

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Омский государственный технический университет»

**М.Г. Федотова**

***Коммуникационный менеджмент***

Учебное пособие

Омск 2007

УДК 658.012.4(075)  
ББК 65.290-2я73  
Ф 34

Рецензенты:

Н.И. Роговская, канд. филос. наук, Л.Н. Кибардина, канд. филос. наук

Федотова М.Г.

Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. – 76 с.

В учебном пособии дается представление о сути коммуникационного менеджмента, его особенностях, отличии от смежных сфер деятельности. Рассмотрены основные принципы стратегического планирования в коммуникационном менеджменте, показаны критерии эффективности работы специалиста по коммуникациям. В пособии даны практические рекомендации по созданию в организации соответствующего отдела.

Содержит методические указания, планы семинарских занятий, тесты.

Предназначено для студентов специальности 030602 – Связи с общественностью дистанционной формы обучения.

*Печатается по решению редакционно-издательского совета Омского государственного технического университета.*

УДК  
ББК  
© М.Г. Федотова , 2007  
© Омский государственный  
технический университет, 2007

## **ВВЕДЕНИЕ**

Термину «коммуникационный менеджмент» в российской науке скоро исполнится десять лет (впервые его употребил А.Б. Зверинцев в 1997 г.), но все еще не выработано единой точки зрения на суть этой деятельности. Что же такое коммуникационный менеджмент? Это один из видов менеджмента организации? Или это синоним связей с общественностью? Или коммуникационный менеджмент и PR все же разные понятия? Эти вопросы остаются дискуссионными до сих пор.

Автор пытается в учебном пособии дать свой ответ на эти вопросы и предложить, отталкиваясь от понимания сути коммуникационного менеджмента (раздел 1), технологии работы менеджера по коммуникациям, критерии оценки ее эффективности (раздел 2) и описать специфику деятельности менеджера по коммуникациям в коммерческой и некоммерческой сфере (раздел 3).

Пособие предназначено для всех, кто изучает дисциплину «коммуникационный менеджмент» самостоятельно. Поэтому кроме изложения соответствующих тем, автором предлагаются также планы семинарских занятий и тесты для проверки полученных знаний.

## **Раздел 1. Сущность коммуникационного менеджмента**

### **1.1. Коммуникационный менеджмент и его роль в стратегии управления организаций**

#### **Роль коммуникации в системе менеджмента.**

Коммуникации как обязательную составную часть менеджмента стали рассматривать в рамках стратегического управления организацией, когда выяснилось, что современный бизнес зависит не только от экономических, но и от ряда других факторов, весьма зависимых от хорошо налаженной в организации коммуникации.

Так, главной задачей современного производства является не увеличение его эффективности (фактор экономический), а адаптация людей к изменениям вследствие внедрения более эффективных технологий (фактор психологический, связанный с созданием грамотной мотивации персонала). Формирование у сотрудников мотивации на работу именно в этой фирме становится ключевым пунктом в работе с персоналом в целом. Для эффективного продвижения товара на рынок, заполненный аналогичной продукцией, ключевым является формирование соответствующего отношения к товару потребителей и отвечающих за реализацию агентов и дилеров, что также невозможно без эффективной системы коммуникации.

Таким образом, на смену командной экономике пришла экономика переговоров. При этом впечатление, что люди обрели большую свободу обманчиво, так как на самом деле сменились только методы управления. Нормой ведения бизнеса стало обязательное консультирование и переговоры по всем более или менее важным вопросам. И поэтому как люди, так и организации намного чаще стали вступать в контакты и поддерживать отношения с большим числом людей, существенно различающихся между собой с точки зрения интересов и системы ценностей.

Исследователь коммуникации Шолтен в 1999 г. предложил теорию, согласно которой для выживания организации в современном мире фундаментальное значение имеют два фактора: «быть хорошей» и «быть видимой».

«Хорошей» продолжает оставаться для большинства потребителей та организация, которая предоставляет качественные товары и услуги по приемлемым ценам. Но, кроме того, «хорошей» считается сегодня та организация, которая может и способна подтвердить на практике, что ведет свою деятельность таким образом, что это дает ей право на определенное продолжение в социуме, т.е. организация является «социально ответственной». Причем критерии ответственности или безответственности следует искать в самом обществе, в его культуре, традициях, моральных нормах и запретах.

Что же обозначает для организации быть «видимой»?

За этим также стоят две идеи: во-первых, это означает, что продукция и услуги организации должны быть «известны» — «видимы» обществу. Во-вторых,

образ организации складывается в том числе из тех ценностей, которые она разделяет. Представление о ценностях организации можно почерпнуть из отчетов о ее деятельности и ее конкретных практических мероприятиях, которые демонстрируют, что организация принимает во внимание интересы и мнения общественности. Оба отношения складываются из осуществления на практике стратегии управления коммуникациями организации с окружающей средой.

Есть еще одна причина, из-за которой стратегическое управление коммуникациями сегодня так популярно. Речь идет о взаимоотношениях организации с окружающей средой в период кризиса. Установлено, что исход коммуникаций в условиях кризиса в значительной мере предопределяется отношениями, существовавшими между организацией и этими группами в докризисное время, уровнем доверия, которое сумела завоевать организация во внешней среде.

Итак, под *стратегическим управлением коммуникациями* подразумеваются функции инициации, направления и контроля над коммуникациями, а также над информационными процессами в контексте организации и в рамках ее политики. Стратегическое управление коммуникациями исследует перспективы организации, создает рычаги для наиболее эффективного воздействия на организацию как на единое целое с учетом характера ее функционирования в обществе и принятых кратко- и долгосрочных решений.

#### **Суть коммуникационного менеджмента, сфера его применения.**

Один из основоположников теории менеджмента А. Файоль<sup>1</sup> характеризовал функции управления следующим образом:

- предвидеть;
- организовать;
- руководить;
- координировать;
- контролировать.

Рассматривая этот набор управленческих действий как базовый, соотнесем его с управлением коммуникацией.

Таким образом, управлять коммуникацией - это значит:

- определять цели коммуникации;
- определять пути достижения этих целей и конкретные действия, направленные на достижение целей;
- организовать осуществление этих коммуникативных действий;
- координировать взаимодействие коммуникаторов;
- контролировать;
- корректировать процесс по результатам коммуникации.

---

<sup>1</sup> См. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М., 2000. – с. 33 -36.

Деятельность, включающую в себя всю совокупность перечисленных управленческих процедур и операций, мы и называем **коммуникационным менеджментом**.

Итак, коммуникационный менеджмент - профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой путем реализации коммуникационной политики.

Коммуникационная политика включает в себя: определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

Коммуникационная политика возникает, прежде всего, как ответ на реальные проблемы и вопросы в окружении конкретной организации. Существует алгоритм решения коммуникационных проблем в организации. В первую очередь нужно детально описать проблему. Само детальное описание и будет одним из важных шагов к решению проблемы. Затем необходимо исследование моделей мышления целевых аудиторий. Глубинное исследование призвано ответить на вопросы о целях деятельности, ценностях и стратегиях целевых аудиторий, об их представлении о желаемом будущем и путях достижения этого будущего, о ключевых программах, подчиняясь которым представители целевых аудиторий принимают те или иные решения, о связях, которые существуют в их моделях мышления между стратегиями, тактиками и действиями.

И только после этого можно строить коммуникационную политику, опирающуюся на интересы как самой компании, так и всех людей, вовлеченных в процесс развития компании.

Вначале создается основа коммуникационной политики – концепция. В ней детально прописываются цели, задачи коммуникационной политики, целевые аудитории, пути достижения целей (решения соответствующих проблем) с учетом всех моделей мышления.

Иногда для проведения эффективной коммуникационной политики необходимо проводить большие рекламные кампании, иногда нужны небольшие PR, рекламные или промоакции, иногда достаточно регулярных встреч с представителями целевых аудиторий, иногда необходимо создавать и реализовывать совместные проекты.

Как и любые другие взаимоотношения, стратегические партнерские взаимоотношения не могут быть налажены моментально. Необходима системная работа по налаживанию и поддержанию таких отношений, которая состоит в том числе из постоянного анализа целевых аудиторий и ключевых персон, анализа изменения моделей мышления этих целевых аудиторий, разработки способов и каналов налаживания и поддержания взаимоотношений, отслеживания обратной связи.

Для успешной реализации коммуникационной политики в крупной организации необходимо, кроме технологических разработок, соответствующее

подразделение, включающее в себя, как минимум, аналитико-прогностическую пресс-группу и группу по связям с общественностью.

Такое структурированное подразделение позволит организации:

- создать возможность для своевременного выявления и решения коммуникационных проблем;
- сделать исходящую от организации и внутри организации информацию управляемой;
- более четко ставить цели коммуникации, ориентируясь не столько на массовую, сколько на целевые аудитории;
- обеспечить более высокий уровень обратной связи, что, в свою очередь, сделает коммуникацию более эффективной.

Так же, как и другие сферы функционального менеджмента, коммуникационный менеджмент вытекает из целей и стратегии организации, реализуется в тактических решениях, имеет свои собственные цели и программы/проекты, бюджет.

**Репутация как накопление публицитного капитала.** Менеджер по коммуникациям осуществляет менеджмент публицитного капитала клиента. Публицитный капитал (М. Шишкина)<sup>2</sup> — это особый вид капитала, которым обладает рыночный субъект, функционирующий в пространстве публичных коммуникаций. Публицитный капитал, как и любой другой, представляет собой социальное отношение, связанное с собственностью, и сущность его связана с самовозрастанием стоимости за счет использования потребительной стоимости, заключенной в собственности. Владелец публицитного капитала за счет его рыночного использования способен осуществить увеличение своей экономической власти.

О какой потребительной стоимости идет речь при функционировании публицитного капитала? В качестве соответствующей потребительной стоимости выступают такие нематериальные субстанции, как репутация, позитивное общественное мнение, престиж и привлекательный имидж в глазах общественности, эффективный и выгодный публичный дискурс и, в целом, позитивное публицити.

Возрастание объема публицитного капитала означает для его собственника прирост общественного доверия, укрепление позитивного имиджа, формирование все более благоприятного общественного мнения и другое.

Увеличение общественного престижа коммерческой фирмы, торговой марки и т.п. улучшает условия ее рыночного функционирования, увеличивает объем продаж, позволяет опередить конкурентов и в целом перестраивает в ее пользу конкурентную среду. В результате фирма приумножает свой финансовый капитал и вытекающую из него экономическую власть.

---

<sup>2</sup> Шишкина М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления. – СПб, 1999. - С. 88 - 90.

Публицитный капитал способен конвертироваться в другие виды капитала — экономический, политический и другой, но и они, в свою очередь, могут быть конвертированы в публицитный капитал.

Основными задачами коммуникационного менеджмента на предприятии являются:

- формирование корпоративной общности коллектива и создание соответствующей мотивации сотрудников;
- поддержка и развитие корпоративной культуры — корпоративных ценностей и норм поведения;
- информационная поддержка управленческих решений;
- коммуникационное управление изменениями (реструктуризация компании, сокращение, освоение новых технологий, слияние бизнесов), сокращение противодействия вносимым изменениям;
- выявление коммуникационных и управленческих проблем компании, способствование предупреждению конфликтов в коллективе.

**Роль менеджера по коммуникациям** заключается в том, чтобы служить центральным звеном в системе контроля над коммуникациями в организации, т.е. не самому быть коммуникатором, а стать менеджером или руководителем, обучающим других процессу коммуникации. Принцип посредничества, лежащий в основе управления коммуникациями, предполагает, что ситуации, в которых такой работник выступает как коммуникатор, достаточно ограничены. Гораздо чаще он действует как проектировщик, контролер, руководитель процессов, в которых он сам не принимает непосредственного участия. По этой причине результат его деятельности менее очевиден.

Менеджер должен контролировать не только потоки коммуникации к персоналу организации, но и потоки, направленные на внешние аудитории. В смысле контроля, осуществляемого менеджерами по коммуникациям, высшее управленческое звено — это не более чем еще одна группа общественности.

Каждый член организации в то или иное время (а иногда — и одновременно) выступает в роли передатчика и приемника сообщения. Менеджер по коммуникации находится в центре потока коммуникаций, он анализирует возникающие проблемы, затем решает, какие изменения можно внести с помощью коммуникаций, и выбирает одну или несколько стратегий. Именно поэтому от менеджера по коммуникациям требуется целый набор профессиональных и личностных качеств (см. табл. 1.1.).

Модель, приведенная в таблице, дает ориентировочное представление о профпригодности человека для управленческой деятельности. При этом следует иметь в виду статус этой деятельности: административный (топ-менеджер) или функциональный (руководитель аналитического отдела), сферу деятельности (например, логистика или связи с общественностью). В первом случае у менеджеров разные масштабы проявлений организаторских данных, умения планировать и прогнозировать работу с персоналом. Во втором — им необходимы специальные знания и опыт работы в конкретных профессиональных сферах.

**Модель личностно-деловых качеств современного менеджера  
(В. М. Шепель)<sup>3</sup>**

Требования, предъявляемые к менеджеру по коммуникациям		
Блок общих качеств: незаурядный интеллект, обостренная интуиция, человеколюбие, эрудиция, оптимизм, опыт общения и приложения профессиональных знаний	Блок конкретных качеств: порядочность, компетентность, организаторские данные, вкус к самосовершенствованию, обаяние	Блок специфических качеств: коммуникабельность, эмпатичность, рефлексивность, стрессоустойчивость

Эту модель можно дополнить моделью профессиональных требований к менеджеру по коммуникациям. Коммуникационный менеджмент в данном случае в большей степени ориентирован на консалтинговую деятельность в сфере коммуникации. И одним из основных профессиональных требований к менеджеру по коммуникациям сегодня является то, что относится к категории медиа-рилейшнз, где основное внимание уделяется, условно говоря, PR-текстам на всех уровнях: психолингвистический уровень, знаковый уровень, то, что относится к категории определенной символизации и к категории создания образов.

Кроме того, выделяется коммуникационная компетенция, которая включает в себя установление контактов и ведение переговоров.

Один из основных моментов, на которые сейчас особенно акцентировано внимание, - это концептуальная компетентность, умения и навыки, знания, которые связаны с созданием и реализацией концепции, развития этих концепций и идей, пересекающихся с основными факторами успеха, анализ факторов, которые могут влиять на развитие системы коммуникации той или иной организации.

Важной профессиональной компетентностью является также компетенция в области менеджмента.

### Вопросы по теме

1. Какова роль коммуникации в системе управления организацией?
2. Как вы понимаете стратегическое управление коммуникацией?
3. Каковы функции и сфера применения коммуникационного менеджмента?
4. Охарактеризуйте термин «коммуникационная политика».
5. Каким образом накопление публицитного капитала может влиять на экономическое положение организации?
6. Какие требования предъявляются к менеджеру по коммуникации?

<sup>3</sup> Шепель В.М. Коммуникационный менеджмент. М., 2004. - С. 234.

## 1. 2. Типологические модели коммуникационного менеджмента

**Концепции пропаганды, теории «паблик рилейшнз» по Айви Ли, Э.Бернайсу, С.Блэку, Дж.Грюнигу.**

Первой известной технологией управления коммуникациями является **пропаганда**. Она появилась в XVII веке, когда католическая церковь развернула активную деятельность по распространению своих позиций. Позднее – пропагандой стали называть информационные предвыборные кампании политических партий или кампании вокруг правительственных программ. Особенно активное развитие пропаганда приобретает в годы первой мировой войны. Негативным смыслом понятие «пропаганда» наполнилось в XX веке, когда пропаганда стала мощным оружием тоталитарных режимов Гитлера и Сталина. Пропаганда и сегодня остается востребованной как коммуникативная технология, представляющая собой интенсивную коммуникацию, позволяющую при необходимости за короткий срок достичь результата в распространении нужной информации и приобретении большого количества сторонников пропагандируемой идеи.

