по-прежнему находятся в Москве<sup>208</sup> (табл. 11). МГУ, МГИМО, ГАУ Москвы и некоторые другие вузы сделали свой

Таблица 11. Где и как готовят PR-специалистов в Москве (по данным журнала «Карьера». 1999. №12)

Название вуза, факультета, учебного центра	Программы подготовки	Форма обучения	Прием (чел. в год)	Срок обучения	Стажировки	Диплом	Стоимость курса	Льготы при поступлении
Специальное отделение факультета психологии	Психология рекламы, маркетинга и связей с общественностью	Очная (вечерняя)	20	9 мес.	Стажировки в рекламных и PR-агентствах	Диплом МГУ о проф. переподготовке с присвоением квалификации «практический психолог»	\$1500	Сотрудн. МГУ, организац., присылающим на обучение более 3 чел.
Специальное отделение факультета журналистики	Специалист по связям с общественностью и рекламе	Очная (вечерняя)	25	9 мес.	Стажировки в рекламных и PR-агентствах	Диплом МГУ о проф. переподготовке	\$1400	Индивидуально
Учебно-консультационный центр «Арт&имидж»	Специалист по связям с общественностью	Очная, заочная, дистанционная	Ограничен	9 мес.	Стажировки в PR-агентствах, гос. и коммерческих структурах	Диплом МГУК о проф. переподготовке	\$1710	5% при оплате во время Дня открытых дверей
Институт социологии и управления персоналом	Специалист по связям с общественностью, в 1999 г. первый набор	Очная (вечерняя)	Ограничен	2,5 года	Нет	Диплом ГУУ о высшем образов., проф. переподготовке, повышении квалификации	\$600-2200	Нет
Центр подготовки менеджеров Public Relations	Бизнес PR, практика PR, стратегия коммуникационных программ технологии в PR	Очная	15 чел. в группе	36-144 час	Возможна стажировка в PR-структурах, в т.ч. за рубежом	Сертификат центра о доп. образовании	\$345-1380	Льготы членам РАСО

выбор в пользу ПР. Часто это не отдельная специальность, а курс в рамках другой программы.

В МГУ три факультета готовят специалистов в сферах, сопряженных с ПР: факультет журналистики, социологический и психологический.

Кафедра рекламы на базе факультета журналистики МГУ существует с 1994 г., помимо двух рекламных групп организована третья — ПР. Ежегодно кафедра экономической журналистики и рекламы выпускает около 50 специалистов, которые впоследствии чаще всего становятся «творцами рекламы» — креативными и арт-директорами РА, копирайтерами, ПР-менеджерами. С 1998 г. факультет журналистики набирает рекламные группы и на вечернем отделении. Планируется проведение дополнительного тестирования поступивших, по итогам которого произойдут изменения в учебном плане.

На социологическом факультете профессиональную подготовку осуществляет кафедра социологии коммуникативных процессов.

На базе кафедры социальной психологии психологического факультета МГУ с 1997 г. организовано отделение «Психология рекламы и ПР». Обучение платное, сроком на один год. Курс рассчитан на специалистов, уже имеющих высшее образование. Учебный план включает три основных направления — психологию восприятия, воздействия, построения образов; специальное мастерство (основы маркетинга, рекламы и ПР); методический блок (методы исследования, экспертизы рекламных кампаний, составление медиапланов). По окончании курса выпускник получает специальность «Эксперт по рекламе»<sup>209</sup>.

Авторы собственных оригинальных ПР-курсов из МГУ работают не только в столице, но и выезжают на периферию. Так, профессор МГУ, генеральный директор Международного Пресс-Клуба А. Чурмиков в апреле 1997 г. читал курс ПР на одном из факультетов МГУ, действующем в г. Тольятти. В конце учебного процесса лектор предложил 30 студентам, обучающимся по специальности «менеджер государственного и муниципального управления», заполнить анонимную анкету. Вот некоторые анкетные данные, иллюстрирующие отношение студентов к ПР.

На вопрос, полезно ли изучение ПР, утвердительно ответили практически все опрошенные. Далее респонденты с помощью цифр от 0 до 10 (11-балльная шкала) определяли, насколько овладение методами ПР важно для их дальнейшей деятельности. Средний балл ответов составил 7,4 (что означало показатель «значительно выше среднего»).

Задавался и такой вопрос: если бы у вас был широкий выбор будущих профессий, выбрали бы вы профессию ПР-мена. Вари-

анты «конечно, да» и «скорее всего, выбрал бы» отметили 50% студентов, «может, да, а может, и нет» — более 43% «скорее всего, не выбрал бы» — около 7%<sup>210</sup>.

На отделении по связям с общественностью факультета международной информации МГИМО распространена практика привлечения к преподавательской работе специалистов из агентств и фирм. Не секрет, что денег, достаточных для приемлемой оплаты преподавательского труда, в вузах нет. Но они могут компенсировать это престижностью своего имени, как, к примеру, это делает МГИМО: «Многие фирмы, — полагает преподаватель ПР-курса в МГИМО, президент Объединенного корпоративного агентства В. Мединский, — сочтут приятным и полезным для своего имиджа какой-то документ, свидетельствующий об их участии в подготовке профессиональных кадров, проведении ими спецкурса. И отдельным практикам не повредит добавление на визитной карточке, что они являются преподавателями престижного вуза».

Система привлечения к преподаванию практиков приближает студента к полю его будущей деятельности, позволяет и более эффективно организовать его стажировку в агентствах, вплоть до непосредственного участия в реализации тех или иных проектов. Легче и выгоднее для вуза решается проблема с трудоустройством выпускников. Разумеется практики охотнее идут на совместительство в МГИМО или МГУ, чем скажем, в технические вузы, где также разворачивается подготовка ПР-специалистов. Между тем, президенты и директора агентств далеко не всегда удовлетворены контингентом студентов в элитных учебных заведениях. Вот что замечает в связи с этим В. Мединский:

— В нашем агентстве работают ребята, закончившие МГИМО, но я считаю, что студенты этого вуза далеки от идеала. Им еще многому предстоит научиться, они многого не знают и не умеют. В этом вузе на фоне большого количества плюсов есть и минусы: студенты сориентированы не на работу, а на приятное времяпровождение: тусовки, ночные клубы, дорогие автомобили и т. д. Люди, у которых с детства все есть, мне кажется — плохие работники. И поэтому к мгимовцам я не отношусь как к потенциальным кадрам<sup>211</sup>.

Может быть излишне категоричное суждение, но, безусловно, дает надежду зачинателям ПР-обучения в других вузах, где студенты не столь «избалованы» и в большей мере сориентированы на напряженную учебу.

Академические программы ПР-образования на сегодняшний день весьма различаются по содержанию, длительности, приоритетным формам обучения. Объясняется это не только новизной, «неотработанностью» курсов ПР, но и естественным размежеванием программ в зависимости от специфики вуза, контингента студентов и других факторов.



Существующий государственный стандарт специальности «022000» оправданно дает лишь общие ориентиры составителям курсов и на сегодняшний день сам нуждается в серьезных доработках, так как многие требования в нем (в частности, «овладение студентами математическим мышлением») просто невыполнимы, да и не нужны. Специалисты полагают, что при внесении в документ поправок следует обратить особое внимание на список профилирующих дисциплин, достойное место среди которых должны занять иностранные языки, реклама, психология, логика.

Следует ожидать дальнейшего развития вузовского PR-образования по двум основным направлениям. Академические программы, рассчитанные на несколько лет обучения, где в комплексной форме студенты будут изучать «Связи с общественностью» и смежные с этим предметом дисциплины. Второе направление предполагает краткосрочные курсы — автономные или интегрированные в программы по другим предметам. Одним из примеров такого краткого курса может быть программа курса «Связи с общественностью» факультета прикладных гуманитарных наук Международного университета.