**Теория PR по Айви Ли** заключается в том, что он первый выявил взаимосвязь между положительными публикациями в прессе о фирме или политиках и достижением ими новых успехов (догадка о накоплении публицитного капитала). Главную задачу нового вида деятельности он сводил к работе с прессой. Он сформулировал декларацию принципов, положения которой легли в основу цивилизованных ПР: «Это не секретное пресс-бюро. Вся нашу работу мы выполняем гласно. Наша задача — предоставлять новости. Это и не рекламное агентство. ... Наше дело — точность. ... Говоря кратко, наша цель заключается в том, чтобы искренне и откровенно, от имени деловых кругов и общественных организаций, давать прессе и общественности США своевременную и точную информацию по вопросам, представляющим для общественности ценность и интерес». Также Айви Ли была разработана концепция гуманизации бизнеса, основные положения которой он применил, работая на Рокфеллера. В дальнейшем она получила развитие в концепции социально ответственного бизнеса.

**Э. Бернайс** называл коммуникационную деятельность "инженерией общественного согласия", и в соответствии со своей концепцией настаивал на необходимости стандартизации PR-деятельности по аналогии с любой деятельностью инженерно-конструкторского характера. Организация PR, по его мнению, должна включать в себя аналоги научно-исследовательских, конструкторско-технологических работ и управление. Он признавал возможным манипулирование массами (особенно потребительскими), обращаясь к их подсознательному.

Популярно понимание коммуникационной деятельности **С. Блэком**, который говорил о том, что «Паблик рилейшнз - это искусство и наука достижения гармонии с окружающей средой посредством достижения взаимопонимания, основанного на правдивой и полной информации».

Сочетание науки и искусства предполагает объединение в деятельности PR систематических научных методов и творческого подхода. Люди, которые занимаются PR, безусловно, должны знать социологию, психологию, теорию коммуникации, теорию управления и другие отрасли науки. Но как практики, они также должны использовать творческий подход. Именно он необходим при создании имиджа, написании текстов, установлении взаимоотношений с общественностью, словом, при осуществлении воздействия на чувства, эмоции и восприятие людей. Говоря о гармонии с окружающей средой, Сэм Блэк разграничивает пропаганду и паблик рилейшнз. Он определяет пропаганду как «эгоистичные» действия, основанные исключительно на узких личных интересах. В этом случае цель достигается при помощи искажения фактов. Пропаганда нацелена на формирование группы людей, разделяющих пропагандируемые идеи. Паблик рилейшнз, напротив, - этическая деятельность, предполагающая долгосрочную ответственность.

В 1984 г. **Джеймс Грунинг** (Университет Мэриленд) и **Тодд Хант** (Государственный университет Нью-Джерси) разработали и обосновали 4 модели связей с общественностью:

**1. Агентство по связям с прессой / Паблисити.** Главная цель – пропаганда достижений фирмы однонаправленным потоком информации: коммуникатор (адресант) – коммуникант (адресат). В данной модели процесс коммуникации рассматривается как однонаправленный процесс, основная цель которого не слушание, а говорение.

Для нее характерны следующие особенности:

- адресат выступает в роли пассивного получателя информации;
- используются любые средства воздействия на потребителя, без учета их этичности;
- правдивость, объективность информации не являются обязательными;
- минимальный набор средств и выделения целевых групп (в основном используются СМИ);
- информирование сугубо одностороннее, обратная связь с потребителем не устанавливается.

**2. Общественно значимая информация.** Это также однонаправленный процесс, но здесь предполагается, что СМИ будут получать и распространять только правдивую информацию, что способствовало бы формированию положительного паблисити. Процесс передачи информации осуществляется не обязательно с целью убедить кого-то. Степень воздействия на аудиторию измеряется количеством вовлеченной в систему коммуникации аудитории.

Особенности этой модели:

- главной целью является распространение информации, как следствие – регулярные взаимоотношения со СМИ;
- информация о базисном PR-субъекте распространяется только точная и позитивная, негативные факты замалчиваются;
- информирование общественности носит односторонний характер, обратная связь не предполагается.

Потребность в коммуникации появляется в этом случае к моменту завершения формирования политики или производственного процесса: когда все решения уже приняты, продукция произведена, и нужно только сообщить об этих решениях или отличительных свойствах готового продукта внешнему миру. Дж. Грюниг называет эту практику «ремесленным подходом» к управлению коммуникациями (см. рис. 1.1.).

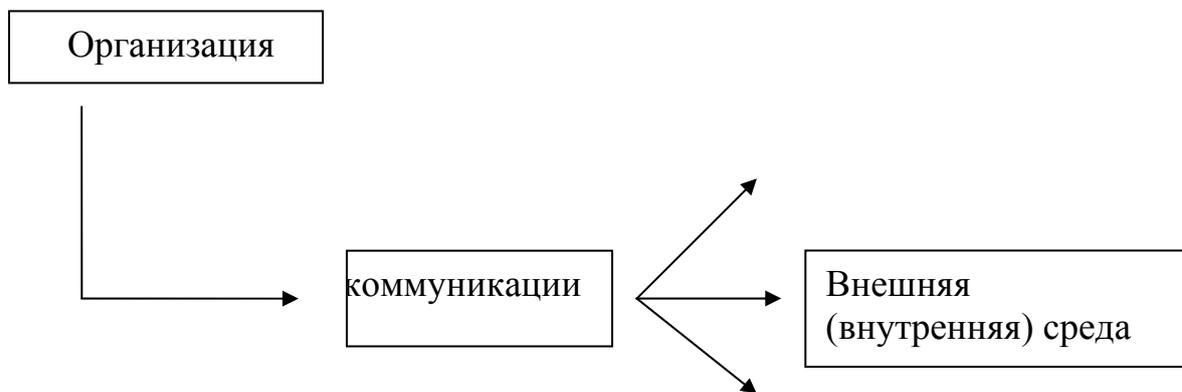


Рис. 1.1. Коммуникация как украшение (дополнительный атрибут)

Основная идея этой концепции состоит в том, что, во-первых, факт формирования информационной сферы сам по себе является значительным результатом, и, во-вторых, он является естественным следствием сообщения. Это означает, что для принятия решений о том, какие сообщения, как и кому адресовать, нет необходимости разрабатывать специальную политику и систему контроля. Если для осуществления этой стратегии управления коммуникациями требуются специалисты, то это прежде всего спичрайтеры и журналисты, т.е. профессионалы-ремесленники, умеющие хорошо писать рекламные тексты и журнальные статьи. В этой ситуации коммуникации отводится роль украшения, поскольку она не является частью процесса принятия решений. Естественно, что и лица, отвечающие за коммуникации, не могли тогда занимать стратегических должностей в организации, для выполнения этой работы было достаточно вспомогательных функций или относительно низкой позиции на иерархической лестнице внутри организации.

На языке науки о коммуникациях этот подход называется ненаправленная и неконтролируемая односторонняя коммуникация в форме информационного потока от организации к неопределенной аудитории.

**3. Двусторонняя асимметрия.** В данном случае специалисты по связям с общественностью запрашивают информацию от целевых групп и применяют ее для формирования эффективной информационной стратегии. Главная задача специалистов по коммуникации – обеспечение обратной связи. Их усилия в основном направлены на планирование и выбор целевой аудитории.

Особенности этой модели следующие:

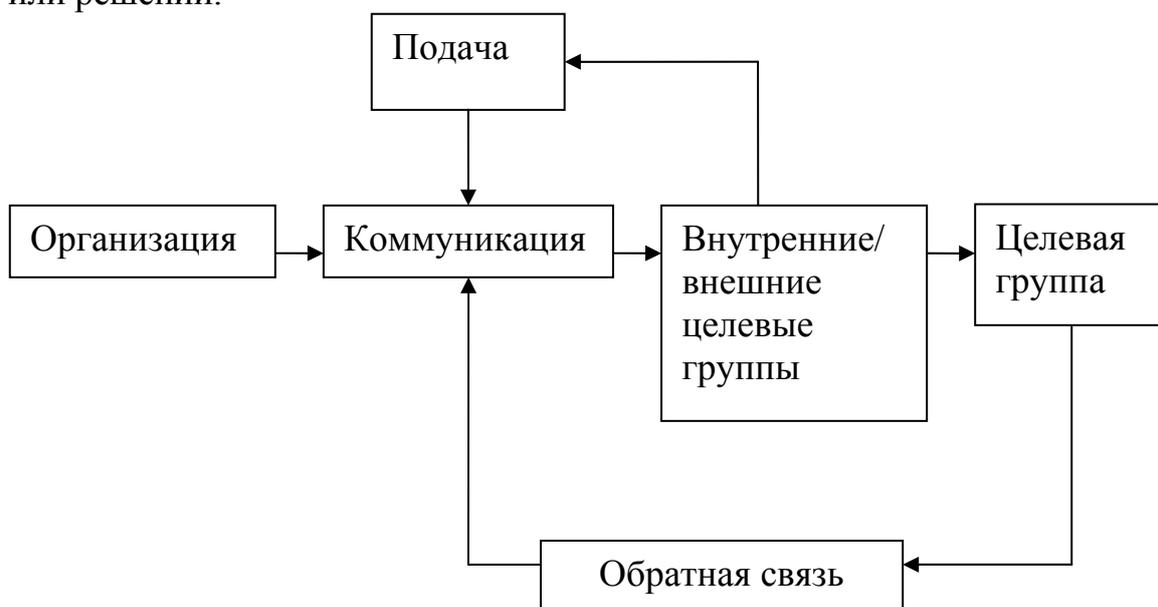
- активно применяются методы исследования общественного мнения, анализируется реакция общественности на отправляемую информацию, особое значение придается позитивным откликам;

- инициатива и коммуникационные потоки исходят непосредственно от организации, следовательно, на первом месте у организаторов работы по PR стоит выгода организации, а интересы общественности могут быть отодвинуты или затенены;

- асимметричность проявляется в том, что от коммуникации выигрывает только организация, а не общественность.

Такой подход предполагает постановку задач и тщательную разработку плана, предусматривающего исследования целевой аудитории, координацию ресурсов и наличие системы контроля. Коммуникация рассматривается как один из управленческих инструментов — маркетинга, финансов, планирования и управления производством (см. рис. 1.2.). Этот процесс выявил необходимость координации всех сообщений организации для разных целевых аудиторий в соответствии с организационной стратегией и миссией.

Решающими факторами в системе планирования коммуникаций корпорации являются два аспекта — восприятие организации целевыми группами (аудиториями) и представление, которое организация формирует о себе через поведение, символику и сообщения. В основе этой концепции лежит идея о том, что форма, в которой организация преподносит себя, ведет к формированию у целевой аудитории определенного представления о ней. Совершенно очевидно, что для этого требуется определенная методология исследований, система планирования и бюджетного финансирования, а также специальный отдел, отвечающий за все это направление деятельности на достаточно высоком, желательно руководящем, уровне иерархии в организации. Этот подход к управлению коммуникациями называют «подходом продавца», поскольку на управляющих коммуникации возлагается функция «продажи» товаров, услуг, идей или решений.



**Рис. 1. 2. Коммуникация - инструмент управления**

Такой стиль работы требует от менеджеров специальной подготовки. В терминах науки о коммуникациях эта модель называется контролируемым односторонним движением от организации к целевым группам, сегментированным по определенным признакам, с проверками до и после коммуникационной компании в форме исходных и повторных замеров для краткой оценки результатов кампаний.

Политика в области коммуникации рассматривается как вторичная по отношению к организационной политике, которая играет ведущую роль. Соответственно, при такой политике не существует автономного потока коммуникаций, направленного от аудитории к организации, который мог бы повлиять на ее организационную политику.

**4. Двусторонняя симметрия.** Цель – достижение обоюдного взаимопонимания организации и целевой аудитории. Данная модель направлена на изучение восприятия аудиторией действий той или иной организации в целях определения степени воздействия и последствий коммуникационного акта. Исследование степени воздействия и уровня обратной связи с аудиторией позволяет определить, насколько эффективна деятельность специалистов в области связей с общественностью.

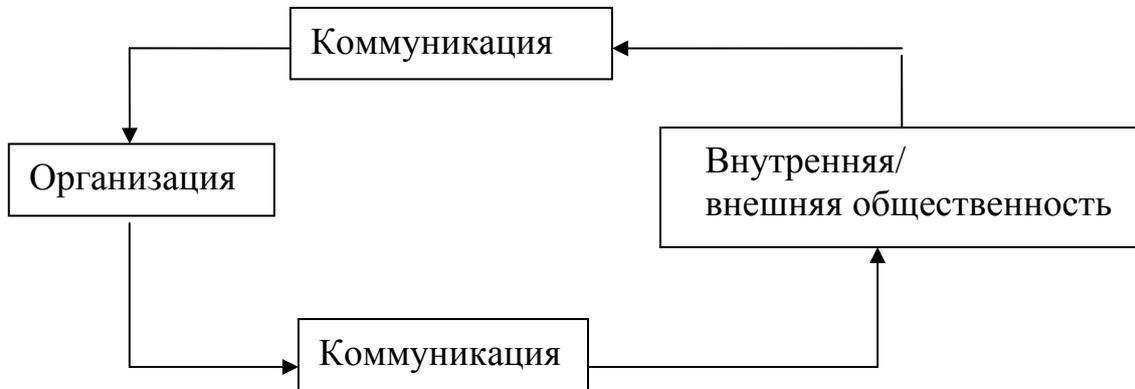
Особенности данной модели:

- функции PR-специалистов смещаются от журналистских, пропагандистских к исследовательским, коммуникативным, менеджерским;
- базисный PR-субъект осознает необходимость взаимопонимания с общественностью, готов идти на изменения своей деятельности во взаимовыгодных целях;
- широко практикуются интерактивные формы работы, переговоры, технологии предупреждения конфликтов с общественностью;
- потребитель выступает в роли «партнера», он причастен к развитию организации.

В этом подходе управление коммуникациями наделяется функцией связи между организацией и той средой, в которой она живет. Центральным моментом такого подхода является представление о том, что для изменения имиджа организации, прежде всего, необходимо направить ее деятельность в сторону усиления согласия с представителями окружающей среды о легитимности деятельности организации. Это означает необходимость поддерживать постоянный двусторонний поток коммуникаций. Процессом следует руководить, а не пускать его на самотек. Исходная позиция состоит в том, что при необходимости организация готова внести изменения не только в манеру, в которой она себя преподносит («передний план»), но и в характер своей деятельности в целом, в том числе и в стратегические предпочтения («задний план»).

В терминах коммуникаций этот подход называется контролируемым двусторонним движением между организацией и внешней средой, сегментированной по интересам, причем контрольная функция перерастает в непрерывный процесс подстройки.

Грюниг определил такой подход как «симметричную модель паблик рилейшнз» Такое название указывает на посредническую роль управления коммуникациями, когда менеджеры осуществляют контроль над коммуникациями и потоками информации — как входящими и исходящими (см. рис.1.3).