### **Программа курса «Связи с общественностью» факультета прикладных гуманитарных наук Международного университета<sup>212</sup>**

#### *Практические аспекты public relations*

*Лектор: кандидат искусствоведения Р. Мартиросян*

#### **Введение**

Программа курса «Практические аспекты public relations» составлена для студентов II курса дневного отделения факультета прикладной и гуманитарной науки менеджмента и маркетинга в области культуры и искусства, обучающихся по специальности «Культурология».

#### **Цель курса**

Формирование у студентов практических навыков PR, в частности в области концертно-театрального дела.

#### **Задачи курса**

1. Ввести студентов в курс основных положений PR.
2. Дать основополагающее представление о принципах организации концертно-театрального дела в государственных и частных предприятиях.
3. Научить применять на практике основные принципы PR при организации концертно-театрального дела.

Общий объем курса «Практические аспекты PR» — 32 часа, в том числе лекционных — 30 часов, практических занятий — 2 часа.

#### **РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ**

#### **Определение понятия PR. Теория и практика**

PR — важный элемент деловых отношений во всех областях. Цель, деятельность, различные определения PR. История развития отрасли в США (IPRA) и в России (РАСО).

**РАЗДЕЛ ВТОРОЙ****Отношения со средствами массовой информации**

Двусторонняя связь. Необходимые условия в работе с прессой. Пресс-релиз, его виды, значение и применение. Пресс-конференции, семинары, презентации, конференции.

**РАЗДЕЛ ТРЕТИЙ****Работа с типографией**

Печатное слово. Знание книгопечатания. Виды типографий, форма услуг, качество продукции. Работа с художником-дизайнером.

**РАЗДЕЛ ЧЕТВЕРТЫЙ****Фотография в PR. Использование устной речи**

Значение качества фотографии. Способы ее использования. Съемка во время мероприятий, фоторепортаж. Подготовка к публичным выступлениям. Четкость речи.

**РАЗДЕЛ ПЯТЫЙ****Реклама и PR**

Реклама в прессе. Выбор издания. Стоимость рекламы. Скрытая реклама. Организация работы после публикации. Различные виды рекламы.

**РАЗДЕЛ ШЕСТОЙ****Работа со спонсорами**

Различные формы работы со спонсорами. Виды спонсорства. Пакет предложений и услуг для спонсоров.

**РАЗДЕЛ СЕДЬМОЙ****Понятие маркетинга**

Маркетинг в некоммерческой деятельности (на примере Американского репертуарного театра).

**РАЗДЕЛ ВОСЬМОЙ****Контракт как форма трудовых отношений. Виды контрактов**

Формирование контрактной системы. Формы контрактов.

**Тематический план курса**

№ пп	Наименование раздела программы, тема занятий	Количество часов	
		Лекции	Практические занятия
1	Определение понятия PR. Теория и практика	4	
2	Отношения со СМИ	2	2
3	Работа с типографией	4	
4	Фотография в PR. Использование устной речи	4	
5	Реклама и PR	4	
6	Работа со спонсорами	4	
7	Понятие маркетинга	4	
8	Контракт как форма трудовых отношений. Виды контрактов	4	
	Итого:	30	2

В провинции с преподавание ПР сложилась весьма противоречивая ситуация.

В одних городах возникли учебные центры краткосрочного обучения, а в институтах и университетах — кафедры и отделения ПР. Но при этом бурное развитие на «местах» образовательной деятельности по специальности «022000» часто происходит в отрыве от конкретной предпринимательской или государственной деятельности. Удовлетворение амбиций тех или иных политиков в ходе предвыборных кампаний вряд ли можно записать в актив ПР.

В других городах ситуация еще более печальная. Возьмем для примера Екатеринбург, который эксперты относят к числу регионов с наиболее развитым рынком рекламных услуг.

Специалистов в области связей с общественностью не готовит ни одно учебное заведение города (преподается лишь реклама). Кадры ПР формируются из журналистов, философов, историков, политологов и т. д. Как правило, это люди, самостоятельно изучившие в том или ином объеме теорию ПР, либо познакомившиеся с ней на одном из семинаров. «Все они, — отмечают Л. Гинзбург и Д. Стровский на страницах журнала «Советник», — испытывают острый недостаток в профессиональной литературе, информации о деятельности коллег, обмене опытом. Эти факторы в целом отрицательно сказываются на развитии бизнеса public relations, специалисты осознают невозможность дальнейшего развития в локальном замкнутом пространстве родной фирмы, границы которой они еще недавно строго охраняли, остерегаясь конкурентов.»<sup>213</sup>

Более благоприятная обстановка с подготовкой кадров складывается в Воронеже. На факультете журналистики местного государственного университета состоялся уже не первый выпуск студентов, прошедших подготовку по специальности «Реклама и публик рилейшнз». За относительно небольшое время здесь сложилась система профильных дисциплин, учебно-методическая база, новую квалификацию освоили штатные и внештатные преподаватели. Вот, что рассказывает об опыте преподавания на факультете журналистики ВГУ декан факультета В. Тулупов:

Наша концепция подготовки специалистов в области рекламы и PR заключается в следующем. Все выпускники получают образование по специальности «Журналистика». Специализация же, начинающаяся с 1-го курса, включает в себя два потока дисциплин, ориентированных на подготовку и редакторов рекламы, и PR-менов, отвечающих за связь с прессой. Все они углубленно изучают иностранный язык, а также получают основы знаний по маркетингу и менеджменту рекламы (специалист по медиапланированию, изучению общественного мнения) и организации PR-мероприятий (специалист по управлению кризисами, стратегическому планированию, мониторингу). Вводятся дисциплины: «Маркетинг в рекламе», «Маркетинг в PR»,

«Менеджмент и реклама», «Менеджмент и PR», «Массовые коммуникации и медиа планирование», «Правовое обеспечение деятельности в рекламе (PR)» и другие.

Таким образом, отдельный учебный план названной специализации предполагает обучение тех, кто создает информационные продукты, будь то редакционная статья, информационное письмо, предназначенное для печати, или рекламное объявление; доведенное до уровня оригинал-макета.

Второй год на факультете выходит научный альманах «Акценты», где заведена рубрика «Реклама и PR», на наших ежегодных межвузовских научно-практических конференциях часть докладов непременно посвящается этим областям деятельности. Уже дважды на факультет приезжала профессор из университета Оклахома-Сити (США) Сандра Мартин, занимающаяся проблемами public relations и как теоретик, и как практик<sup>214</sup>.

Несмотря на определенные успехи профессионального PR-образования в нем существует немало проблем. Среди них декан факультета имиджологии учебно-консультационного центра «Арт & Имидж» А. Некрашевич выделяет следующие:

«Во-первых, многие программы ориентированы не столько на саму новую дисциплину, сколько на предыдущие знания преподавателей того учебного заведения, где в связи с естественной переориентацией стали готовить специалистов по связям с общественностью. Поэтому очень часто в программах по PR некоторых вузов можно встретить необоснованный перекосяк в сторону, например, лингвистических тонкостей или экономических подробностей, которые не являются определяющими в работе будущего PR-специалиста. Конечно, любые знания никогда не бывают лишними, но если это происходит с ущербом для более значимых аспектов будущей профессии, сложно говорить о качественном образовании выпускников.

Во-вторых, в методике преподавания часто наблюдаются две крайности: либо только академические лекции, либо бесконечные и непонятные по целям и задачам так модные ныне тренинги»<sup>215</sup>.