**Рис. 1.3. Коммуникация – стратегический инструмент**

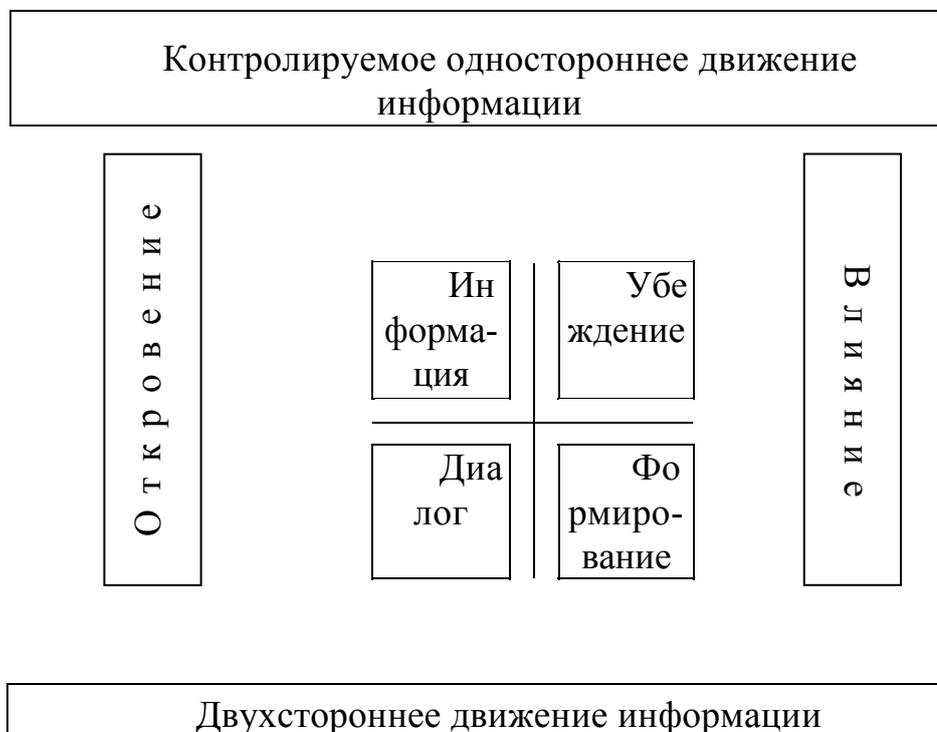
В отличие от предыдущих представлений этот подход впервые уделяет существенное внимание внутренним коммуникациям, так как в конечном итоге речь идет о поведении организации в целом. С расширением понимания роли коммуникаций неизбежно и изменение положения менеджеров по коммуникациям в иерархической структуре организации. Появилась необходимость в новых специалистах, которые могли бы осуществлять «консультирование по процессу». Новый подход к роли менеджера коммуникаций требует таких форм коммуникаций, которые позволят вести масштабный диалог и создать гибкие системы планирования для создания сценариев и применения их в конкретных ситуациях.

**Ситуационная модель управления коммуникациями.** Фактически вопрос об открытости организации внешнему влиянию относится не к коммуникациям как таковым, а к характеру организации. Следовательно, выбор подхода к управлению коммуникациями – проблема не столько (или по крайней мере, не только) менеджера по коммуникациям, сколько общего управления. По выбору подхода можно судить о степени осведомленности организации в области коммуникаций. Организация, у которой этот показатель очень высокий, в полной мере открыта внешнему воздействию. При этом нужно учесть, что не только сама организация передает сообщения, но такую же позицию занимают другие организации по отношению к ней. Эти сообщения необходимо контролировать— принимать и пересылать, поэтому организации, которая принимает решение о переходе к «открытым» коммуникациям, следует в первую очередь позаботиться о разработке системы своих коммуникаций. По-прежнему существуют два типа коммуникационных потоков, которые требуют «руководящей руки»: контролируемые потоки при одностороннем движении и реальные потоки — при

двустороннем движении. Вопрос заключается в том, какой тип потоков следует выбрать в той или иной конкретной ситуации. Такой выбор связан с фазой развития внутренней политики и ставит вопрос о наличии в организации необходимых возможностей для внутреннего воздействия. Выбор также связан с уровнем развития общественной группы, к которой принадлежит другая сторона. Грюниг разделяет общественные группы на латентные, сознательные и активные. Каждый тип обладает уникальными, только ему присущими потребностями в информации и коммуникациях.

В свете этих представлений направление контакта и ожидаемый результат можно принять за управляемые параметры коммуникаций. По характеру контакта можно выделить контролируемое одностороннее и двустороннее движение коммуникаций, а по ожидаемому результату — восприятие сообщения в его изначальном виде, здесь и далее именуемое «откровением», и целенаправленное воздействие на знание, установки и поведение, в дальнейшем именуемое «влиянием». Таким образом, мы имеем по два значения в каждой из двух плоскостей. Разместив их в виде матрицы, мы получаем ситуационную модель управления коммуникациями, в которой по оси абсцисс откладывается направление потока коммуникаций, а на оси ординат — ожидаемый результат. Таким образом, модель разбивается на четыре поля, которые входят в компетенцию менеджера по коммуникациям, и образуют коммуникационную сеть (см. рис.1.4.).

Выбор определенной модели коммуникации зависит от типа проблемы, фазы политики и фазы общественности.



**Рис. 1. 4. Коммуникационная сеть**

Квадрат «одностороннее движение» — «откровение» соответствует основной стратегии информирования. Это стратегия передатчика, который информирует кого-либо о чем-либо для того, чтобы подтолкнуть его к рассмотрению этого объекта, сформировать о нем мнение и при необходимости способствовать принятию решения о характере действий. В условие этой стратегии входит завершенная, сформированная политика (ибо сообщение должно быть абсолютно четким и ясным) и потребность в информации со стороны общественности, что свидетельствует о ее осведомленности.

На пересечении значений «одностороннее движение» и «влияние» находится основная стратегия убеждения. Эта стратегия — краеугольный камень рекламы и пропаганды. В этот квадрат попадают и коммуникации корпорации, задача которых — создание максимально позитивного отношения к организации у релевантных внешних групп. Для этой стратегии характерно целенаправленное воздействие на знания, установки и поведение аудитории. Условия ее эффективной реализации — завершенная политика и вялая (латентная) общественность.

В квадрате «двухстороннее движение» — «откровение» находится основная диалоговая стратегия. Она неразрывно связана с потребностью в профессиональном совете консультантов, помогающих организации выстраивать группы общественности по их приоритетности с точки зрения формирования политики. Она активизируется при интерактивном формировании политики и для проведения социально ответственных мероприятий. Эта стратегия предназначена для начальной фазы формирования политики (исследование и выявление проблемы), для реализации такой политики необходима осведомленная общественность.

Квадрат «двухстороннее движение» — «влияние» определяет основную стратегию достижения согласия. Ее суть состоит в стремлении к координированным отношениям между организацией и окружающей средой или работниками. Эту стратегию чаще всего применяют для разрешения конфликта интересов, и она предполагает процесс взаимного влияния. Такая стратегия наиболее эффективна при наличии активной общественности и достаточного пространства для модификации политики.

### **Вопросы по теме**

1. Охарактеризуйте пропаганду как разновидность коммуникативной технологии.
2. Каковы основные положения теории PR по Айви Ли?
3. Какие идеи Э. Бернейса и С. Блэка считаются сегодня общепризнанными в сфере управления коммуникациями?
4. Охарактеризуйте 4 модели публич рилейшнз, предложенных Дж. Грюнигом и Т. Хантом.
5. Что такое ситуационная модель управления коммуникациями? В каких случаях она применяется?

### 1.3. Установление границ управления коммуникациями

#### Коммуникационный менеджмент и связи с общественностью.

Как же понимаются термины «связи с общественностью» и «коммуникационный менеджмент»? Среди российских пиарологов первым определение коммуникационному менеджменту дал А.Б. Зверинцев. Он определил коммуникационный менеджмент как «деятельность по переводу прагматических целей организации в приемлемую для общества политику». Работы по коммуникационному менеджменту Г.В. Иванченко, А.Н. Крылова в основном отталкиваются от этого определения коммуникационного менеджмента. Фактически в этом определении ставится знак равенства между связями с общественностью и коммуникационным менеджментом. Между тем, на наш взгляд, это не совсем так. В определении подчеркиваются цели коммуникационного менеджмента, которые действительно совпадают с отдельными целями деятельности специалиста по связям с общественностью. Но если речь заходит о способах достижения этих целей, то оказывается, что в PR они разнообразнее. Ведь связи с общественностью рассматриваются многими исследователями и как коммуникативная деятельность по продвижению товара или марки на рынок (функция маркетинга) и как деятельность по управлению коммуникациями (функция менеджмента). В связи с этим специалист по СО имеет в своем распоряжении более широкий арсенал методов воздействия на аудиторию, чем менеджер по коммуникациям. На наш взгляд понятие «коммуникационный менеджмент (КМ)» позволяет четче обозначить специфику, выявить границы и отличие от смежных областей деятельности. Таким образом, коммуникационный менеджмент представляется нам как часть деятельности по связям с общественностью, прежде всего стратегическая ее часть.

Вопрос о соотношении сфер применения СО и КМ оказывается зависимым от понимания сути PR- деятельности вообще. М.А. Шишкина приводит 4 группы определений PR<sup>4</sup>. Авторы определений, отнесенных М.А. Шишкиной к первой группе, демонстрируют широкое понимание СО, как деятельности, направленной на гармонизацию отношений в обществе. Если понимать связи с общественностью таким образом, то коммуникационный менеджмент - деятельность значительно более узкая, направленная на удовлетворение интересов отдельной организации (хотя и не противоречащим общественным интересам, но все же и не ставящая их во главу угла).

Вторая группа определений, выделяемых М.А. Шишкиной, сводит СО - деятельность к применению коммуникативных технологий на практике. В таком случае деятельность специалиста по коммуникационному менеджменту оказывается шире СО-деятельности, поскольку включает в себя также формирование стратегии воздействия на целевые группы общественности методами менеджмента, а не только применение отдельных приемов и тактик.

---

<sup>4</sup> См. Шишкина М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления. – СПб, 1999. - С. 91 -96.

К третьей группе определений СО отнесены определения, рассматривающие СО-деятельность как специфическую функцию управления коммуникациями в организации. По сути это и есть определения коммуникационного менеджмента. В частности, здесь приводится уже цитированное определение А.Б. Зверницева.

Четвертую группу составляют определения, рассматривающие СО как собственно менеджмент на том основании, что вообще никакое управление без коммуникации невозможно. При таком понимании PR, как связи с общественностью, так и коммуникационный менеджмент становятся частью общего менеджмента организации.

В сопоставлении этих определений, на наш взгляд, прослеживается суть коммуникационного менеджмента, его специфика. Коммуникационный менеджмент – это разновидность СО-деятельности, направленная на управление стратегическими и тактическими коммуникациями конкретной организации и являющаяся частью общего менеджмента этой организации.

**Коммуникационный менеджмент и проблемы манипулирования общественным сознанием.** Где же заканчивается управление коммуникациями и начинается манипулирование общественным сознанием в пользу отдельной организации? Теоретическое основание для решения этой проблемы дает разделение управляемых информационных потоков на монологические и диалогические. Манипулирование представляет собой монологический информационный поток (потоки), управление опирается на диалогические информационные потоки.

В качестве основных способов соотношения не совпадающих друг с другом интересов общественных формирований выделяются: взаимореализация, игнорирование и подчинение; монологические информационные потоки формируются на базе двух последних типов. Стремление подчинить общественное мнение целям определенной общественной группы приводит к искажению информационного потока, источником которого она является. При этом принципиальное значение имеет тот факт, что «огромная часть информации о фактах общественно-политической жизни, обобщений и объяснений этих фактов просто не поддается проверке со стороны потребителей информации. Причем последнее относится как к традиционным источникам информации, например, к слухам, сообщениям официальных властей и других общественных институтов, так и к современным средствам массовой информации. Других источников информации для рядового гражданина просто не существует»<sup>5</sup>.

К основным методам манипулирования общественным мнением (созданным при помощи монологических управляемых информационных потоков) можно отнести пропаганду и информационные войны.

Использование пропагандистской модели (т.е. однонаправленного потока информации) не препятствует искажению фактов, внедряемых в массовое сознание. Выяснилось, что основная проблема использования пропаганды

---

<sup>5</sup> Дилигенский Г.Г. Социально-политическая психология. М., 1996. - С. 27.

связана с нарушением свободы выработки и выражения общественного мнения, навязыванием определенной точки зрения (партии, государства) без осознания общественностью альтернатив. Это и есть манипуляция сознанием граждан.

Информационные войны (по определению Г. Г. Почепцова) - «коммуникативные технологии по воздействию на массовое сознание с долговременными и кратковременными целями»<sup>6</sup>. От пропаганды информационные войны отличает аудитория воздействия - информационные войны, по большей части, - это войны с другим государством. Реже информационная война ведется внутри одного государства, но и в этом случае она предусматривает ведение коммуникативных операций по правилам военного искусства: наличие тактики, стратегии и целей поражения противника (то, что некоторые авторы называют «черный ПР»).

Итак, манипулирование общественным мнением – это процесс создания и использования монологических информационных потоков, в рамках которых определенные идеи и стереотипы реагирования формируются у адресата вне контроля с его стороны и используются для реализации целей, не совпадающих с его собственными.

В отличие от монологических потоков информации, диалогические управляемые информационные потоки: а) симметричны, т.е. значение, закладываемое в сообщение источником, предполагает адекватное декодирование сообщения адресатом; б) направлены на диалог с получателем, в) имеют тенденцию к объективности, г) имеют устанавливаемый источник.

Рассмотрим подробнее коммуникативный акт, чтобы понять отличия между управляемыми диалогическими и монологическими информационными потоками.

Цели источников информации (носителей мнения), порождающих диалогический управляемый информационный поток, разнятся с целями пропагандиста. С. Блэк говорит об этом следующее: "Цель ПР – достижение согласия; цель пропаганды – создание движения. ПР стремится к достижению честного диалога, пропаганда к этому не стремится. Методы ПР подразумевают полную открытость; пропаганда при необходимости скрывает факты. ПР стремятся к пониманию, пропаганда – к привлечению сторонников"<sup>7</sup>.

При этом социальный контекст сообщения и его эмоциональные составляющие воспринимаются сторонниками движения как знаки, позволяющие считать информацию, исходящую из определенных источников достоверной без собственной внутренней оценки. Истинная цель источника, если речь идет о диалогическом управляемом информационном потоке, выражается прямо (например, банк рассказывает об итогах своей деятельности за прошлый год и приглашает новых клиентов), цель пропагандиста, как правило, завуалирована.

При создании диалогического управляемого информационного потока источник информации не только известен, но и заинтересован в том, чтобы быть

---

<sup>6</sup> Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М. - Киев, 1999. С. 572.

<sup>7</sup> Блэк С.Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. - С. 20.

узнанным (в любом пресс-релизе организация, выпускающая его, оставляет свои координаты). Отсюда следует также, что автор несет ответственность за содержание информации, ее соответствие действительности и т. д. При создании сообщения, классифицируемого как пропаганда и информационные войны, автор заинтересован в том, чтобы остаться неизвестным. Например, известна технология информационных войн, когда во время предвыборной кампании подбрасываются листовки, якобы от имени кандидата, которого нужно дискредитировать. Истинный автор стремится остаться неизвестным.

Характер информации в диалогическом управляемом информационном потоке и при его монологических изменениях также различен. Если управляемый диалогический информационный поток имеет тенденцию к объективности, т.е. информация, распространяемая таким способом, апеллирует к рассудку человека, то "в случае рекламного и пропагандистского воздействия под видом рациональных аргументов на человека обрушивается именно эмоциональная информация"<sup>8</sup>.

Если сообщения, организованные при помощи управляемых диалогических информационных потоков направлены на то, чтобы открыто информировать получателя об истинном положении дел, то пропагандистские сообщения стремятся не к правде, а к правдоподобию. При этом отбор правдоподобных сообщений происходит в соответствии с макросоциальными ценностями, установками, стереотипами.

Предпосылки восприятия информации о социальной действительности общественностью делают возможным производство информации, не противоречащей макросоциальной действительности, но и не являющейся при этом истинной. Г. Г. Дилигенский говорит об этом следующее: «Общественная действительность в целом находится за пределами непосредственно чувственного опыта индивида.

В значительной части социальные знания состоят из информации о фактах, обобщений, оценок и объяснений, которые с большим трудом поддаются эмпирической проверке. Во-первых, потому, что в своих концептуальных, оценочных и каузальных аспектах они чаще всего формируются в рамках идеологий, под влиянием тех или иных идейно-политических течений и пристрастий, а строгое следование объективной истине, эмпирическая доказательность выводов отнюдь не являются высшей целью идеологической деятельности»<sup>9</sup>.

При монологических изменениях информационного потока происходит смещение подлинной значимости события, деформация естественно существующего информационного пространства.

Принцип построения информации в диалогическом управляемом информационном потоке - принцип альтернативизма, когда в самом тексте существует диалогичность, возможность другой точки зрения, обсуждение

---

<sup>8</sup> Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М. - Киев, 1999. - С. 455.

<sup>9</sup> Дилигенский Г.Г. Социально-политическая психология. М., 1996. - С. 27.