Для того, чтобы избежать первой проблемы в центре «Арт & Имидж» не адаптировали свои программы под преподавателей, а создали их заново, исходя при этом в большей степени из своего практического опыта работы. Что касается второго вопроса, то здесь не стали «изобретать велосипед», а взяли за основу традиционную форму обучения, используемую творческими вузами России, — систему мастерских, что позволило центру максимально индивидуализировать весь процесс преподавания.

К сожалению, серьезно деформируют образовательный процесс многочисленные пособия и статьи в прессе, в которых недвусмысленно сделан акцент на использовании манипулятивных технологий, а не на противодействии им.

Вот, например, какие «советы» содержатся в материале, с красноречивым названием «Как убрать конкурента», подготовленном С. Колосовой — генеральным директором агентства «Старая площадь — ПР» и опубликованном на страницах престижного журнала «Карьера».

... 3. Развяжите войну компроматов, но при этом ни в коем случае не говорите про конкурента гадости. Каждому компромату свое время. Сейчас мы видим рождение третьей волны компроматов. Первая: «А где вы были 19 августа?» То есть компроматом была связь с режимом. На второй волне пошли разоблачения воровства и взяток. Сейчас конкурентов гробят, рассказывая об их неприятных физиологических качествах. Уже все знают про чистит Лебеда, потливость Жириновского. Верх мастерства — операция по вживлению тазобедренного сустава, показанная Доренко во «Времени» с параллельным рассказом о болезнях Примакова.

Пожалейте своего конкурента: бедняга, у него так пахнет изо рта, от ног и т. д.

4. Овладейте техникой манипулирования «навозным шаром». Помните, Явлинский обвинил правительство Примакова в коррупции. Он собрал информацию (как жук-навозник свой шар) и выпулил ее в общество. Все обсуждают (то есть пачкаются об этот навоз), а Григорий Алексеевич, который располагает большей информацией, чем все, — комментирует. Это не подсиживание в прямом смысле, но собственный очень умелый ПР...

7. Обратите внимание на личные пристрастия шефа, одной хорошей работы мало. Шеф ненавидит кошек и нерях? Оброните, что ваш конкурент — страстный кошатник. Завалите стол конкурента бумагами, походя оставьте там грязный стакан, а мусорную корзинку поставьте у его стола.

8. Ни один начальник не любит разговоров о деньгах. Доведите до сведения шефа — лучше через бухгалтера или коммерческого директора, — что ваш конкурент интересуется, когда же повысят зарплату<sup>216</sup>.

По распространенному мнению, пиарщики — маги, чародеи и волшебники. Те самые, которые делают слона из мухи, деньги из воздуха и убеждают окружающих, что король одет в роскошное платье. Где и как мастера «возвышающего обмана» передают свое искусство новичкам? Увы, лучшие вузы страны к их услугам. Вот мнение С. Глода, представителя отделения Международной рекламной ассоциации: «Человека, работающего в рекламном или ПР-бизнесе, поразить чем-нибудь трудно. Я и так знал, что нужно делать. Но на курсах при факультете психологии МГУ я понял, почему это нужно делать именно так. Выражаясь фигурально, во время учебы нам не рассказывали как нужно ловить рыбу, а показывали как сделать удочку и блесну.

Больше всего меня поразило то, что можно манипулировать фактически любыми людьми и любым их числом, хотя, конечно, для каждой группы нужен свой инструмент, который следует очень тщательно готовить»<sup>217</sup>.

Такая похвала профессионала профессионалам — дорого стоит для престижа ПР. В общем, конечно, не преподаватель вино-

ват, что знание о том, как можно манипулировать людьми попадает в «грязные» руки. Мы же не обвиняем во всех смертных грехах медвузы, только на том основании, что один на многие тысячи из их выпускников стал профессиональным отравителем. В обществе сегодня нет сколько-нибудь значительного заказа на преступников-врачей, как, например, в нацистской Германии в 30-е годы. Будем надеяться и не будет. А вот на «отравителей душ» человеческих, похоже, такой заказ существует. И ПР-специалисты одни из первых в списке профессиональных лгунов. Во всяком случае, так следует из таблицы «рейтинг врунов»<sup>218</sup>, опубликованной на страницах журнала «Карьера» и фрагмент которой мы приводим в нашей работе (табл. 12).

Таблица 12. Рейтинг врунов

<i>Место в рейтинге</i>	<i>Название профессии</i>	<i>Сумма баллов</i>
1	Политик	966,667
2	Пиарщик	797,493
3	Представитель творческой профессии	768,207
4	Юрист (адвокат, следователь)	737,25
5	Менеджер по рекламе	674,644
6	Консультант	664,345
7	Имиджмейкер (пластический хирург, косметолог)	655,479
8	Частный детектив	652,695
9	Экономист-аналитик	622,956
10	Медик	585,385
11	Менеджер по продажам	583,882
12	Страховщик	580,826
13	Ученый-теоретик	577,769
14	Дизайнер	561,843
15	Чиновник	559,367
16	Педагог	558,604
17	Турагент	479,761
18	Риэлтер	467,399
19	Банкир	380,456
20	Коммерсант	361,984
21	Журналист	265,7
22	Бухгалтер	188,333

Очевидно, что многие проблемы ПР-образования не решить без поддержки общества.

На проходившей 19-20 января 1998 г. в МГИМО международной конференции «Связи с общественностью: образование и карьера» многие преподаватели выразили озабоченность отсутствием учебной литературы, общих основ преподавания специальности «022000», другие негативно высказались по поводу того, что далеко не все специалисты-практики охотно идут на контакт с вузами, кого смущает кажущаяся рутинной преподавательская деятельность, а кто и не боится ее, не согласен с мизерными окладами, да и время в своей фирме — на вес золота.

В свою очередь, практики на конференции обратили внимание на то, что теоретические курсы высших учебных заведений часто оторваны от реальности и их выпускников приходится заново обучать. Кроме того, было выражено мнение, что специальность «связи с общественностью» следует разделить по отраслям и готовить людей для работы в пресс-службах, в финансовой сфере и т. д., так как в каждой отрасли имеется своя специфика работы со множеством нюансов. Будущие ПР-специалисты должны владеть компьютером, работать с Интернетом, иметь полное представление о работе телевидения, радио и печатных СМИ, владеть множеством других знаний и навыков.

По сути идеальный «профи» в области связей с общественностью — это команда первоклассных специалистов с широким кругозором. Выступая все вместе они способны дать качественно иной продукт, чем в ходе своих «сольных» выступлений.

Практика обучения показывает, что даже там, где не ставится задача системной подготовки ПР-специалистов, знание отдельных приемов и навыков этой многогранной профессии бывает весьма полезным. Когда Ассоциация российско-американского сотрудничества, Центр образования и культуры «ГРИНТ», Московский городской педагогический университет выступили с инициативой проведения серии встреч российских политиков со студентами и преподавателями из Соединенных Штатов Америки под общим названием «Россия и мир», автору, бывшему одним из ее организаторов, пришлось столкнуться с немалыми трудностями. Вряд ли их удалось бы преодолеть столь быстро без помощи студентов-историков МГПУ. Им пришлось освоить непривычные для себя функции работников пресс-службы. И, если в начале к корреспонденту той или иной газеты обращался робкий проситель, толком еще не знавший, как пригласить журналиста на встречу, то после 40-50 звонков и отправки сообщений по факсу, группа студентов справлялась с этой задачей вполне удовлетворительно. Как подготовить пресс-кит и что такое бейджи, как встретить за-

рубежных гостей и провести фото— и видеосъемку, не говоря уже о содержательной стороне самих встреч, все это явилось не бесполезным знанием для молодых историков.

## Краткосрочные курсы

Большинство из солидных частных и государственных бизнес-школ России сегодня считают своим долгом предложить слушателям программы повышения квалификации и переподготовки. Срок обучения не превышает полугода. Бывают и совсем короткие курсы — по 2-3 дня.

Наибольшим спросом, по мнению многих опрошенных «Финансовыми известиями» бизнес-школ, сегодня пользуются курсы по повышению эффективности менеджмента, включая такие направления как антикризисное управление предприятием, предотвращение и ведение банкротства, реструктуризация предприятия, бизнес-планирование и инвестиционное проектирование, а также финансовый менеджмент и работу с персоналом. В числе требований к обучению — выезд группы преподавателей на предприятие и оценка его состояния, что пересекается с консалтингом.

Все чаще в роли заказчиков выступают сами предприятия; при этом наиболее активными потребителями образовательных и консалтинговых услуг были и остаются, по мнению ряда бизнес-школ, коммерческие банки и аудиторские фирмы. За ними следуют страховые компании, а также предприятия промышленности и торговли, малые предприятия<sup>219</sup>.

Рост спроса на не получившие пока широкого распространения специальности, как например, связи с общественностью, стал причиной появления новых образовательных программ.

Многие ПР-курсы еще далеки от провозглашенных их создателями целей, а некоторые в лучшем случае служат источником легкого дохода. Поэтому, прежде чем поступить на те или иные курсы, надо внимательно ознакомиться с программой (если она умещается на полстранице — вам здесь делать нечего), контингентом преподавателей (на сегодняшний день преподаватели ПР сконцентрированы в немногих вузах, что касается практиков — то предпочтение здесь ответственным сотрудникам лучших агентств). Следует также иметь представление о том, где и в какой форме запланированы практические занятия, сколько лет бизнес-школе и кто ее учредители, каковы возможности трудоустройства (обещают его почти все, а трудоустраивают лишь отдельные учебные центры). Неплохо бы пообщаться и с выпускниками школы.



Советы эти не гарантия от «превратностей судьбы», но все же они могут помочь избежать напрасных материальных потерь и ненужных переживаний.

Относительно большой выбор курсов по паблик рилейшнз на сегодня существует, пожалуй, только в Москве. Краткосрочные программы обучения действуют в Академии международного сотрудничества, в компании «Индипендент трейнинг энд консалтанси». Агентство «Имиджленд паблик рилейшнз» разработало курс «Лаборатория PR», который составлен на основе рекомендаций специалистов по связям с общественностью.

Центр подготовки менеджеров Public Relations при РАСО предлагает десятидневные семинары «Бизнес public relations». В программе освещаются следующие вопросы: роль PR в рыночной экономике, связи с общественностью в системе менеджмента и маркетинга, моделирование и организация оптимальных структур по связям с общественностью, планирование и программирование в PR, проведение эффективных PR-кампаний, создание имиджа фирмы, престижная фирменная реклама, особенности работы со средствами массовой информации; психологические аспекты PR-деятельности фирмы, деловые коммуникации при работе с информацией, деловой этикет.

Занятия ведут специалисты-практики в области паблик рилейшнз, преподаватели МГИМО, МГУ, Академии народного хозяйства, Государственной экономической академии им. Плеханова.

По итогам обучения слушатели получают Сертификат Российской Ассоциации по связям с общественностью.

Центры по трудоустройству активно занимаются подбором подходящих людей для рекламных и PR-агентств, соответствующих служб различных фирм и компаний, а также СМИ. Идет и прямой поиск трудолюбивых, образованных и энергичных менеджеров, работающих по формуле «оклад +%». Одна из ключевых проблем «усталые» или чересчур опытные кадры.

Этим вопросом задалась в Международном Центре Обучения (МЦО) Колледжа МИД РФ (бывшие курсы стенографии и машинописи МИД СССР, существующие с 1932 г.). С середины апреля 1998 г. МЦО начал готовить первую, пилотную группу по специальности «менеджер по рекламе и PR». Схема обучения следующая. Набирается группа в 10-12 человек из свежих выпускников хороших гуманитарных и технических вузов. Дальше два этапа обучения: офис-менеджерский под европейский стандарт и рекламный с элементами PR. На рекламную специализацию отведено 100 часов плюс стажировки на деловых выставках, в пресс-центрах, РА, в прессовой рекламе, «директ-мейл», на ТВ и радио. Эта

часть курса строится как семинар-практикум, то есть к теоретическому профессиональному минимуму догружается основное — практическое знакомство с «кухней» современной пиаровской жизни Москвы. В проекте участвуют «Коммерсантъ», «Инкомбанк», «Мосбизнесбанк», «Эхо Москвы» и другие структуры. Информационная поддержка — газеты «Рекламный мир» и «Работа сегодня».

В рамках программы тренинг-семинара «Эффективный менеджер по связям с общественностью» компании Management Training International (MTI) освещаются следующие вопросы:<sup>220</sup>

1. Введение. Реклама, маркетинг и связи с общественностью.
2. Задачи работы по связям с общественностью. ПР внутренний и внешний.
3. Определение целевых клиентских групп и построение профиля клиента.
4. Создание имиджа фирмы.
5. Мероприятия ПР. ПР как долгосрочная реклама.
6. Формы и функции ПР-обращений, правила их составления, выбор каналов распространения в соответствии с особенностями клиентских групп.
7. Психологические и культурные особенности восприятия различных ПР-обращений.
8. Формирование группы «доверенных» журналистов и работа с ней.
9. Пресс-конференции и другие формы отношений с прессой.
10. Специальные (организованные) события.
11. Подготовка и проведение выставок и презентаций.
12. Коммуникации в системе ПР.
13. Специфика ПР-работы в регионах.

Цель тренинг-семинара — дать базовое представление об основных направлениях деятельности ПР начинающим специалистам, работающим в крупных многонациональных и российских компаниях, и необходимые практически навыки эффективной работы в данной области.

Длительность программы составляет два рабочих дня (16 часов). Программу ведут тренеры-консультанты МТИ по вопросам связей с общественностью, маркетинга, продаж, работы с клиентами, делового общения. Они имеют дипломы консультантов по управлению, а также многолетний опыт практического консультирования и преподавания.

Обучение проходит с использованием ролевых и деловых игр, видеосъемки с дальнейшим обсуждением выполнения поставленного задания участником, тестирования, отработки определенных навыков и умений.

## Перспективы ПР-образования

В целом они, конечно, зависят от динамики развития самой отрасли в России. Развитие же отрасли определяется не только экономической и политической конъюнктурой, но прежде всего характером социальных процессов, способных до основания потрясти существующий порядок вещей.

Мы прекрасно понимаем, что коррумпированные чиновники и мафиозные группы предпочитают свой вариант «паблик рилейшнз», видят в них эффективный инструмент манипулирования общественным мнением, а не средство гармонизации общественных отношений на основе социальной справедливости.

Подобно скальпелю в руках преступника, связи с общественностью могут обернуться орудием преступления, а последствия их использования — сродни геноциду.

Отказаться от ПР? Сделать это также трудно как остановить научно-технический и социальный прогресс, тем более, если все члены общества пусть и в разной мере, но объективно заинтересованы в существовании и развитии ПР.

Мы научились (хотя далеко не все, не всегда и не полностью) отличать мирный атом от ядерного оружия, телевидение и возможности его неконтролируемого использования и т. д. Иногда же в том или ином «даре» современной цивилизации положительные и отрицательные стороны слиты воедино. Человеческое сознание здесь пасует, (временно) «уходит» от остроты противоречия. Так даже ревностные поборники окружающей среды предпочитают атаковать осязаемых врагов в виде атомных электростанций, а не устраивать массовые аутодафе автомобилей, в то время как они являются одним из главных факторов риска в любой развитой стране.