контраргументов и т. д. При сознательных искажениях информационного потока этот принцип нарушается, одна из точек зрения подается как абсолютная, не требующая учета аргументов другой стороны.

Для распространения монологических информационных потоков часто используется ТВ и устный канал. Выбор этих каналов обусловлен характером информации, в которой сильна эмоциональная составляющая. Телевизионный язык эмоционален по своей природе.

Адресат диалогического информационного потока активен, он анализирует полученную информацию прежде, чем принять ее или отвергнуть, выражение им собственного мнения поощряется. В общественной дискуссии оно выражается как мнение общественной группы, соответствующее ее интересам. Адресат пропагандистского сообщения пассивен, ему отводится роль простого приемника информации. Авторы сообщения направляют его не определенной группе общества, а массовой аудитории.

### **Вопросы по теме**

1. Математически взаимоотношения между терминами публик рилейшнз (PR) и коммуникационный менеджмент (KM) можно описать как:  $PR = KM$ ;  $PR < KM$ ;  $PR > KM$ . Какую из перечисленных позиций вы разделяете? Аргументируйте свою точку зрения.

2. Дайте определение коммуникационному менеджменту, отталкиваясь от PR-деятельности.

3. Как разграничить управление и манипулирование общественным сознанием?

4. Охарактеризуйте коммуникативный акт в рамках диалогического и монологического информационного потока.

### **Методические указания и планы семинарских занятий по разделу**

При изучении тем этого раздела нужно обратить внимание на вопросы, возникающие в начале изучения любой дисциплины: в чем суть коммуникационного менеджмента, какова его роль в процессе общего управления организацией, в чем его специфика по отношению к смежным сферам деятельности.

Ключевым для понимания вопросов этого раздела является определение коммуникационного менеджмента как одной из разновидностей менеджмента, имеющей с ним общие исторические и методологические основы. Специфика же этой деятельности может быть выявлена при сопоставлении коммуникационного менеджмента и связей с общественностью. Вопрос об их соотношении продолжает оставаться дискуссионным. Здесь предлагается считать коммуникационный менеджмент частью PR – деятельности, стратегической ее частью.

Представляется также, что будущим специалистам по связям с общественностью полезно обратить внимание на блок профессиональных требований к специалистам по коммуникационному менеджменту.

## **Практическое занятие 1.**

### **Понятие коммуникационного менеджмента**

1. Основные принципы организации управления коммуникациями.
2. Суть коммуникационного менеджмента.
3. Репутация как накопление публичитного капитала.
4. Роль корпоративной культуры, положительного имиджа организации в наращивании публичитного капитала.
5. Профессиональные требования, предъявляемые к менеджеру по коммуникациям.

### **Вопросы и задания**

1. Каковы внеэкономические факторы, определяющие успех современного бизнеса? Каким образом коммуникационные проблемы замедляют развитие организации?
2. Что такое стратегическое управление коммуникациями?
3. Какие управленческие процедуры и операции предполагает коммуникационный менеджмент?
4. Что такое публичный капитал? Как происходит его накопление?
5. Какие требования предъявляются к менеджеру по коммуникациям?

## **Практическое занятие 2.**

### **Ситуационная модель управления коммуникациями**

1. Исторические модели управления коммуникациями: пропаганда, модели связей с общественностью по С. Блэку, Айви Ли, Дж. Грюнигу, информационные войны, ИМК и др.
2. Коммуникации ассиметричные – симметричные и информирующие – убеждающие.
3. Роль коммуникаций в организации: коммуникация – дополнительный атрибут; коммуникация – инструмент управления; коммуникации – стратегический инструмент.
4. Основные стратегии симметричного управления коммуникациями: стратегии информирования, убеждения, диалоговая, достижения согласия.
5. Ситуации, в которых наиболее эффективны соответствующие стратегии.

### **Вопросы и задания**

1. Сформулируйте основные особенности известных вам коммуникативных технологий, исходя из стандартной схемы коммуникативного процесса: Источник сообщения – сообщение – кодирование - канал передачи – декодирование – адресат.
2. Какие шумы и помехи встречаются при передаче информации в рамках соответствующих коммуникативных технологий? Как их избежать?
3. Что такое симметричные – ассиметричные коммуникации?
4. Что собой представляют убеждающие и информирующие коммуникации?
5. Какие модели использования коммуникации в управлении организацией вам известны? Опишите их.

6. Опишите основные стратегии симметричного управления коммуникациями. Чем они отличаются друг от друга? Каковы их особенности?
7. Смоделируйте ситуации, в которых соответствующие стратегии могут применяться наиболее эффективно.
8. Составьте схему взаимодействия организации (на ваш выбор) и общественности (определить целевую аудиторию) при изменении внешних условий (описать каких).

### **Практическое занятие 3.**

#### **Коммуникационный менеджмент и проблемы манипулирования общественным сознанием**

1. Границы управления коммуникациями.
2. Управление коммуникациями в связях с общественностью и коммуникационном менеджменте.
3. Проблемы разграничения управления и манипулирования.

#### **Вопросы и задания**

1. Сопоставьте «связи с общественностью» и «коммуникационный менеджмент». Результаты сопоставления представьте в виде схемы.
2. Чем ограничивается деятельность по управлению коммуникациями в организации? Является ли она всеобъемлющей?
3. Каковы особенности управления коммуникациями в коммуникационном менеджменте?
4. Каковы различия между монологическим и диалогическим информационным потоками? Какие из них имеют отношение к манипулированию сознанием? Как их различить?
5. Каковы особенности коммуникационного процесса в диалогическом и монологическом информационных потоках?

#### **Список рекомендуемой литературы по разделу**

1. PR сегодня: новые подходы, исследования, международная практика. М.: ИНФРА, 2002.
2. Алешина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. / И.В. Алешина – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003.
3. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера. / А.Б. Зверинцев – СПб: Союз, 1997.
4. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент. / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Экономистъ, 2006.
5. Кара – Мурза, С.Г. Манипуляция сознанием. / С.Г. Кара – Мурза – М.: Изд-во ЭКСМО – пресс, 2002.
6. Коммуникационный менеджмент: Сб. докл. Тольятти: Межд. Акад. бизнеса и банк. дела, 2000.
7. Коммуникационный менеджмент: соц. – филос. введение: мат-лы к спец. курсу. Екатеринбург: Изд-во УРГУ, 2001.

8. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ./ Ф. Котлер - М.: Прогресс, 1990.
9. Крылов, А.Н. Коммуникационный менеджмент & public relations: лексикон и практикум. / А.Н. Крылов - М: Нац. инст. бизнеса, 2000.
10. Норткот Паркинсон С. Искусство управления. / С. Норткот Паркинсон, М.К. Рустомджи - СПб.: Лениздат, 1992.
11. Орлова, Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экон. сист.: автореф. Дис. д-ра экон. наук // Рос. Акад. гос. сл. при Президенте РФ. М., 2002.
12. Рева, В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов РФ, гот. спец. по СО. / В.Е. Рева – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2001.
13. Самые успешные PR – кампании в мировой практике. М: ИНФРА, 2002.
14. Томилов, В.В. Информационно-коммуникационные технологии в управлении предприятиями. / В.В. Томилов, В.В. Трофимов, А.М. Бурмистров - СПб: С.-Петербург. ун-т экономики и финансов, 2002.
15. Чумиков, А.Н. Креативные технологии "публик рилейшнз". Учеб. пособие. / А.Н. Чумиков – М., 1998.
16. Шепель, В.М. Коммуникационный менеджмент. / В.М. Шепель - М.: Гардарики, 2004.
17. Шишкина, М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления. / М.А. Шишкина – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1999.
18. Якокка Ли Карьера менеджера: пер. с англ./ Ли Якокка - М.: Прогресс, 1990.

## **Раздел 2. Коммуникационный менеджмент как процесс**

### **21. Принципы организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии**

Как известно, коммуникация в организации подразделяется на формальную и неформальную. В соответствии с этим принципы управления формальной и неформальной коммуникацией в организации также отличаются. Рассмотрим каждую из этих групп принципов.

#### **Принципы организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом (формальная коммуникация)**

1. Регулярное исследование отношения персонала к организации и менеджменту. Это позволяет выявить проблемы до того, как они станут кризисом.
2. Последовательность и регулярность коммуникаций, сообщение как хороших, так и плохих новостей.
3. Персонализация и искренность коммуникаций, их личный характер.
4. В сообщениях для персонала нужно говорить о перспективах развития организации.
5. Инновационность и креативность в выборе коммуникационных решений.

6. Полицентризм и мультинаправленность коммуникаций.

**Коммуникационная политика по отношению к неформальной коммуникации.** Важную роль в коммуникационных сетях организации играет информация, распространяемая в форме слухов.

Слухи — это совокупность оценочно-нейтральных сведений (истинных или ложных), которые возникают из анонимных источников и распространяются по неформальным каналам.

В отличие от официальной информации они не обладают достаточной надежностью и возникают при дефиците или недоверии к информации, идущей от руководства. Типичные темы слухов — это предстоящие сокращения, способы наказания за опоздание, возможные изменения в структуре организации, предполагаемые перемещения по службе и др.

В распространении слухов также участвуют члены организации — носители соответствующих коммуникационных ролей:

- \* «посыльные» — распространяющие слухи;
- \* «интерпретаторы» — они добавляют к слухам собственные соображения;
- \* «скептики» — те, кто сомневается в достоверности слухов;
- \* «сторонники» — те, кто верит им и отстаивает их правоту.
- \* «принимающие решения» — готовые действовать в соответствии со слухами.

Топ-менеджмент организации может использовать канал слухов, чтоб подготовить сотрудников к возможным изменениям, восприятию информации, носящей стрессовый или личностно-значимый характер и т.п. Информация, распространяемая по такому каналу, как правило, встречает меньшую критическую защиту. Слухи, наносящие вред общей атмосфере компании, должны немедленно пресекаться, публично или путем запуска контр-слуха по тем же каналам. Наоборот, слухи, которые благоприятно воздействуют на сотрудников, должны умело подогреваться.

В целом, менеджеру по коммуникациям в организации необходимо иметь инструменты и технологии, позволяющие:

- изучать уровень и степень информированности персонала и неформальных групп, структурных подразделений по ключевым вопросам жизнедеятельности организации;
- определять информированность административно-управленческого аппарата об оценках его деятельности со стороны управляемых;
- выявлять помехи, искажения, слухи, наполняющие информационное поле;
- выявлять неформальные коммуникационные сети и носителей определенных коммуникационных ролей для оказания им соответственной поддержки (подавления);
- иметь систему внутрифирменного информирования работников, обеспечивающую «прозрачность» и «гласность» деятельности всех структурных подразделений организации и укрепляющую организационные связи;

– организовывать неформальное (неофициальное) общение руководства с рядовыми работниками организации.

Организовать эффективную систему обратной связи, позволяющей, во-первых, контролировать своевременность и адекватность усвоения информации, и, во-вторых, ускорить реакцию руководства на инициативы, исходящие снизу.

### **Вопросы по теме**

1. Каковы принципы организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом?
2. Какова стратегия работы с персоналом в системе неформальной коммуникации?

## **2.2. Принципы стратегического планирования в коммуникационном менеджменте**

### **Сущность и уровни разработки управленческой стратегии.**

Стратегия в управлении — это масштабные, неограниченные рамками времени прогнозы в отношении совершенствования конкурентной позиции, выбора рынка, видов продукции и путей достижения поставленных целей. Управление коммуникациями также должно вестись на стратегической основе. Деятельность менеджера по коммуникациям должна быть направлена на достижение стратегических целей организации, координироваться с другими функциональными направлениями. Цели, стратегии и программы менеджера по коммуникациям являются производными стратегических целей организации в целом.

Стратегическое планирование — процесс формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации (каждого ее подразделения).

Стратегическое планирование не является единовременной мерой. Менеджеру часто приходится изменять, дополнять и совершенствовать основные стратегические концепции.

Стратегии формулируются на трех различных уровнях в иерархии процесса принятия решений. Первый уровень — стратегия корпорации в целом. Она составляется членами совета директоров корпорации, исполнительными директорами и другими избранными членами администрации.

На следующем уровне уполномоченными по разработке стратегии являются руководители отдельных предприятий корпорации или ее подразделений.

Третий уровень предполагает участие в разработке стратегии функциональных руководителей.

На каждом из перечисленных уровней разрабатывается своя стратегия, которая четко определяет, что должно быть сделано на этом уровне для достижения общей цели.

**Корпоративная стратегия.** Она формулируется главными менеджерами компаний, объединившихся в корпорацию. Она предусматривает интересы всей корпорации и распределяет сферы деятельности.

Стратегия корпорации раскрывает два основных вопроса: какой вид деятельности должна осуществлять каждая из входящих в корпорацию фирм, и как должны распределяться ресурсы между ними.

Одна из первых парадигм стратегии корпорации была заложена Вильямом Ф. Глюком<sup>10</sup>. Он предположил, что стратегия корпорации может быть четырех типов:

**1. Стратегия роста.** Применяется в случае, если корпорация преследует цель расширения объемов продаж, видов выпускаемой продукции, производственных мощностей, причем этот рост в процентном отношении должен превышать уровень роста ВВП и инфляцию. Расширение производства может происходить за счет внутреннего роста, слияния фирм или приобретения новых производств, развития рынка, расширения ассортимента.

**2. Стратегия стабильности.** Применяется на тех предприятиях, которые довольствуются существующим объемом производства (включая размер рынка, объем выпуска товаров и т. д.) и управление которыми направлено на поиск стабильного, прибыльного роста, эквивалентного росту ВВП или инфляции. Компании с ориентацией на стабильность обычно имеют устойчивые позиции на рынке и прикладывают максимум усилий к увеличению отдачи в пользу своих акционеров.

**3. Стратегия обороны.** Применяется компаниями, которые нельзя отнести к числу преуспевающих. Предполагает оперативное реагирование на складывающиеся внешние обстоятельства.

**4. Комбинированная стратегия.** Многие мультипроизводственные компании применяют сочетание различных стратегий по отношению к своим фирмам или подразделениям в целом. В зависимости от ситуации, сложившейся в каждом из них, применяется наиболее подходящая стратегия. Подобный подход весьма прогрессивен, поскольку нет необходимости выработать строго определенную стратегию, а затем адаптировать ее повсеместно на всю сферу бизнеса. Однако есть в нем и недостатки. Комбинированная стратегия не позволяет выработать единый план действий, что впоследствии затрудняет координацию и управление компанией в целом.

**Процесс стратегического планирования и внедрение его результатов.** Несмотря на различия в деталях и в степени формализации в организациях разных типов, основные компоненты любых подходов к стратегическому планированию очень похожи.

Первый этап стратегического планирования - организационно-подготовительный. На этом этапе создаются организационные условия успешной плановой деятельности. Их создание предполагает решение следующих задач:

- Определение функциональной единицы стратегического планирования и круга исполнителей. Важно обозначить ту функциональную единицу, для

---

<sup>10</sup> Цит. по: Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М., 2000. – с. 127 -128.

которой разрабатывается стратегия. Наиболее важная единица — это конкретное подразделение, хотя это может быть и целая корпорация.

Разработка планов обычно поручается наиболее квалифицированным работникам, поскольку планирование предполагает достаточно широкий горизонт рассмотрения перспектив работы.

Полная поддержка высшего руководства и его вовлечение в процесс стратегического планирования очень важны для его успеха.

Специалисты по финансам, маркетингу и производству должны принимать активное участие в процессе планирования, чтобы план отражал их вклад и они имели ясное понимание роли, которую сыграют их функции во внедрении стратегических решений, которые были приняты.

- Определение сроков разработки. Важно определиться и со сроками разработки проекта плана, представления его на согласование и утверждение.

- Информационное обеспечение. Информационное обеспечение планирования заключается в сборе, систематизации и анализе предплановой информации. Сбор информации для формулировки коммуникативной стратегии осуществляется по следующим направлениям:

1) стиль руководства в организации – авторитарный, умеренно-авторитарный, демократический или либеральный;

2) тип информационной культуры организации – функциональный, взаимодействия, исследования или культура открытости;

3) соответствует ли тип сложившейся информационной культуры стратегическим целям компании;

4) анализ отдельных элементов коммуникационного процесса;

5) анализ качественной и количественной сторон информационных потребностей;

6) анализ коммуникационных барьеров.

- Методическое обеспечение (инструктаж). Организатор разработки программы должен быть уверен, что все участники разработки правильно понимают свои задачи, технологию разработки требуемого плана. Поэтому необходимо предусмотреть проведение совещаний, семинаров, деловых игр, ознакомление с опытом планирования работы других аналогичных организаций. Менеджеры должны ознакомить всех с терминологией стратегического планирования, чтобы каждый использовал такие слова, как «цели», «приемлемый», «стратегия» по назначению. Кроме этого, необходимо поставить в известность всех участников разработки программы о концептуальных методах, используемых для создания и оценки альтернативных стратегий.

Отправная точка для стратегического планирования — это пересмотр целей, ценностей и миссии организации.

Обычно различают две основные группы целей в коммуникационном планировании: цели влияния и цели выхода. Цели влияния, в свою очередь, бывают трех видов:

– *информационные цели*, включающие экспонирование сообщения, его понимание и удержание в памяти (например, поднять за такой-то период уровень информированности о фирме в таких-то группах на столько-то процентов);

– *цели отношения (установок)*, включая формирование установки, ее закрепление и изменение (например, увеличить позитивное отношение к деятельности фирмы или конкретным обстоятельствам за конкретный период на столько-то процентов; сформировать позитивный внутренний имидж организации);

– *цели поведения*, включая формирование поведения целевой группы, закрепление поведения и изменение поведения (например, повысить посещаемость мероприятий, проводимых фирмой, отговорить группы протестующих против некоторых проектов фирмы от активных действий; повышение общего уровня эффективности работы и конкурентоспособности компании за счет более тесного коммуникационного взаимодействия между подразделениями).

Цели выхода относятся к более конкретным, низшим в целевой иерархии и представляют собой конкретные задания, которые надо выполнить - например, распространить такое-то количество релизов, подготовить определенные выступления и т. п. Такие цели легко поддаются количественному выражению и проверке выполнения.

Затем высшее руководство в редких случаях, если это необходимо, «подправляет» миссию, формулировку целей и ценностей и осведомляет об этом всю организацию для того, чтобы дать менеджерам более низкого уровня представление о новых задачах организации.

Следующий аспект стратегического планирования — анализ внешней среды - это систематическая оценка информации о внешнем окружении организации, направленная на обнаружение как стратегических возможностей для компании, так и угроз, проблем и других возможных препятствий. Такой анализ используется менеджерами как для обоснования, так и для оценки выбора той или иной стратегии. Он также используется для утверждения и переоценки ключевых параметров успеха на рынке.

Анализ внешней среды в коммуникационном менеджменте может включать: исследования и осмысление общественного мнения, выработку концепции имиджа и стиля фирмы, анализ социальной среды, возможных и реальных конфликтов, возможных путей их решения и т. п.

Документально это выражается в подготовке аналитических справок, отчетов, предложений для руководства, проектов распределительных и организационных документов (приказов, распоряжений, инструкций, положений), программ.

Менеджеры при анализе внешней среды получают информацию из четырех источников: внешние личные контакты, внешние неличные источники,

внутренние персональные контакты и неличные источники внутри организации.

Затем менеджеры изучают профиль компании, чтобы определить стратегию и увидеть сильные и слабые стороны своей организации. Сначала они отвечают на вопрос: «Каковы наши возможности?» Затем задают еще два дополнительных вопроса: «Каковы наши возможности в сравнении с возможностями реальных и потенциальных конкурентов?» и «Как эти возможности позволят нам заниматься тем, чем мы хотим заниматься?»

Когда профиль компании разработан, наступает следующая фаза принятия решений в процессе стратегического планирования: анализ альтернатив и выбор стратегии.

Первый шаг на этом пути — SWOT-анализ.

SWOT — это сочетание первых букв слов strengthness (сильные стороны), weahness (слабые стороны), oportunity (возможность), threat (угроза). На этом этапе процесса стратегического планирования менеджеры сопоставляют результаты анализа внешней среды с профилем компании, чтобы увидеть, какие у фирмы существуют сильные и слабые стороны, какие возникают взаимосвязанные возможности и угрозы их бизнесу. В процессе SWOT-анализа менеджеры должны осуществить две операции:

1. Сравнить профиль компании с возможностями, реальными угрозами и ключевыми требованиями для достижения успеха в том сегменте рынка, который они могут контролировать. Цель — выявить все сильные стороны компании, на которых может быть основана эффективная стратегия, и все слабые стороны, которые нужно преодолеть.

2. Сравнить сильные и слабые стороны своей фирмы с фирмами-конкурентами и выяснить, какими сильными сторонами обладают конкуренты, и какие преимущества из этого они могут извлечь.

Когда SWOT-анализ завершен, менеджер начинает поиск различных стратегий, которым может следовать фирма, чтобы извлечь максимальные преимущества из имеющихся возможностей. Сначала они рассматривают существующую стратегию фирмы и проводят процедуру, которая называется «выборочный анализ». На этом этапе определяют, насколько позволила бы эта стратегия достичь целей, которые были поставлены перед фирмой. В тех случаях, когда выбранная стратегия привела бы к достижению поставленных целей, стоит подумать о том, чтобы воспользоваться ею и в дальнейшем. Если же обнаружено значительное несоответствие между полученными и желаемыми результатами, необходимо искать другие стратегические подходы.

На следующем этапе процесса стратегического планирования менеджеры оценивают варианты стратегии, применяя четыре крупных критерия:

1. Совместим ли каждый вариант с общими целями, ценностями и миссией организации? И не будет ли эта стратегия требовать значительных отклонений от этих фундаментальных целей?

2. Использует ли стратегия ключевые возможности и главные факторы успеха компании?

3. Позволяет ли эта стратегия извлекать преимущества из сильных сторон фирмы и не возлагает ли она слишком больших надежд на те области, которые являются слабым местом?

4. И, в конечном итоге, реальна ли эта стратегия? Если да, то каков риск, что она не будет эффективно работать?

Выбор стратегии обычно тесно связан с оценкой альтернативных стратегий. Менеджеры обычно проводят попарное сравнение стратегий, выясняя, какими конкурентными преимуществами должна обладать фирма, чтобы сделать эту стратегию успешной, а также насколько вероятно, что фирма сумеет получить или создать эти конкурентные преимущества.

Внедрение стратегии включает прежде всего разработку краткосрочных планов, покрывающих период в один год или меньше, в которых даны рекомендации для каждого подразделения компании. Эти краткосрочные планы должны быть непосредственно связаны со стратегическим планом.

Менеджеры должны постоянно контролировать процесс осуществления стратегии, особенно в ключевых сферах и на основных этапах. В процессе этой деятельности, путем установления формальной системы контроля, менеджер постоянно отвечает на три вопроса:

1. Внедрена ли стратегия так, как планировалось?

2. Являются ли те факторы, на базе которых был сделан выбор стратегии, все еще значительными и действенными?

3. Достигаются ли с помощью стратегии намеченные результаты?

Стратегическое планирование как процесс формулирования стратегии подходит для любой организации. Однако могут быть незначительные различия в процессе стратегического планирования, зависящие от размеров организации, а также от того, является ли организация коммерческой или некоммерческой.

В результате исследований были определены основные различия в процессе стратегического планирования на крупных и мелких предприятиях. Некоторые из них помогают объяснить необходимость существования различных путей формулирования стратегии.

#### *Малые предприятия*

- Малый бизнес производит сравнительно мало товаров и услуг.

- Ресурсы малых предприятий ограничены.

- Основное их конкурентное преимущество — это способность быстро изменяться.

- Они, в основном, не имеют формальных процедур для наблюдения за внешней средой, для создания прогнозов или оценки и контроля стратегии, которой они руководствуются в данное время.

- Основная часть управленческого аппарата получила все свои знания в процессе работы. Более того, они имеют тенденцию полагаться на опыт и интуицию, а не на формальные процедуры (проверки, анализы и т. д.).

- Времени на планирование не хватает, так как менеджеры непосредственно вовлечены в каждодневную деятельность.

- Руководящие посты и значительная часть ресурсов находятся в руках у родственников и друзей.

Из-за этих различий процесс формулирования стратегии в малом бизнесе менее формальный, систематический и регулярный, чем в крупных организациях. Но это не значит, что мелкие предприятия совсем не занимаются планированием или делают это недостаточно хорошо. В некоторых малых фирмах проводится очень эффективное стратегическое планирование, даже если оно неформальное и значительно упрощенное.

*Некоммерческие организации* фундаментально отличаются от коммерческих тем, что они работают не ради получения прибыли. Недавно проведенное исследование зафиксировало шесть основных отличий некоммерческих организаций от коммерческих.

1. Услуги, которые производят эти организации, часто неосязаемы и трудно определимы.

2. Влияние «потребителей» может быть очень слабым.

3. Обязательства членов организации по своей основной работе могут ослабить их верность общественной организации.

4. Поставщики ресурсов могут вторгаться во внутреннюю деятельность и управление.

5. Ограничения в использовании поощрений и наказаний, вытекающие из пунктов 1, 3, 4 и из усиленного регулирования правительством и другими органами.

6. Сильные лидеры могут быть единственным средством для решения конфликтов и преодоления ограничений.

Возможно, из-за этих различий стратегическое планирование в этих организациях не занимает ведущего положения. Эти организации предпочитают руководствоваться скорее краткосрочными планами, чем долгосрочной стратегией. Некоторые из этих организаций не имеют стратегии вообще. Они в своей деятельности руководствуются краткосрочными конкретными циклами и личными целями своих руководителей, почти не реагируя на изменяющиеся условия внешней среды и другие факторы.

### **Вопросы по теме**

1. Как соотносятся понятия «стратегия» и «стратегическое планирование»?

2. Перечислите корпоративные стратегии (по классификации В.Ф. Глюка) и охарактеризуйте каждую из них.

3. Опишите процесс стратегического планирования применительно к коммуникационной кампании.

4. Назовите отличия в стратегическом планировании, связанные с формой собственности и объемом прибыли организации.

## **Формирование положительного общественного мнения об организации**

**Общественное мнение и его характеристики** Общественное мнение - состояние общественного сознания, суть которого – локализация и закрепление определенного набора идей по конкретной социально значимой проблеме и в конкретных социальных обстоятельствах.

С этой точки зрения специфика общественного мнения может быть представлена как диалектическое единство противоположных характеристик, таких как рациональное и иррациональное, системное и асистемное, инертное и податливое, конкретное и абстрактное и т.д.

Рассмотрим эти характеристики подробнее.

*Рациональное/иррациональное.* Если понимать рациональность как нормативность, то общественное мнение, безусловно, рационально (оно следует традициям). О наличии рациональности как критической рефлексии свидетельствует аргументация, используемая при осознанном (в отличие от стихийного) формировании общественного мнения.

Иррациональность общественного мнения является столь же необходимой его характеристикой. Это связано в первую очередь с тем, что объектом рассмотрения общественного мнения становятся именно те факты или явления, полнотой знаний о которых коллективный субъект не располагает. Недостаточность знаний восполняется построением своеобразных гипотез об определенных свойствах объекта или явления, основанием для которых могут служить как рационализованное знание в виде определенных норм, так и иррациональные представления о том, что "так было бы правильнее", "все так думают", "я это чувствую".

Усиление доли иррациональных компонентов в общественном сознании исследователи связывают с социальной нестабильностью: периодами войн, революций и т. п.

*Наличие/недостаточность информации по проблеме,* интересующей общественное мнение. Наличие соответствующих знаний по проблеме выступает конструирующим элементом мнения. С другой стороны, наличие полной непротиворечивой информации по проблеме характеризует переход от мнения к знанию. При получении субъектом полной информации исчезает сам феномен мнения.

*Инертность/ податливость общественного мнения,* способность к быстрым и резким изменениям. Восприятие и переработка новой информации субъектом общественного мнения затруднена и иногда невозможна вследствие стереотипизации, мифологизации и сакрализации массового сознания. Вместе с тем любая информация только отчасти соответствует стереотипам и социальным мифам, отчасти затрагивает сакрализованное в массовом сознании вследствие их определенной абстрактности, схематичности. При этом новая информация, призванная изменить общественное мнение, всегда конкретна и вследствие этого, теми или иными своими сторонами, может быть подведена под разные социальные стереотипы, выступать в качестве элемента разных

мифов и т.д. Кроме того, в общественном сознании на каждый данный момент времени выстраивается своеобразная система, согласно которой существует "определяющий" стереотип или миф и "зависимые" от него. В том случае, если информация противоречит "стержневому" мифу общественного сознания, она, скорее всего, будет отвергнута.

Динамизм общественного мнения связан, прежде всего, с непосредственной близостью объекта общественного мнения к постоянно меняющейся общественной жизни, ориентацией на уже отраженную (например, в виде выступлений лидеров мнений) реальность. Постоянные изменения во мнениях происходят на базе повседневной деятельности людей, проверки мнений на практике, выявлении истинных и ошибочных.

Для общественного мнения также характерно *особое отношение к истине*. Истина общественного мнения - это не столько степень соответствия фактам, сколько степень соответствия идеалу, моральным нормам или стереотипам.

**Создание первичных и вторичных информационных потоков как технологии формирования общественного мнения в коммуникационном менеджменте.** Информационные потоки, формирующие общественное мнение, разделяются на первичные и вторичные. Первичные потоки составляет информация, являющаяся непосредственным отражением происходящих в обществе событий. Вторичные коммуникационные потоки – это интерпретация событий представителями разных общественных формирований, комментарии к ним и их оценки, объяснение сути происходящего, прогнозирование и т. п.

Представляется возможным выделить следующие уровни детерминации общественного мнения: уровень непосредственного отражения, коммуникативный уровень и внутрисубъектный (личностный) уровень.

Общественное мнение возникает по поводу реально существующих персоналий и событий, отдельных сторон и феноменов социальной ситуации, процессов ее трансформации; оно отталкивается от этого уровня. По форме непосредственное отражение имеет двоякую реализацию: это либо фиксация социальных процессов, действий общественно значимых фигур и т.п. в форме «повествования о событии», либо первичный анализ обусловленности явлений в форме простейшей связки «причина – следствие».

Уже на уровне непосредственного отражения происходящие события «вписываются» коллективным субъектом в собственную картину мира. Именно с этой картиной мира, а не с реальностью как таковой, как правило, сопоставляется отдельное сообщение.

В этом процессе присутствует определенная консервативная тенденция. Если сведения, получаемые субъектом общественного мнения из окружающей действительности, не противоречат обобщенной картине мира данного субъекта, то они будут восприняты как еще одно доказательство адекватности этой картины мира. Если новая информация противоречит картине мира коллективного субъекта, то возникает когнитивный диссонанс как невозможность объяснить новые сведения, опираясь на старый общественный опыт. Из ситуации когнитивного диссонанса возможно два выхода. Первый –

отнесение новой информации на счет случайного, нетипичного и на этом основании отбрасывание ее как несущественной. Второй – при неоднократном повторении подобных ситуаций - смена определенного аспекта картины мира субъекта общественного мнения.

В общем случае общественное мнение всегда нацелено на то, чтобы скорее подтвердить, чем опровергнуть картину мира.

В то же время мнение отражает не только реальное основание, но и субъектное отношение к нему. Мнение без своего основания, так же как и без субъекта, высказывающего его, просто не существует. Основание включает интересы, потребности личности и социальной группы, к которой принадлежит индивид. Уже на этапе восприятия новой информации происходит осмысление, понимание и истолкование информации о происходящих событиях. В этом смысле информация, которая становится базовой для формирования общественного мнения, всегда оценочна. Даже сам факт выбора определенной информации из всего спектра событий свидетельствует об оценке этого события как социально значимого субъектом общественного мнения. В данном случае общественность, отвечая на вопрос «Какое событие произошло?», вместе с тем отвечает и на вопрос «Важное ли это событие?».