Стать последовательней самых последовательных? Да здравствуют новые луддиты, бей машины, круши электростанции, сноси химзаводы, запрещай связи с общественностью и остались мы с вами, читатель, в «малогабаритной» пещере без всякой синтетики, но и без удобств. Когда возникают «кризисные ситуации», пускаем в ход зубы и когти и, тем самым, решаем проблемы ПР быстро и просто.

Не хочется? А раз не хочется от проблем надо спастись не в прошлом, а думать, как преодолеть их на пути в будущее.

Воспитание работника в области связей с общественностью, ответственного перед обществом, — задача первостепенной важности. Воспитание вне образования невозможно, а образование без воспитания опасно, чревато появлением бездушных интеллектуальных монстров, способных когда и где надо сыграть на чувствах и помыслах людей.

Преподавание ПР видимо в большей степени чем сегодня должно строиться с учетом культурно-исторических особенностей и не следовать слепо потребностям политической конъюнктуры. Речь не идет о каких-то особых «русских ПР», а о связях с общественностью в России и для России.

И, конечно, пора кончать с недопустимым положением с научной литературой, методическими пособиями по специальности «022000». Совместными усилиями РАСО, агентств, издательств, коммерческих и финансовых структур проблема вполне решаема. При этом от обзорных работ (где говорится понемногу обо всем) надо постепенно двигаться в сторону проблемных исследований.

Время не ждет. Завтрашний специалист ПР уже смотрит на нас со студенческой скамьи: скажет ли он свое слово благодарности завтра, а главное, какую оценку ему (и значит нам) даст преодолевшая социальный и нравственный кризис прогрессивная Россия?

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>178</sup> The Five Ages of Education. Published by the Foreign and Commonwealth Office. 1992.

<sup>179</sup> Учитесь за рубежом. Англия. М., 1997. С.15-16.

<sup>180</sup> Focus on Britain. Published by the Foreign and Commonwealth Office. 1993. P.31.

<sup>181</sup> PR Week. 23.I.1998.

<sup>182</sup> Блэк С. Паблик рилейшнз. Указ. соч. С.207.

<sup>183</sup> PR Week. 23.I.1998.

<sup>184</sup> Ibidem.

<sup>185</sup> PR Week. 5.XII.1997.

<sup>186</sup> Ibidem.

<sup>187</sup> PR Week. 23.I.1998.

<sup>188</sup> Top European Agencies 1997. A PR Week Supplement. P.XVI.

<sup>189</sup> Учитесь за рубежом. Германия, Франция. М., 1997. С.18.

<sup>190</sup> Высшее образование за рубежом. М., 1998. С.21.

<sup>191</sup> По данным журнала «Dialog» приводим адреса высших учебных заведений Германии и Австрии, которые присваивают звание Magister или Diplom в сфере коммуникаций и ПР.

### **Medienmanagement/Angewandte Medienwissenschaft (Diplom)**

Hochschule für Musik und Theater Hann

Hohenzollernstr. 47

30161 Hannover

Tel: 0511-3100-497

### **Medienplanung, -entwicklung, -und bereitung (Diplom)**

Universität Gesamthochschule Siegen

Adolf-Reichwein-Straße

57068 Siegen

Tel: 0271-7402411

**Angewandte Kulturwissenschaften/Schwerpunkt Medien und Öffentlichkeitsarbeit (Magister)**

Universität Lüneburg Zentrale Studien- und Studentenberatungsstelle  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg  
Tel: 04131-78-1260

**Kommunikationswissenschaft (Magister)**

Otto-Friedrich-Universität Bamberg Fakultät für Sprach- und  
Literaturwissenschaften  
An der Universität 9  
96045 Bamberg  
Tel: 0951-863452

**Betriebswirtschaftslehre/Schwerpunkt PR (Diplom)**

Fachhochschule Mainz  
An der Bruchspitze 50  
55122 Mainz  
Tel: 06131-628204

**Kommunikations- und Medienwissenschaft (Magister)**

Universität Leipzig  
Institut für Kommunikations- und  
Augustusplatz 9  
04109 Leipzig

**Betriebswirtschaftslehre/Schwerpunkt PR (Diplom)**

Friedrich-Alexander-Universität Lehrstuhl für Kommunikations- und  
Politikwissenschaften  
Findelgasse 9  
90402 Nürnberg  
Tel: 0911-5302674

**Publizistik/Kommunikationswissenschaft (Magister)**

Universität Salzburg Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft  
Rudolfskai 42  
A-5020 Salzburg  
Tel: 0043-662-80444150

**Kommunikationswissenschaften/European Public Relations (Magister)**

Freie Universität Berlin Institut für Publizistik- und  
Malteserstr. 74-100  
12249 Berlin  
Tel: 030-7792820

**Publizistik/Kommunikationswissenschaft (Diplom)**

PR-Berater/PR-Beraterin Universität  
Wien  
Schopenhauerstr. 32  
A-1180 Wien  
Tel: 0043-1-4028866-2021

<sup>192</sup> Dialog, November 1997. S.20.

<sup>193</sup> Top European Agencies 1997. A PR Week Supplement. P.XIV.

<sup>194</sup> Высшее образование за рубежом. С.31.

<sup>195</sup> Haquin B. Les métiers de la communication. Bruxelles, 1994. P.105-106.

<sup>196</sup> IUT B, Bordeaux-III: domaine universitaire Ch. — Naudet, 33170 Gradignan. Тйл.: 56 80 70 33.

IUT de Grenoble-II: place Doyen-Gosse, 38031 Grenoble Cedex. Тйл.: 76 28 45 09.

IUT A de Nancy-II: Le Montet, 54600 Villers-les-Nancy. Тйл.: 83 91 20 20.

IUT de Paris: 143, avenue de Versailles, 75016 Paris. Тйл.: 45 24 46 02.

IUT de Strasbourg-III: 72, route du Phin, 67400 Illkirch-Graffenstaden. Тйл.: 88 67 63 00.

IUT de Toulouse-III: 115, route de Morbonne, 31031 Toulouse Cedex, Тйл.: 62 25 80 30.

<sup>197</sup> Aix-Marseille-I, Aix-Marseille-II, Bordeaux-III, Grenoble-III, Lyon-II, Lyon-III, Metz-Nancy-II, Nice, Paris-II, Paris-III, Paris-IV, Paris-VII, Paris-X, Paris-XIII, La Réunion.

<sup>198</sup> Советник. 1998. №3-4. С.54.

<sup>199</sup> Финансовые известия. I.IV.1997.

<sup>200</sup> Там же.

<sup>201</sup> Практика менеджера паблик рилейшнз. М.,1995. С.5.

<sup>202</sup> Советник. 1997. №1. С.7.

<sup>203</sup> Экономика и жизнь. 1995. №25.

<sup>204</sup> Советник. 1998. №3-4. С.56.

<sup>205</sup> Там же.

<sup>206</sup> Там же. С.1.

<sup>207</sup> Вузы, в которых готовят кадры по специальности 022000 — «связи с общественностью» по данным журналам «Советник». 1997. №5. С.20-21.

**1. Алтайский государственный университет** Факультет филологии и журналистики, кафедра связей с общественностью.

Зав. кафедрой — кандидат философских наук Огарь Ирина Викторовна. Тел. (3852) 22-18-33, ф. (3852) 22-28-75.

Адрес: 656099, г. Барнаул, улица Димитрова, 66.