Таким образом, уже в момент отражения некоего события в общественном сознании рождается объяснение этого события разными социальными группами. Это зарождающееся общественное мнение.

Непосредственное отражение – базовый уровень детерминации общественного мнения. Только на основе имеющейся в общественном сознании информации о реальном положении дел возможно составлять мнение о происходящем.

Следующий уровень детерминации общественного мнения – коммуникативный. Понимание происходящих событий, прежде чем стать общественным мнением, должно быть осознанно, во-первых, как групповое, т.е. разделяемое авторитетными для индивида членами социальной группы, во-вторых, как имеющее общее для членов данной группы основание, интерпретирующее происшедшие события с позиций выражения интересов этой группы, в-третьих, как отличающееся от интерпретации событий другими группами. Этого возможно достичь только в коммуникативном взаимодействии общественных формирований.

Коммуникационный уровень детерминации общественного мнения предполагает в качестве условия существования некоего события, о котором известно общественности. На базе происшедшего строятся объяснения, интерпретации, комментарии заинтересованных лиц. Как правило, с интерпретациями выступают лица, обладающие публичным капиталом. В силу наличия авторитета среди разных социальных групп, им делегируется возможность выступать от имени определенной социальной группы, партии, общественной организации. Однако нельзя сказать, что именно они формируют общественное мнение. Сообщения, переданные при помощи официального канала коммуникации (СМИ) обсуждаются с так называемыми лидерами

мнений. Это "неофициальные, неформальные авторитеты по различным вопросам". Только пройдя такую проверку, интерпретация информации как основание мнения может в полной мере стать общественным мнением.

Рассмотрим схему коммуникативного взаимодействия применительно к процессу формирования общественного мнения.

*Источник сообщения.* Источником сообщения (носителем мнения) при формировании общественного мнения может служить любое институционализированное общественное формирование, заинтересованное в благоприятном мнении общественности о себе. Его представитель будет восприниматься общественностью как "коллективный говорящий". Стоит подчеркнуть, что даже в том случае, если речь идет о формировании позитивного мнения вокруг личности, она все равно рассматривается как общественный институт. Например, как кандидат в депутаты – не просто личность, а представитель института депутатства. Именно поэтому личностные качества кандидата в депутаты избиратели оценивают через призму соответствия/несоответствия своим представлениям о том, каким должен быть депутат. Инициатором подготовки сообщений, формирующих общественное мнение, может быть и канал коммуникации (СМИ).

*Сообщение.* Сообщение, формирующее общественное мнение, обладает рядом коммуникативных характеристик. К общим коммуникативным характеристикам, обязательным для любого сообщения, относится наличие цели у источника сообщения, грамматическая и семантическая понятность сообщения для адресата, построение сообщения с учетом психологии адресата, присутствие в сообщении новой актуальной для адресата информации.

К специфичным для формирования общественного мнения коммуникативным характеристикам относятся такие, как наличие в сообщении не только факта, но и его интерпретации как основания мнения (при этом интерпретация рассматривается как одна из возможных точек зрения); обязательная отнесенность сообщения к лицу, высказывающему данное мнение, установка на диалог с субъектами, высказывающими иные суждения, требование оперативности в производстве сообщения (поскольку приоритетность тем, волнующих общественное сознание, может измениться).

*Кодирование / декодирование сообщения.* Источник сообщения при помощи правильного кодирования должен достичь цели коммуникативного акта. На адекватность декодирования сообщения при формировании общественного мнения влияют нормы той формы общественного сознания, которая используется для обоснования мнения. Так, высказанное мнение "Молодежь безнравственна, т.к. смотрит фильмы, в которых много убийств" прежде всего, будет оцениваться адресатом сообщения с точки зрения общественной морали ("Смотреть на убийство безнравственно"). Эта форма общественного сознания становится приоритетной для формирования в ее рамках общественного мнения. Мнение, обоснованное с точки зрения, например, правовой формы общественного сознания ("Молодежь безнравственна, т.к. нет законов, которые бы позволяли заботиться о нравственности и наказывать безнравственных")

будет декодировано преимущественно как высказывание, относящиеся к правовой сфере жизни общества, построенное по ее законам. Таким образом, приоритетной формой общественного сознания, в рамках которой формируется общественное мнение, становится та, к которой коммуникативно отнесены объект общественного мнения и его обоснование.

*Канал распространения информации* также может быть отнесен к элементам коммуникации, детерминирующим общественное мнение, поскольку не только выполняет функции посредника, но и вносит коррективы в содержание и форму подачи (кодирование) информации, являющейся основой для формирования общественного мнения.

Канал распространения информации приводит сообщение источника в соответствие с морально-этическими, правовыми нормами, стандартами поведения, принятыми в современном обществе, а также в соответствие с идеологией самого транслятора информации, будь то СМИ или устный канал распространения информации.

По степени внесения изменений каналом в текст источника можно классифицировать каналы коммуникации как официальные (как оппозиционные, так и лояльные власти, имеющие соответствующее разрешение на тиражирование информации) и межличностные. Официальные каналы могут, транслируя интерпретацию какого-либо события вносить собственную интерпретацию, которая будет подкреплять или опровергать высказанное ответственным лицом.

Межличностные каналы передачи информации (непосредственный контакт, эпистолярный жанр, телефонный разговор и т.д.) сильнее ориентированы на авторитет лидеров мнений и уже сложившееся в обществе мнение о данном факте или лицах, имеющих отношение к данному факту. Проходя через межличностные каналы, может измениться и сам факт, если он не соответствует ожиданиям общественности. В данном случае формирование общественного мнения происходит по законам обыденного сознания. Общественное мнение приобретает присущие данному уровню сознания черты: подвижность, эмоциональность, апелляция к здравому смыслу и т.д.

Таким образом, канал при формировании общественного мнения играет роль фильтра информации, которая через него проходит.

*Адресат* – это потенциальный субъект общественного мнения. Сформулированное в ходе коммуникации мнение, транслируемое каким-либо из каналов, попадая к адресату, побуждает его принять, отвергнуть распространяемое мнение или выработать на основании предложенного собственное суждение. Будет ли достигнута цель источника (носителя мнения) по формированию общественного мнения и распространяемое им мнение будет воспринято? Во многом это зависит от соответствия выдвигаемых аргументов типу мышления адресата сообщения (потенциального субъекта общественного мнения).

В настоящее время выделяется несколько типов мышления, выходящих за рамки соответствующей профессиональной деятельности: художественный, мифологический, религиозный и научный тип мышления.

Так, художественный тип мышления характеризуют рассмотрение общих закономерностей на уровне единичного и через него, использование в качестве ключевых эмоциональных и ценностных аргументов («Данная идея должна быть принята, потому что она благородна, нравственно значимее, чем альтернативная» или просто «... потому что так интереснее», а не в силу объективности и адекватности), а также наглядность (возможно, в форме сравнения, образа, аналогии) как основа логических переходов и выводов, сильнодействующее средство убеждения.

Мифологический тип мышления определяют ассоциативность, генетизм, космоцентризм и антропоморфизм, бинарность.

Религиозный тип мышления основан на сакрализации объекта: характеризуется такими чертами как авторитарность, традиционализм, приоритет веры над дискурсивностью и значимость интуиции, нерелективных способов познания.

Научный тип мышления определяется как рационально-критический. Ему присущи тенденция к логико-дискурсивному обоснованию, обобщение в форме выявления закономерностей, объективизм.

При этом все эти типы мышления сосуществуют в сознании современного человека. Какую логическую систему выберет человек в данном случае, зависит от ценностных ориентаций личности и от деталей построения сообщения, «маркирующих» его как апеллирующее к определенному типу. Например, если в сообщении активно используются метафоры, сравнения, примеры, то оно как бы настраивает адресата на использование при его анализе художественного типа мышления. Однако особое построение сообщения еще не дает гарантии его восприятия в рамках логики художественного мышления. Система ценностей имеет при восприятии новой информации определяющее значение. Различные ценности могут закрепляться в рамках разных типов мышления: одни как религиозные, сакрализуясь; другие как мифологические, осознаваясь через бинарную оппозицию и нерелексивно; третьи осознаются рационально и закрепляются как научные и т.д.

*Обратная связь.* Реальным субъектом общественного мнения потенциальный субъект становится после получения источником (носителем мнения) положительной обратной связи (напр. итоги выборов, публичные выступления по инициативе субъекта общественного мнения).

Для того, чтобы высказанное в ходе коммуникации мнение стало общественным, превратившись из суждения в состояние общественного сознания, оно должно укорениться в сознании определенной части индивидов, составляющих субъект общественного мнения. Этим обстоятельством вызвано выделение субъектного (личностного) уровня детерминации общественного мнения в качестве завершающей стадии в его формировании.

Когнитивная гипотеза, прошедшая проверку в диалоге разных социальных групп, должна быть интегрирована в модель мира человека, что сопровождается согласованием этой гипотезы не только с уже имеющимися знаниями о действительности, но и с его психологией.

Именно в силу неосознанности и отчасти даже неосознаваемости социально-психологических факторов, влияющих на формирование общественного мнения, возникает возможность манипулирования общественным сознанием. В актах манипулирования субъект общественного мнения не осознает цели воздействия, она находится вне его поля зрения.

Вместе с тем социально-психологические механизмы выполняют и обратную функцию - защитную. При повышении порога чувствительности общества к восприятию информации (например, в ситуации выборов) нередко психологические барьеры разрушают саму возможность коммуникации и, следовательно, блокируют начавшуюся манипуляцию.

Установка не является раз и навсегда данным психическим образованием. В силу неадекватности отражения ситуации она может «заглохнуть». При этом на ее месте появляется новая актуализированная установка. Это можно проследить на затухании интереса к определенному СМИ.

Изменению установки могут способствовать не только внутренние (неадекватность объяснения ситуации), но и внешние факторы. Например, интенсивность информационного потока. Повышая интенсивность информационного воздействия на общественное мнение, можно с большей вероятностью изменить базовые установки субъекта общественного мнения.

### **Вопросы по теме**

1. Дайте определение общественному мнению и перечислите его характеристики.
2. Каковы уровни детерминации общественного мнения?
3. Какой уровень детерминации общественного мнения является базовым и почему?

### **2.4. Определение эффективности в коммуникационном менеджменте**

В зависимости от целей организаторов коммуникационной компании эффекты бывают: функциональными (результат соответствует цели), дисфункциональными (результат не соответствует цели) и афункциональными (результат не имеет отношения к цели).

В отличие от эффекта - характеристики абсолютной, определяющей некий очевидный результат, эффективность - характеристика принципиально относительная. Поэтому ее выражение во многом зависит от того, какие показатели соотносятся. Эффективность любого вида деятельности есть функция взаимоотношения трех основных элементов – цели и задачи, средства и результата.

Прежде всего следует различать **виды эффективности**:

- как отношение затрат к полученным результатам ( $\text{Э} = \text{P}/\text{З}$ ), выражающее экономичность использования средств и ресурсов - эффективность тем выше, чем меньше затрат на получение результата;

- как отношение результата к преследовавшимся целям ( $\text{Э} = \text{P}/\text{Ц}$ ), выражающее степень реализации целей деятельности - эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;

- как отношение целей к реальным потребностям, проблемам ( $\text{Э} = \text{Ц}/\text{П}$ ), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей - эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

Итоговое выражение эффективности

$\text{Э} = \text{Ц}/\text{П} \times \text{P}/\text{Ц} \times \text{P}/\text{З}$  может быть упрощено до вида  $\text{Э} = \text{P}/\text{П} \times \text{P}/\text{З}$ .

### **Принципы оценки коммуникационного менеджмента**

1. С самого начала необходимо четко определить цель программы и желательный результат, чтобы установить эталон для измерения результатов. Цели коммуникационной кампании должны быть непосредственно привязаны к общим целям бизнес-программы.

2. Необходимо различать измерение выводов, которые обычно являются краткосрочными (например, число публикаций в прессе или анализ конкретного сообщения), и измерение результатов, преимущественно далекоидущих и способных оказать серьезное воздействие на сознание целевой аудитории (например, насколько изменился уровень понимания и отношений, а возможно, и поведения после проведенных мероприятий).

3. Измерение содержания сообщений в СМИ, несмотря на их важность, следует рассматривать только как первый шаг в оценке коммуникационной кампании. Оно может отражать возможную зависимость от сообщений и фактическое освещение в прессе. Однако это еще не означает, что целевая аудитория видела сообщение или ответила на него.

4. Не существует единого, простого, всеобъемлющего инструмента или методики, которые могли бы безошибочно оценить эффективность коммуникации. Обычно приходится использовать некоторую комбинацию различных методов измерения. Необходимо учесть каждый по отдельности или несколько из следующих факторов:

- контент-анализ и мониторинг сообщений СМИ;
- пространственный анализ;
- опросы и исследования;
- наблюдения, методы участия и/или ролевые игры.

5. Эффективность коммуникационной акции можно измерить точно, если основные сообщения организации, ключевые группы целевой аудитории и желательные каналы распространения сообщений и обратной связи идентифицированы.

6. Не следует выполнять оценку коммуникационной кампании обособленно, учитывая только компоненты коммуникации. Очень важно, когда это возможно, связать то, что запланировано и выполнено средствами

коммуникации со всеми другими задачами, целями, стратегиями и тактикой организации в целом.

Результативность коммуникаций в организации в целом определяется тремя основными факторами:

- открытый менеджмент;
- осознание менеджментом ценности и необходимости коммуникаций с персоналом;
- квалифицированный и опытный менеджер коммуникаций, обладающий современными техническими ресурсами.

Каждая характеристика должна выражаться в конкретных показателях. Легче всего с характеристикой затрат (в рублях, в штуках оборудования, в человеко-часах трудозатрат и т. д.), т. к. они легче всего поддаются количественному счету. Несколько сложнее с показателями целей и потребностей, но и им могут быть найдены характеристики, в том числе и имеющие количественное выражение: например, информирование общественности; развитие мотивации персонала; взаимопонимание между фирмой и ее социальной средой и т.д.

Поскольку в анализе эффективности многое зависит от первичной базы сравнения, то изменения, возникающие вследствие работы специалиста по коммуникационному менеджменту, следует сопоставлять по возможности с четкими и систематизированными представлениями и характеристиками этого положения дел. Такая систематизация может быть представлена в виде таблицы.

Таблица 2.1.

**Сводная таблица оценки эффективности (А. Чумиков)**

Критерии	Компоненты социальной среды (адресаты PR)			
	Потребители	Партнеры	Конкуренты	Органы власти
Информированность				
Отношение				
Поведение				

Подобная таблица может носить сводный характер и может дифференцироваться по каждому конкретному адресату и целевой группе общественности.

Также можно говорить о разных уровнях оценки эффективности: с одной стороны – это оценка эффективности конкретного мероприятия с конкретной целевой группой, с другой - эффективность коммуникационного менеджмента организации в целом со всеми целевыми группами за некий период, например, за год.

В зависимости от оценки количественной и качественной стороны процесса говорят об оценке итогов и оценке результатов коммуникационной кампании.

**Измерение итогов коммуникационной кампании** Итогами обычно являются краткосрочные или непосредственные результаты конкретной программы или деятельности в области связей с общественностью.

Наиболее часто итоги представляют то, что очевидно на первый взгляд. Зачастую это - объем внимания или освещение в печати, которое получает организация. В целом для СМИ или прессы итогами могут быть:

- общая масса газетного материала, статей или «размещений», которые появляются в СМИ;
- общее число «впечатлений», т.е. количество людей, которые могли бы увидеть или услышать сообщение, и развернутая оценка содержания публикаций по данной программе.

Для других аспектов коммуникационного менеджмента итогами может служить учет всей подготовленной и распространенной информации: официальная документация, релизы, интервью, количество цитат докладчика, конкретные переданные сообщения, определенное позиционирование на важной проблеме или любое число измеримых информационных единиц, которые произведены в результате особого действия. Итогами также является оценка определенного мероприятия в рамках более широкой коммуникационной компании.

При проведении любого мероприятия можно измерить и оценить как количество, так и качество итогов. СМИ могут быть оценены по содержанию; рекламная акция — по присутствию на ней «нужных» людей; буклет или брошюра — по оформлению, содержанию и т.д.

Не менее важен и учет количества представителей конкретной целевой группы общественности, с которой велась работа. При этом необходимо различать общую и реальную аудиторию данной группы. Для такого учета могут использоваться методы и приемы, практикуемые в анализе эффективности СМИ: дневники, электронные счетчики, телефонные интервью и т. д.

**Измерение результатов.** Результаты коммуникационной кампании оцениваются в зависимости от того:

- получили ли целевые группы направленные им сообщения;
- удалось ли привлечь внимание к этим сообщениям;
- понятен ли смысл сообщения;
- сохранили ли целевые группы эти сообщения в любом виде или форме.

Результатом могут служить и изменения мнения, отношения и поведения со стороны целевой аудитории, вызванные распространенными материалами, сообщениями. Обычно измерять результаты намного труднее и, в целом, дороже, чем их итоги, поскольку первые требуют более сложных инструментов и методов сбора данных.

Методы, которые часто используются для измерения результатов, включают:

- количественные исследования (лично, по телефону, почте, факсу, электронной почте, через Интернет, в общественных местах и т.д.);

- целевые группы;
- исследование отношений выборочных аудиторий;
- исследования до/после получения теста (например, опрос «до» и «после»);
- наблюдение, участие; и/или методы ролевых игр;
- многомерные исследования.

При анализе эффективности реализации конкретных программ, проектов и акций важно оценить, что именно запомнили люди, у скольких людей и как изменилось отношение к фирме и соответствующее поведение. Именно реальное поведение - наиболее общий и убедительный показатель эффективности коммуникационной кампании.

### **Вопросы по теме**

1. Сопоставьте понятия «эффект» и «эффективность».
2. Какие виды эффективности вам известны?
3. Как измеряются итоги коммуникационной кампании? А как – ее результаты?

### **2.5. Структура и функции отдела по коммуникациям в организации**

Соответствующий отдел в организации выполняет следующие функции:

- Выработка общей коммуникативной политики организации, координация деятельности всех отделов в этом направлении и контроль за осуществлением коммуникативной политики;
- Обеспечение коммуникативной безопасности и активное использование коммуникационных технологий в организации;
- Участие в подготовке публичных мероприятий, включая подготовку текстов выступлений, речей и докладов;
- Информационное продвижение фирмы в целом и ее продукции, услуг;
- Поддержка и развитие отношений с органами власти, включая выработку рекомендаций, обеспечение необходимых контактов, продвижение и защиту интересов организации во власти;
- Разработка и реализация программ, проектов, событий, направленных на завоевание расположения ключевых групп общественности;
- Донорская деятельность фирмы - ее участие в благотворительности, патронаже, спонсорской поддержке социально значимых проектов и программ, учреждение или участие в создании специальных фондов, премий, стипендий и т. д.;
- Поддержка добрых отношений с местным населением, включая благоустройство, защиту окружающей среды, обеспечение безопасности, разъяснение перспектив развития фирмы и т. д.;
- Представительская деятельность - организация приема гостей, подготовка и проведение торжественных мероприятий и праздников в организации;

– Разъяснительная работа с персоналом фирмы относительно итогов и перспектив ее деятельности, проведение корпоративных акций, организация специальных образовательных проектов, программ и мероприятий.

Всякий, кто намерен контролировать потоки информации и направлять их определенным образом, должен прежде всего решить вопрос о структуре соответствующего отдела и его месте в организационной иерархии. Остановимся на этом подробнее.

**Структура отдела корпоративной коммуникации.** Можно говорить о традиционной структуре, связанной с закреплением определенных функций за исполнителями в рамках всех проектов, которыми занимается организация и матричной. Матричная структура функционирования отдела позволяет координировать работу путем проведения ежедневных консультаций между всеми участниками коммуникационного процесса. Помимо этого, использование матричной структуры целесообразно в следующих случаях:

- организация разрабатывает и ведет крупные заказы;
- организация занимается инновационной деятельностью, так как продвигаемый продукт быстро устаревает;
- организация выполняет сложный проект, требующий специалистов разного профиля;
- заказчиком обозначены жесткие сроки реализации проекта.

Матричная система выглядит следующим образом. На верхнем уровне находится руководитель проекта, который отвечает за выполнение проекта. Ему подчиняются департамент маркетинга, департамент планирования, PR - департамент, кадровая служба, бухгалтерия. В рамках каждого следующего уровня выделяются подуровни исполнителей, которые ведут проект, но несут ответственность лишь за свой узкий участок работы.

Главный недостаток матричной системы заключается в возможности возникновения конфликта между управляющим отдела и руководителем проекта. Последний может разрешить ситуацию только путем переговоров. Кроме того, исполнители имеют фактически двух начальников и малейшие разногласия могут обернуться тем, что задание будет неверно понято, и работа пойдет по более длительному пути.

Чтобы свести эти недостатки к минимуму, необходимо четко разделять уровни функциональной ответственности, определяя при этом главное лицо. Именно оно будет нести полную ответственность за конечный результат и сроки выполнения работ.

Кроме того, нужно обратить внимание на сокращение числа уровней, которое, в свою очередь, позволит установить прямую связь с информационными источниками и создать соответствующие коммуникационные каналы и устойчивые к искажению управленческие сообщения, когда формулировка и содержание ясны и понятны каждому конкретному исполнителю.

При традиционном распределении ролей между сотрудниками в структуре службы по управлению коммуникациями могут входить:

- руководитель службы (заместитель руководителя организации);
- аналитический отдел. Специалисты данного подразделения осуществляют анализ социально-политической ситуации и ситуации на конкретном рынке, сбор информации, которая может быть полезна для успешного функционирования компании, во внешней среде, представляют информацию в соответствующие службы организации для работы;
- отдел по связям со СМИ.

### **Вопросы по теме**

1. Какие функции выполняет отдел по коммуникациям в организации?
2. Что такое матричная структура организации работы соответствующего отдела?
3. Какова традиционная структура коммуникационного отдела?

### **2.6. Условия делегирования функций коммуникационного менеджмента PR-агентству**

Возможны три основных пути организации коммуникационного менеджмента: прибегнуть к услугам сторонних профессионалов, делать все силами отдела, созданного в организации и когда руководитель небольшой организации занимается коммуникационной поддержкой самостоятельно. Передача функций управления коммуникационными процессами сторонней организации называется аутсорсингом.

Преимущества аутсорсинга - гарантированный профессионализм исполнения, возможность прибегать в различных случаях к услугам различных профессионалов (кто-то лучше организует презентации, а кто-то лучше работает с прессой и т.п.). Это и конкретность оплаты работы по договору - заказчик четко знает, за что он платит деньги. Это и большая объективность по сравнению с собственными работниками, зависимыми от руководства фирмы.

К недостаткам относятся меньшая оперативность, необходимость доверять полноту информации о фирме сторонним специалистам, меньшая погруженность их в дела фирмы. Кроме того, реализация рекомендаций и предложений внешних консультантов часто натывается на сопротивление работников, вынужденных осуществлять идеи "чужаков". Услуги высокопрофессиональных внешних консультантов обходятся дороже, чем создание собственного отдела в организации.

При правильной методологии PR -агентство хорошо проведет для вашей компании специальное мероприятие, ибо способно сконцентрировать бóльшие (нежели внутренняя PR-служба) человеческие ресурсы в ограниченном временном промежутке. А PR-служба внутри компании способна обеспечить глубокую степень вовлеченности лидеров мнений. Лидеры мнений, как правило, составляют 10 % ЦГ и впоследствии обеспечивают влияние на 100 % целевой аудитории.

Вышесказанное можно систематизировать при помощи следующей таблицы.

Таблица 2.2.

**Достоинства и недостатки форм организации коммуникационной поддержки**

Достоинства	Недостатки
1	2
<b>Руководитель в небольшой компании самостоятельно занимается PR-деятельностью</b>	
Экономия средств компании	Отвлечение руководителя компании от основных обязанностей
Возможность донесения информации о развитии бизнеса «из первых уст»	Нехватка профессионализма и PR-опыта и как следствие частые ошибки и учеба на собственных ошибках
Четкое ассоциирование бизнеса с лидером	Ограниченность временных и физических ресурсов.
<b>PR-поддержка осуществляется PR службой, предусмотренной в организационной структуре компании</b>	
Большой охват целевых аудиторий.	Нехватка ресурсов, опыта, связей для полного охвата целевых аудиторий
Четкий контроль за деятельностью	Отсутствие взгляда со стороны и независимой оценки происходящего
Профессиональный подход к постановке и решению PR -задач.	Опасность погрузиться в «текучку» при решении сиюминутных задач.
Знание бизнеса и внутренних механизмов компании.	
Мотивация PR-специалиста зависит только от работодателя и прозрачна для него.	
<b>Специализированное PR –агентство</b>	
Доступ к широкому ассортименту ресурсов	Отсутствие знания специфики и механизмов компании, особенно на первом этапе сотрудничества. Осложняется кадровой «текучкой» в PR-агентстве (вы «погрузили» менеджера агентства в информационные потоки своей компании, а через какое-то время он уволился из агентства).
Консалтинговые функции, взгляд со стороны	Ослабленные рычаги контроля со стороны компании, особенно если не обозначены критерии оценки эффективности работы. Контроль осложняется тем, что PR-специалист не может гарантировать определенное число публикаций в течение месяца (что проконтролировать легко), но он может выстроить методологически правильно процесс (что проконтролировать сложно).

1	2
Экономия ресурсов компании путем аутсорсинга ресурсов	Из-за «импульсной» кадровой политики PR-агентств («есть проект - ищем под него PR-менеджера»), требуется время на командообразование, что замедляет работу.
	Аттракция СМИ происходит не по отношению к заказчику, а по отношению к PR-агентству (хотя и финансируется заказчиком).

Представляется, что наиболее удачным организационным решением обеспечения коммуникационного менеджмента конкретной фирмы является сочетание деятельности специалистов по коммуникациям самой фирмы, ее руководства и привлечения консультантов и экспертов. Кроме того, существуют сферы, где аутсорсинг невозможен или мене действенен. Так, не получается отдавать в управление агентствам внутренний PR, ибо эти информационные поводы желательно «видеть» изнутри компании. Кроме того, будучи сторонней компанией, PR-агентство никогда не будет допущено внутрь некоторых информационных потоков.

Оценить целесообразность перехода организации на аутсорсинг можно при помощи следующей схемы (табл. 2.3.).

Таблица 2.3.

### Оценка целесообразности передачи PR-функций на аутсорсинг

Тип операции	Стратегическая	Не стратегическая
Конкурентная	Выполняется PR-службой, действующей в организации	? (нужно обсуждать)
Неконкурентная	Реорганизовать, т.е. возможно в краткосрочном периоде отдать на аутсорсинг, но в долгосрочном периоде должно быть возвращено под контроль компании.	Аутсорсинг

Долговременный аутсорсинг (передача отдельных коммуникативных функций сторонней организации) возможен в нескольких вариантах:

- выработка рекомендаций, проектов, программ на определенный период, выполнение которых возлагается на работников консультируемой фирмы;
- совместная работа с сотрудниками консультируемой фирмы над разработкой планов и рекомендаций, а также над их реализацией;
- фирма-консультант не только разрабатывает рекомендации и программы, но и берет на себя ответственность за их реализацию.

### **Вопросы по теме**

1. Какие формы организации коммуникационного менеджмента в организации вам известны?
2. Сформулируйте достоинства и недостатки аутсорсинга.
3. В каких случаях целесообразна передача PR-функций на аутсорсинг?

### **Методические указания и планы семинарских занятий по разделу**

Этот раздел посвящен технологиям работы специалиста по коммуникационному менеджменту в организации. При его изучении стоит обратить внимание на основные принципы организации практической деятельности в этой сфере, на соответствие коммуникационных задач общей стратегии развития организации, на особенности стратегического планирования в коммуникационном менеджменте.

Достаточно внимания в разделе уделяется условиям формирования положительного общественного мнения об организации (что в конечном итоге является целью деятельности менеджера по коммуникациям). Наиболее важным здесь является прикладной аспект проблемы: технологии формирования первичных и вторичных информационных потоков, роль стереотипов общественного сознания в формировании общественного мнения.

Замыкает разговор о технологиях в коммуникационном менеджменте вопрос об организационном оформлении этой деятельности: какова структура отдела по коммуникациям, ступень в организационной иерархии, какую работу стоит выполнять внутри организации, а какую передать на аутсорсинг.

### **Практическое занятие 4.**

#### **Принципы стратегического планирования в коммуникационном менеджменте**

1. Задачи коммуникационного менеджмента в области стратегического планирования организации.
2. Принципы организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом.
3. Коммуникационная политика организации по отношению к неформальной коммуникации.
4. Программа совершенствования коммуникаций в организации.
5. Принципы планирования информационной кампании.
6. Виды коммуникационных стратегий.
7. Этапы осуществления информационной кампании.

### **Вопросы и задания**

1. Каковы задачи коммуникационного менеджмента в области стратегического планирования?
2. Перечислите принципы организации эффективного коммуникационного процесса внутри организации.

3. Что такое неформальная коммуникация в организации? Какие способы управления ею вам известны?

4. Какие пункты содержит типовая программа совершенствования коммуникаций в организации?

5. Какие условия являются обязательными для проведения эффективной информационной кампании?

6. Назовите известные вам виды коммуникационных стратегий. В каких условиях они осуществляются?

7. Охарактеризуйте основные этапы подготовки и проведения информационной кампании.

8. Составьте коммуникационную программу, направленную на решение одной из насущных экономических проблем организации (выбор организации и проблемы осуществляется самостоятельно). Программа составляется по схеме: формулировка проблемы; анализ соответствия целей, ценностей и миссии организации ее искомому состоянию; цели коммуникационной программы; SWOT- анализ; анализ альтернативных стратегий и окончательный выбор (обосновать).

### **Практическое занятие 5.**

#### **Формирование положительного общественного мнения об организации**

1. Понятие общественного мнения.

2. Структурные компоненты общественного мнения

3. Формирование общественного мнения при помощи первичных и вторичных информационных потоков.

4. Уровни детерминации общественного мнения: уровень непосредственного отражения, коммуникативный, внутриличностный.

#### **Вопросы и задания**

1. Что такое общественное мнение с точки зрения теории коммуникации? Стойки зрения социологии?

2. Как взаимосвязаны в структуре общественного мнения рациональное – иррациональное; сознательное - стихийное; наличие – недостаток информации по проблеме; конкретность – абстрактность; динамизм – консерватизм?

3. Что такое первичный и вторичный информационные потоки? Какое влияние они оказывают на формирование общественного мнения?

4. Охарактеризуйте каждый из уровней детерминации общественного мнения.

5. Разработайте программу по формированию положительного общественного мнения об организации (по выбору): сформулируйте основную идею, которую вы бы хотели закрепить в общественном мнении, придумайте аргументацию приемлемую для каждого из основных типов мышления индивидов, определите каналы распространения необходимой информации, лидеров мнения, на которых вы будете опираться в работе.

## **Практическое занятие 6.**

### **Методы исследования в коммуникационном менеджменте**

1. Понятие и типы коммуникологических исследований.
2. Методы и приемы сбора данных: наблюдение, контент-анализ, анкетные опросы, интервью.
3. Методы и приемы анализа эмпирических данных.
4. Компьютерные программы обработки социальной информации.

### **Вопросы и задания**

1. Что такое коммуникологические исследования?
2. Охарактеризуйте поисковые, описательные и объяснительные исследования.
3. Охарактеризуйте каждый из приемов сбора данных для коммуникологического исследования.
4. Расскажите об универсальных пакетах анализа статистических данных: STATISTICA, STATGRAPHICS, SPSS, Excel, STADIA, ЭВРИСТА и др.
5. Составьте программу коммуникологического исследования (для организации по выбору). Программа должна включать следующие основные элементы: изложение цели исследования; изложение гипотезы, подлежащей проверке, если таковая имеется; спецификацию исследуемых переменных; изложение способа операционализации и измерения каждой переменной; детальное описание организации и проведения наблюдений; обобщающее обсуждение будущего анализа собранных данных.