**2. Восточно-Сибирский государственный технологический университет** Центр гуманитарного образования, г. Улан-Удэ.

**3. Воронежский государственный технический университет** Факультет журналистики. Декан ф-та — Тулупов Владимир Васильевич. Тел. (0732) 13-17-56,13-17-50. Адрес: 394068, г. Воронеж, ул. Хользунова, д. 40А.

**4. Дальневосточный государственный технический университет**

Региональный учебно-методический центр на базе Института экономики и управления. Директор института — проф., кан. эконом. наук Гнездилов Евгений Алексеевич. Тел.(4232) 26-51-18. Адрес: 690000, г. Владивосток, ул. Пушкинская, 10.

**5. Казанский государственный технический университет** Гуманитарный факультет, г. Казань.

**6. Пензенский государственный технический университет**

Экономический факультет. Кафедра истории и культурологии.

Зав. каф. — проф. Рева Владимир Ефимович. Т. (8412) 69-84-17, 66-37-44; ф. (8412) 66-29-27, 66-39-26. Адрес: 440017, г. Пенза, ул. Красная, 40.

**7. Санкт-Петербургский государственный университет**

Факультет журналистики, кафедра общественных связей и рекламы. Зав. каф. — доцент Шишкина Марина Анатольевна.

Адрес: 199053, г. Санкт-Петербург, 1-я линия Васильевского острова, д.26. Тел. (812) 218-59-37. *Примечание:* обучение по специальности «связи с общественностью» начнется с сентября 1997 г.

**8. Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им.**

**М. А. Бонч-Бруевича** Департамент гуманитарной подготовки. Декан — канд. ист. наук, доц. Лосев Сергей Алексеевич. Тел. (812) 315-90-84; 315-76-10. Адрес: 191186, г. С.-Петербург, наб. р. Мойки, д. 61.

**9. Северо-Западная академия государственной службы**

Кафедра информационных процессов в обществе и культурологии.

Зав. каф. — проф., док. соц. наук Варустин Лев Эдуардович.

Тел. (812)213-21-17. Адрес: г. С.-Пб, 8-я линия Васильевского ос-ва, д. 63.

**10. Тамбовский государственный университет**

Кафедра гуманитарных наук.

Зав. каф. — проф., док. филолог, наук Клабутский Валентин Станиславович, Тел. (0752) 33-12-78. Адрес: 392032, г. Тамбов, ул. Мичуринская, д. 1126.

**11. Томский государственный университет Факультет психологии, каф. пси-**

хологии. Декан фак-та — Кабрин Валерий Иванович. Тел.(3822)22-37-16. Адрес: 634050, г. Томск, ул. Ленина, д. 34.

**12. Томский государственный политехнический университет Кафедра соци-**

альной коммуникации.

**13. Удмуртский государственный университет**

Высший колледж социальных коммуникаций. Президент — Мерзлякова Галина Витальевна. Тел. (3412) 78-80-84; ф. (3412) 75-46-49, 75-58-66. Адрес: 426000, г. Ижевск, ул. Красногвардейская, д. 71.

**14. Уфимский государственный нефтяной технический университет Кафедра**

социологии и политологии. Зав. каф. — докт. тех. наук, проф. Дорожкин Юрий Николаевич.

Тел. (3472) 42-07-57; ф. (3472) 42-07-34, 43-17-10. Адрес: 450000, г. Уфа, ул. Космонавтов, 1. *Примечание:* специальность будет преподаваться с сентября 1997 г.

**15. Государственная академия управления им. С. Орджоникидзе**

Кафедра социологии. Специальность: «связи с общественностью» (со специализациями: реклама, связи с общественностью).

Зав. каф. — докт. соц. наук, проф. Фролов Сергей Станиславович.

Тел. 371 -80-44; ф. 371 -97-72.

Адрес: 109542, г. Москва, Рязанский пр-т, 99, лаб. корп., 3-й этаж.

**16. Московский государственный институт международных отношений (МГИМО — Университет) МИД РФ**

Факультет журналистики. Кафедра международной информации и журналистики.

Зав. каф. — проф. Чернышева Наталья Ильинична. Тел. 434-00-89,

434-92-71, 434-92-79; ф. 434-90-66. Адрес: 117454, г. Москва, пр-т Вернадского, 76.

**17. Московский государственный социальный университет (МГСУ)** Адрес: 107150, г. Москва, Лосиноостровская ул., 24. Тел. 169-49-43, 169-68-50; ф. 169-81-32.

**18. Международный университет бизнеса и управления (негосударственное коммерческое образовательное учреждение)** Факультет социологии. Тел. 939-50-16. Адрес: 199899, г. Москва, Воробьевы горы, 3-й уч. кор.

**19. Российский институт социальных связей (негосударственное учебное заведение)** Факультет менеджмента и маркетинга. Специальность «Реклама и связи с общественностью». Зав. каф. — канд. экон. наук Браун Александр Георгиевич. Тел./факс 129-23-97. Адрес: 117036, г. Москва, ул. Дм. Ульянова, 26.

Вузы, в которых «связи с общественностью» читается в рамках других специальностей

### **1. Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова**

В рамках специальности «Социология читается 64-часовой курс, в рамках специальности «Журналистика» — 32-часовой курс. На специальности «государственное муниципальное управление» при Институте государственного управления и социальных исследований существует 50-часовой курс, посвященный проблемам ПР.

Адрес: 119899, г. Москва, Воробьевы горы, МГУ. Тел. 939-27-29, 939-10-00; ф. 939-01-26, 938-01-65

### **2. Российская академия государственной службы при президенте РФ**

Кафедра общего и специального менеджмента.

Зав. кафедрой — Гапоненко Александр Лукич.

Адрес: 117606, пр-т Вернадского, д. 84. Тел. 436-92-36.

### **3. Университет им. Е. Дашковой**

Факультет журналистики и рекламного дела: специальности — «Журналист», «Специалист рекламного дела». В рамках данных специальностей читаются следующие курсы: «паблик рилейшнз», «политическая реклама», «планирование, проведение и оценка рекламных кампаний».

Адрес: 105483, г. Москва, Страстной б-р, 4, оф. 95. Тел. 919-14-78, 406-00-18.

<sup>208</sup> Карьера. 1999. №12. С.43.

<sup>209</sup> Рекламный мир, 1998. № 5. С.10.

<sup>210</sup> Практика паблик рилейшнз. М., 1997. С.42.

<sup>211</sup> Советник. 1998. № 3/4. С.38.

<sup>212</sup> Советник. 1997. № 10. С.29.

<sup>213</sup> Там же. С.9.

<sup>214</sup> Советник. 1997. № 5. С.19.

<sup>215</sup> Советник. 1998. №2. С.43.

<sup>216</sup> Карьера. 1999. №11. С.23.

<sup>217</sup> Карьера. 1999. №12. С.40.

<sup>218</sup> Карьера. 2000. №1. С.61.

<sup>219</sup> Финансовые известия. 1.IV.1997.

<sup>220</sup> См. подробнее о программе тренинга семинара МТИ: Советник. 1998. № 2. С.36.



# ЛИТЕРАТУРА

---

- Акционеры «Гермес-Союза». Мнения, оценки, ориентиры. М., 1993.
- Алешина И.* Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М., 1997.
- Баркери Кабрери Хосе Даниэль. Связи с общественностью в мире финансов. М., 1997.
- Блажнов Е. А.* Паблик рилейшнз. М., 1994.
- Блэк С.* Паблик рилейшнз. Что это такое. М., 1990.
- Браверман А. А.* Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика. М., 1997.
- Браун Л.* Имидж — путь к успеху. Санкт-Петербург, 1996.
- Векслер А.* Связи с общественностью: личные заметки // Биржа плюс карьера. 16.VII.1997.
- Викентьев И. П.* Приемы рекламы и Public Relations. С.-Пб., 1995.
- Высшее образование за рубежом. М., 1998.
- Галкин С.* Бизнес в Интернет. М., 1998.
- Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М., Финпресс, 2000.
- Голубкова Е. Н.* Маркетинговые коммуникации. М., Финпресс, 2000.
- Дмитриев А. В., Латынов В. В., Хлопов А. Т.* Неформальная политическая коммуникация. М., 1996.
- Добрович А.* Общение: наука и искусство. М., 1996.
- Доти Дороти И.* Паблисити и паблик рилейшнз. М., 1996.
- Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков. М., 1994.
- Конецкая В. П.* Социология коммуникации. М., 1997.
- Крылов И. В.* Теория и практика рекламы в России. М., 1996.
- Крысько В. Г.* Секреты психологической войны (цели, методы, формы, опыт). Минск, 1999.
- Мастенбрук В.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
- Матвеев В., Панов А.* В мире вежливости. М., 1983. PR: международная практика. М., 1997.
- Мельник Г. С.* Mass media: психологические процессы и эффекты. С.-Пб., 1996.
- Моисеева В.* Надо зафиксировать основные этические принципы нашей отрасли // Коммерсантъ-daily. 4.V.1997.
- Музыкант В. Л.* Реклама: международный опыт и российские традиции. М., 1996.
- Невзлин Л. Б.* «Паблик рилейшнз» — кому это нужно? Основы учебного курса. М., 1993.
- Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона. М., 1997.

- Политическое консультирование. М., 1999.
- Почепцов Г. Г.* Имиджмейкер. Паблик рилейшнз для политиков и бизнесменов. Киев, 1995.
- Почепцов Г. Г.* Имидж & выборы. Киев. 1997.
- Почепцов Г.* Теория и практика коммуникации. М., 1998.
- Практика менеджера паблик рилейшнз. М., 1995.
- Практика паблик рилейшнз. М., 1997.
- Рожков И. Я.* Реклама. Планка для «профи». М., 1997.
- Спиллейн М.* Создайте свой имидж. Руководство для женщин. М., 1996.
- Спиллейн М.* Создайте свой имидж. Руководство для мужчин. М., 1996.
- Сэндидж Ч. П., Фрайбургер В., Ротуолл К.* Реклама: теория и практика. М., 1989.
- Хэйвуд Р.* Все о Public Relations. М., 1999.
- Цуладзе А.* Формирование имиджа политика в России. М., 1999.
- Юнацкевич П. И., Кулганов В. А.* Психология обмана. Учебное пособие для честного человека. С.-Пб., 1999.
- Шепель В. М.* Имиджелогия. Секреты личного обаяния. М., 1994.
- 21st Century Media. Shaping the Democratic Vision. Media Manifesto. London, 1998.
- Ashley W. C. & Morrison J. L.* Anticipatory Management. Leesburg, 1995.
- Avenarius H.* Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen kommunikation. Darmstadt.
- Beard M.* Running a Public Relations Department. London, 1997.
- Bennet R.* The Handbook of European Advertising. London, 1994.
- Bishop Robert L.* Public Relations: A Comprehensive Bibliography. Michigan, 1974.
- Bland M.* Be Your Own PR Man. London, 1987.
- Bland M., Theaker A. & Wragg D.* Effective Media Relations. London, 1996.
- Bogner F. M.* Das neue PR — Denken. Wien, 1993.
- Bostock L.* Speaking in Public. Glasgow, 1994.
- Bruce B.* Images of Power: How the Image Makers Shape Our Leaders. London, 1992.
- Bunch M.* Speak with Confidence. London, 1989.
- Bürker M.* Online — dabei sein ist allis? Internet — Auftritte vieler Unternehmen zielund kopflos // Public Relations Forum. 1996. № 3.
- Canfield Bertrand R., Moore H. Frazier.* Public Relations Principles, Cases and Problems. Irwin, 1973.
- Carter W.* Communication Skills. London, 1995.
- Carty F. X.* Farewell to Hype: The Emergence of Real Public Relations. Dublin, 1992.
- Center, Allen H.* Public Relations Practices: Case Studies. Prentice-Hall, 1975.
- Cutlip Scott M., Center Allen H.* Effective Public Relations. University of Wisconsin Press, 1965.

- Daly P.* Talk Small! London, 1991.
- Danger: Journalists at work. London, 1990.
- Decker B.* How to Communicate Effectively. London, 1989.
- Denny R.* Speak for Yourself. Tested Techniques for Improving Your Presentation. London, 1994.
- Der direkte Draht zum Kunden // Dialog. 1997. November.
- Dougherty D.* Crisis Communications: What Every Executive Needs to Know. New York, 1992.
- Dowling Grahame R.* Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand. London, 1994.
- Dowling Graname R.* Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand. London, 1992.
- Dozier David M.* Planning and evaluation in PR practice // Public Relations Review. 1985. № 2.
- Ebrenborg J., Mattock J.* Powerful Presentations. London, 1993.
- Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey. 1992. Focus on Britain. Published by the Foreign and Commonwealth Office. 1993.
- Förster H.-P.* Zweiterberuf: Presse — Sprecher. — Neuwied. — 1997.
- Foster Timothy R. V.* 101 Ways to Get Great Publicity. London, 1993.
- Freelance. Fees Guide 1997-98. National Union of Journalists. London, 1998.
- Garside J.* Communications jobs may go in SBC and UBS Deal // PR Week. 1997. 12 December.
- Garside J.* International Adviser Role for Lowe Bell at Daimler // PR Week. 25 July 1997.
- Goldmann H.* Erfolg durch Kommunikation. Die 12 goldenen Regeln für Hunner. Verlag Rommers Kirchen, 1996.
- Grainger P.* Managing Information. London, 1994.
- Gray R.* Bandaging Egypt's tourism industry // PR Week. 1997. 12. December.
- Green P. S.* Winning PR Tactics. Effective Techniques to Boost Your Sales. London, 1994.
- Gregory A.* Planning & Managing a Public Relations Campaign. A Step-by-Step Guide. London, 1997.
- Guide to Media Evaluation. London, 1997.
- Hague P., Roberts K.* Presenting and Reporting. London, 1994.
- Haquin B.* Les métiers de la communication. Bruxelles, 1994.
- Harrington J.* How to Handle PR for Advertising Agency. New York, 1983.
- Hart N.* Industrial Marketing Communications: Business-to-Business Advertising, Promotion and PR. London, 1993.
- Hart N.* Strategic Public Relations. Basingstoke, 1995.
- Has Heineken spoiled the sponsorship party for all // PR Week. 12.1.1996.
- Hawthorne J.* How to Take Minutes of Meetings. London, 1993.
- Haynes Marion E.* Effective Meeting Skills. London, 1993.
- Haywood R.* Public Relations for Marketing Professionals. London, 1998.
- Hehir P.* Running a Public Relations Consultancy. London, 1996.
- Henslowe Ph.* A Practitioner's Guide to Implementing Public Relations. London, 1996.

- Hildebrand F., Stephanblome M.* Public Relations im Internet: Online — Plattform statt elektronischer Imagebroschüre // Public Relations Forum. 1996. № 2.
- How to Get Real Value from Public Relations. London, 1998.
- Hunt N., Grunig James E.* Public Relations Techniques. Holt, Rinehart and Winston Inc., 1994.
- Hurst B.* The Handbook of Communication Skills. London, 1991.
- Ind N.* Great Advertising Campaigns: How They Achieve Both Creative and Business Objectives. London, 1993.
- Ind N.* The Corporate Image. London, 1992.
- Information Society: Access and Pluralism // IFJ. 1995. March.
- International Encyclopedia of Communications. New York-Oxford, 1989. Vol. 1-4.
- International Public Relations in Practice. London, 1994.
- Jaeckel R.* Hanburch Verlags — PR. Neuwied. — 1996.
- Jenkins N.* The Business of Image: Visualising the Corporate Message. London, 1991.
- Johnson N.* The Secrets of Telephone Selling. London, 1994.
- Journalism and Authors' Rights. London, 1996.
- Klug S.* Бъcher фър ihr Image. Leitfaden фър Unternehmen und Business-Autoren. Zьrich. 1996.
- Kunczik M.* Public Relations. Konzepte und Theorien. Wien, 1993.
- Le Bris V.* Monter une cellule multimédia en agence // Strategies. 21.11.1997.
- Low Ph.* Presentation Skills. London, 1992.
- Maddux Robert B.* Successful Negotiation. London, 1988.
- Marston J.* The Nature of Public Relations. New York, 1963.
- Merten K.* Wurterbuch Public Relations. — Neuwied. — 1997.
- Moore S.* An Invitation to Public Relations. London, 1996.
- Morvan V.-X.* Agences: Sachez les faire plancher // Strategies. 21.II.1997.
- Nerot Gh.* L'arte de fabriquer un rapport annuel // Guide des Rabborts annuels 1993 Investir Supplement N 1015 Du 3 Juillet.
- Newsom D., Scott A.* This is PR: the Realities of Public Relations. Wadsworth, 1976.
- NUJ. Your Union at Work Annual Report 1996. London, 1996.
- Pape M.* Wurterbuch der Kommunikation. — Neuwied. — 1997.
- Parenti M.* Make-Believe Media. The Politics of Entertainment. New Yourk, 1992.
- Pattison I.* Hitting the Headlines! How to Get Great Publicity. Chichester, 1997.
- Peel M.* How to Make Meetings Work. London, 1988.
- Peel M.* Improving Your Communication Skills. London, 1990.
- Philips D.* Evaluating Press Coverage: A Practical Guide to Measurement and Cost — Effectiveness. London, 1994.
- Preparing for the Crisis // IPRA Relations Review. 1985. № 2.
- Public Relations in Practice. London, 1996.
- Public Relations: Embracing Causelated Marketing // Marketing. 1998. 29 January.

Public Spirit Puts California's Schools On-line // Financial Times. 1996. 12 March.

*Regester M. & Larking J.* Risk Issues and Crises Management. A Casebook of Best Practice. London, 1997.

*Robinson C.* Effective Negotiation. London, 1995.

*Robinson David F.* Business Etiquette. London, 1994.

*Sampson E.* The Image Factor: A Guide to Effective Self-Presentation for Career Enhancement. London, 1994.

*Schiller H.* The Mind Managers. Boston, 1973.

*Schmidt U.* Bedienungsanleitung als Kommunikationsmittel. Eine Einführung. Essen, 1996.

*Seekings D.* How to Organise Effective Conferences and Meetings. London, 1992.

Seitel F. P. The Practice of Public Relations. New York, 1992.

*Smith M.* Jerry Porras and his magical history tour // Management Today. 1998. February.

*Smith P.* Marketing Communications: An Integral Approach. London, 1993.

*Stevens M.* Improving Your Presentation Skills. London, 1987.

*Stone N.* How to Manage Public Relations: Practical Guide Lines for Effective PR Management. London, 1991.

*Stone N.* The Management and Practice of Public Relations. London, 1995.

*Stout S.* PR for Results: What It Is and How to Use It. Knebworth, 1994.

Strategic Public Relations. London, 1996.

*Taylor J.* Successful Telephone Techniques. London, 1993.

The Five Ages of Education. Published by the Foreign and Commonwealth Office. 1992.

The Power of the Media and How to Measure It. London, 1997.

Top European Agencies 1997. A PR Week Supplement. London, 1997.

Travers — Healy Tim. 'Public relations and propaganda — values compared' // IPRA Gold Paper. 6.04.1988.

Unprotected firms // PR Week. 25 July 1997.

Von Holger Ulrich. Public Relations im Internet // PR magazin. 1997. N 10.

*Wallbrecht Dirk U., Clasen R.* Internet für Marketing. Vertrieb. Kommunikation. Neuwied. — 1997.

*West B.* Don't Get Mad. Write! London, 1994.

*Wilcox D. L., Nolte L. W.* Public Relations Writing and Media Techniques. New York, 1995.

*Williams G.* Britain's Media: How They Are Related. Media Ownership & Democracy. London, 1996.

*Winner P.* Effective PR Management: A Guide to Corporate Survival. London, 1993.

*Wragg D.* Targeting Media Relations. London, 1993.

*Yadin D.* Creating Effective Marketing Communications. London, 1994.

Your Union at Work. National Union of Journalists Report 1995. London, 1995.

**ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ**

- |                                  |                        |
|----------------------------------|------------------------|
| Аргументы и факты                | Финансист              |
| Бизнес для всех                  | Финансовые известия    |
| Известия                         | Экономика и жизнь      |
| Карьера                          | Иностранец             |
| Капитал                          | Campaign               |
| Коммерсантъ                      | Dialog                 |
| Коммерсантъ Власть               | IPR Journal            |
| Коммерсантъ Деньги               | Journalist             |
| Маркетинг в России и за рубежом  | Management Today       |
| Менеджмент в России и за рубежом | Marketing              |
| Независимая газета               | Media Week             |
| Обозреватель                     | PR Magazin             |
| Общая газета                     | PR Week                |
| Рекламист                        | Press gazette          |
| Рекламный мир                    | Public Relations Forum |
| Советник                         | Stratigies             |
|                                  | The Times              |

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<i>Введение</i> .....	3
<b>Глава 1. Мир бизнеса паблик рилейшнз</b> .....	8
1.1. Новые формы, новое качество .....	8
1.2. Кто есть кто в таблице о рангах .....	12
1.3. Независимые агентства уходят в прошлое? .....	20
<b>Глава 2. Веер услуг</b> .....	32
2.1. Лобби-бизнес .....	32
2.2. Финансовые паблик рилейшнз .....	42
2.3. Связи с общественностью в кризисных ситуациях .....	69
2.4. Интернет открывает новые возможности .....	94
<b>Глава 3. Связи с общественностью в России</b> .....	113
3.1. Политконсультанты за работой: опыт России .....	113
3.2. Кризисные ПР .....	154
<b>Глава 4. Образование в области связей с общественностью</b> .....	172
4.1. Великобритания .....	172
4.2. Германия .....	183
4.3. Франция .....	189
4.4. И остальное зарубежье .....	198
4.5. Россия .....	199
<i>Литература</i> .....	224

**Пашенцев Евгений Николаевич**

**ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ:  
от бизнеса до политики**

2-е издание

ЛР № 065025 от 20.02.97

Подписано в печать 23.06.2000. Формат 60×90/16.  
Объем 15 печ. л. Тираж 5000 экз.  
Заказ № 771 (Кр-гз).

Издательство «Финпресс»,  
Адрес: 107392, Москва, ул. Просторная, 4.  
Почтовый адрес: 121096, Москва, а/я 530.  
Тел. 148-95-62, 161-15-95.  
E-mail: [info@dis.ru](mailto:info@dis.ru)  
<http://www.dis.ru>

Отпечатано на Государственном унитарном предприятии Смоленский полиграфический комбинат Министерства Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.  
214020, г. Смоленск, ул. Смольянинова, 1.