## **Практическое занятие 7.**

### **Работа с компьютерными программами по обработке социальной информации**

#### **Задание**

1. Одобренную на прошедшем семинарском занятии программу коммуникологического исследования необходимо применить на практике, пользуясь компьютерными программами STATISTICA, STATGRAPHICS, SPSS, Excel, STADIA, ЭВРИСТА и др.

## **Практическое занятие 8.**

### **Измерение эффективности предложенных программ по формированию положительного общественного мнения**

1. Понятие эффективности в коммуникациях.
2. Принципы оценки коммуникационных программ.
3. Виды эффективности.

### **Вопросы и задания**

1. Какова специфика оценки эффективности в коммуникационных программах по сравнению с экономическими?
2. Каковы основные принципы, на которые необходимо опираться при

оценке коммуникационных программ?

3. Каким образом применяются при оценке коммуникативной программы степень реализации целей, экономичность использования средств и степень рационализации выдвигаемых целей?

4. Какие критерии и компоненты социальной среды необходимо учитывать при оценке эффективности коммуникативной программы?

### **Практическое занятие 9.**

#### **Медиапланирование в коммуникационном менеджменте. Оценка его эффективности**

1. Понятие медиапланирования.
2. Роль взаимодействия со СМИ при проведении коммуникационных кампаний.
3. Постановка целей, выбор канала и оценка его эффективности в медиапланировании.

#### **Вопросы и задания**

1. Что такое медиапланирование?
2. Какова его роль при проведении коммуникационных кампаний?
3. Как осуществляется медиапланирование на практике? Каковы его основные этапы?
4. Как оценить эффективность медиапланирования?

### **Практическое занятие 10.**

#### **Этапы оценки эффективности коммуникационной программы**

1. Измерение итогов коммуникационной кампании.
2. Измерение результатов коммуникационной кампании.

#### **Вопросы и задания**

1. Что такое итоги коммуникационной кампании? Приведите примеры.
2. Что такое результаты коммуникационной кампании? Приведите примеры.
3. Каковы методы измерения итогов и результатов?
4. Измерьте итоги и результаты предложенной вами программы по формированию положительного общественного мнения.

### **Практическое занятие 11.**

#### **Делегирование функций коммуникационного менеджмента PR-агентству**

1. Достоинства и недостатки аутсорсинга.
2. Условия эффективного аутсорсинга.
3. Ролевая игра: «Делегирование функций коммуникационного менеджмента PR-агентству».

## Вопросы и задания

1. Что такое аутсорсинг?
2. Перечислите коммуникационные задачи, которые можно решать при помощи аутсорсинга?
3. При каких условиях их решение наиболее эффективно?
4. Описание игры: Участники игры делятся на две команды, каждая из которых выбирает реально существующую организацию, формулирует существующие у нее коммуникативные проблемы и предлагает вариант решения по аутсорсингу (какие функции передать на аутсорсинг, какому агентству), готовит презентацию по этому вопросу, которую оценивают эксперты из другой группы. Затем группы меняются ролями.

## Список рекомендуемой литературы по разделу

1. PR сегодня: новые подходы, исследования, международная практика. М.: ИНФРА, 2002.
2. Алешина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. / И.В. Алешина – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003.
3. Балабанов А.В. Занимательное медиапланирование. / А.В. Балабанов – М., 2002.
4. Грушин, Б.А. Мнение о мире и мир мнений: Проблемы методологии исследования общественного мнения. / Б.А. Грушин – М.: Политиздат, 1967.
5. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. / О. А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. - М.: Центр, 2000.
6. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера. / А.Б. Зверинцев. - СПб: Союз, 1997.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер - М.: Прогресс, 1990.
8. Крылов, А.Н. Теория и практика менеджмента коммуникаций. / А.Н. Крылов – М., 2002.
9. Менеджмент организации: современные технологии. / под ред. проф. Н.Г. Кузнецова, проф. И.Ю. Солдатовой. – Ростов н/Д: «Феникс», 2002.
10. Методы сбора информации в социологических исследованиях./ Отв. ред. В.Г. Андреенков, О.М. Маслова. - М.: Наука, 1990. - Кн.1/2.
11. Норткот Паркинсон, С. Искусство управления. / С. Норткот Пракинсон , М.К. Рустомджи - СПб: Лениздат, 1992.
12. Основы теории коммуникации / под ред. проф. М.А. Василика. – М: Гардарики, 2003.
13. Рева, В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов РФ, гот. спец. по СО. / В.Е. Рева – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2001.
14. Самые успешные PR – кампании в мировой практике. М., ИНФРА, 2002.
15. Тюнюкова, Е.В. Коммуникационные стратегии организации. / Е.В. Тюнюкова - Новосибирск, 2001.

16. Федотова, Л.Н. Паблик рилейшнз и общественное мнение. / Л.Н. Федотова. - СПб: Питер, 2003.
17. Чумиков, А.Н. Креативные технологии "паблик рилейшнз". Учеб. пособие. / А.Н. Чумиков – М., 1998.
18. Шепель, В.М. Коммуникационный менеджмент. / В.М. Шепель - М.: Гардарики, 2004.
19. Якокка, Ли Карьера менеджера: пер. с англ./ Ли Якокка - М.: Прогресс, 1990.

### **Раздел 3. Особенности коммуникационного менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях**

#### **3.1. Коммуникационный менеджмент в промышленном и коммерческом секторе**

##### **Задачи коммуникационного менеджмента в промышленности.**

Среди функций корпоративного КМ в промышленности особо выделяются функции коммуникационной безопасности и защиты бизнеса, проведение целевых акций, реализация коммуникативных программ.

В соответствии с этими функциями можно выделить два основных направления: технологическое и репутационно-имиджевое.

*Технологические* функции осуществляются посредством корпоративной информационной сети и включают в себя техническое обеспечение коммуникационных процессов. Необходимыми техническими средствами для обмена информацией могут быть разветвленная внутренняя телефонная связь, компьютерная сеть, система связи по электронной почте с удаленными подразделениями, система видеоконференций. Документооборот проходит оперативную обработку исключительно в электронном виде. Создание такой системы должно предусматривать как можно более быстрое прохождение документов от отправителей к получателям. Документы должны быть стандартизированы по форме для более легкого их восприятия получателями.

В деловых структурах приняты селекторные совещания, голосовая офисная связь. При презентации проектов широко используются видеоматериалы, стенды, демонстрация графиков с четким указанием дат, объемов, сроков выполнения проектов и т.д. Финансовое подразделение, логистика, маркетинг должны работать исключительно в информационно-технологическом поле.

Главное требование, предъявляемое к техническим средствам – это быстрота и точность передаваемой информации, наличие необходимого уровня ее защиты.

К технологическим функциям также относится правильная расстановка фильтров на пути информационных потоков. Такие фильтры должны обеспечивать:

- адресацию информации по конкретным получателям;
- сортировку информации по степени важности для получателя;

- предупреждение информационных перегрузок участников коммуникационного процесса;
- дозирование информации в зависимости от разрешенной степени доступа к ней сотрудников.

Неправильная установка фильтров может разрушить весь коммуникационный процесс.

*Репутационно-имиджевое направление.* Данный вид деятельности коммуникационного менеджмента ориентирован на информационное обеспечение этико-деловой репутации бизнеса или госпредприятия и несет ответственность за технологии формирования инвестиционной привлекательности деловой структуры. Сфера решения этих задач находится в компетенции специалиста по связям с общественностью.

На многих предприятиях и в бизнес-организациях созданы службы корпоративной коммуникации. Они состоят из службы информационно-технической поддержки, куда входят техническое обеспечение, обновление, инсталляция средств внешней и внутренней связи, а также пресс-службы и/или PR-службы.

Задача пресс-службы заключается в освещении деятельности деловой структуры в СМИ, поддержании с ними корректных отношений. Деятельность PR-службы направлена на создание имиджа команды или топ-менеджеров, освещение и продвижение брендов компании, проведение рекламных и PR-акций, выставок, издание рекламных буклетов, сувенирной продукции.

**Роль коммуникационного менеджмента в маркетинговой политике предприятия.** Если рассматривать маркетинг как определенное экономическое понятие, то его основная задача — предоставление услуг или продажа товара посредством ценообразования, распространения и продвижения. Коммуникационный менеджмент создает и поддерживает благоприятную среду для работы организации. Как показывает практика, усилия маркетинга могут быть сведены к нулю, если возникает противостояние общественных и политических сил.

Актуальность коммуникационного менеджмента в маркетинговой политике предприятия связана со следующими факторами:

- возрастающей обеспокоенностью потребителей по поводу безопасности и качества товаров, усилением государственного контроля соответствия заявлений рекламодателей реальной практике;
- ростом количества сообщений об изъятии товаров с рынка, исходя из соблюдения общественных интересов;
- появлением чувства страха у потребителя перед отдельными вредными ингредиентами;
- усилением социальной пользы рекламируемых товаров, которые должны отвечать общественным нуждам;
- возникновением слухов об отдельных компаниях и их распространением среди широкой общественности;
- проблемами имиджа некоторых компаний и сфер деятельности.

Коммуникационная работа особенно актуальна и целесообразна в следующих случаях:

- внедрения принципиально нового продукта, когда его популяризация может привести к высокому спросу за счет увеличения степени осведомленности;
- в целях создания и повышения потребительского спроса на товар;
- наличия маленького бюджета и сильной конкуренции;
- разъяснения свойств сложного продукта, создания информационного фона, на основании которого будет восприниматься продукт в дальнейшем;
- стимулирования нового потребительского интереса к старому продукту;
- ассоциирования товара с уникальным представителем.

### **Вопросы по теме**

1. Что включает в себя технологическое направление в деятельности менеджера по коммуникациям?
2. Чем занимаются специалисты по коммуникациям в рамках репутационно-имиджевого направления работы?
3. Какова роль коммуникации в маркетинговой политике предприятия?

## **3.2. Коммуникационный менеджмент в государственных и гражданских некоммерческих организациях**

**Коммуникационный менеджмент государственных и региональных органов власти.**

Коммуникационный менеджмент призван наладить коммуникативные связи между властными структурами на всех уровнях, а также между органами власти и широкой общественностью.

Коммуникационный менеджмент в органах государственной власти представляет собой особый механизм государственного и регионального управления, деятельность которого направлена на оптимизацию принятия и реализации государственных решений.

Службы по коммуникации в органах государственной власти призваны отладить информационные потоки на всех уровнях. Это способствует созданию модели «открытой», «отзывчивой» бюрократии, гибко адаптирующейся к меняющимся социально-экономическим условиям.

Содержание деятельности по менеджменту коммуникаций в органах исполнительной власти заключается в анализе и прогнозировании данных об отношении населения к реальным событиям общественной жизни, в моделировании технологий управления общественным мнением, выработке стратегий продвижения программных целей и задач посредством рекламы, социального и политического маркетинга.

Деятельность менеджеров по коммуникациям в органах исполнительной власти включает в себя:

- прогнозирование социально-экономических ситуаций и определение причин их возникновения;

- выработку коммуникационных стратегий по реализации государственных актов;
- создание социально-экономических программ и графиков их реализации;
- использование СМИ в целях формирования общественного мнения по принятым решениям;
- подготовку предложений для законодательной власти по совершенствованию законодательства.

Деятельность по менеджменту коммуникаций в органах законодательной власти имеет свою особенность, заключающуюся в сопровождении и правовом обеспечении высокого качества и эффективности принимаемых государственных решений.

Деятельность по менеджменту коммуникаций в органах судебной власти подразумевает внесение предложений по законодательным актам, своевременное информирование общественности о них и, соответственно, о предстоящих изменениях, получение информации о судебных процессах и т.д. Специалистам по коммуникациям необходимо обеспечивать «прозрачность» деятельности органов судебной власти.

Основные направления деятельности коммуникационного менеджмента в органах власти:

- прогнозирование общественно-политических процессов;
- вовлечение общественности в государственное управление;
- публичная легитимизация действий власти;
- установление, поддержание, расширение контактов с гражданами и организациями;
- формирование благоприятного имиджа органов власти и их руководителей;
- информирование общественности о принимаемых решениях,
- анализ общественной реакции на действия должностных лиц и органов власти;
- изучение и формирование общественного мнения;
- изучение гражданского самочувствия народа;
- содействие в выработке стратегических управленческих решений
- обеспечение аналитическими разработками.

**Задачи информационного обеспечения.** Для успешной деятельности органов власти необходимо решать следующие проблемы: (при наличии соответствующего информационного обеспечения)

- технологического сопровождения (телефон, радио, компьютеры, Интернет и др.) непрерывной «обратной связи»;
- гарантирования коммуникационной безопасности в деятельности коммуникационного менеджмента: надежность работы электронных средств, избежание «утечки» конфиденциальной информации;
- проведения целевых акций по информационному сопровождению определенных государственных проектов;

– соблюдения коммуникативной этичности и легитимности: органы власти должны отслеживать информационные потоки и пресекать «черный» PR в СМИ.

**Политический и социальный маркетинг.** Социальный маркетинг — деятельность органов государственной власти по эффективному выявлению специальных запросов респондентов, по поддержанию и улучшению благосостояния как граждан, так и общества в целом. Улучшение качества жизни населения — одна из ключевых целей деятельности социального маркетинга.

Социальный маркетинг подразумевает применение общего маркетинга к определенному классу проблем, где целью маркетолога является изменение социального поведения, прежде всего ради пользы целевой аудитории и общества в целом. Социальный маркетинг не ставит своей целью конкретные акты купли-продажи, хотя опосредованных экономических результатов социального маркетинга можно выделить достаточно много, в частности выявление финансовых, экономических, кадровых ресурсов, подготовка материалов для участия представителей органов государственной власти в международных проектах.

Социальный маркетинг в государственных органах управления используется при решении следующих задач:

– выделение регионов и организаций, которые нуждаются в первоочередной государственной поддержке, развитие которых обеспечит решение других социально-экономических проблем;

– регулирование спроса и предложения на отдельные виды товаров и услуг, обеспечение паритета цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию за счет разумной налоговой политики, экспортно-импортных квот, пошлин и др.;

– грамотное формирование госзаказов на военную технику, объекты строительства, сельскохозяйственную продукцию и др.;

– определение приоритетов отдельных целевых социально-экономических программ государственного уровня.

Разновидностью социального маркетинга является политический маркетинг.

**Политический маркетинг** — это специфическая профессиональная деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания и изменения поведения общественности по отношению к органам власти, политическим партиям, демократическим институтам, способствующая формированию гражданского общества.

Политический маркетинг ориентирован на осмысление и разработку технологий проведения политических кампаний, разных форм участия граждан, общественных объединений и органов государственной власти в политике.

Организацией политического маркетинга занимаются специалисты в области политического консалтинга не только во время предвыборных

кампаний, но и при лоббировании, позиционировании интересов политических партий и элит.

Коммуникационный менеджмент в сфере политики помогает добиться массовой поддержки населением конкретных социально-политических мероприятий, проводимых органами власти.

**Коммуникационный менеджмент в муниципальном и местном самоуправлении.** Местное самоуправление (МСУ) — это многообразная деятельность граждан по участию в решении вопросов местного значения.

К основным отраслям муниципальной экономики относятся: ЖКХ, образование, здравоохранение. В этих отраслях на протяжении последних лет расходуется около 70 % средств местных бюджетов.

Опыт работы органов МСУ свидетельствует об острой нужде и отдельных граждан, и их объединений в информации о деятельности и полномочиях местных властей и в установлении более тесного контакта с ними.

Информационная прозрачность деятельности муниципальных структур обеспечивает соблюдение прав человека и гражданина в повседневной деятельности органов власти, что является важным элементом эффективного управления.

При осуществлении муниципального управления прежде всего следует учитывать и удовлетворять интересы и потребности населения данного муниципального образования, поэтому одна из главных целей заключается в решении проблем, связанных с повышением качества жизни населения. Другая сторона этого процесса — привлечение населения к подготовке и принятию управленческих решений на данной территории, а также к контролю над их осуществлением, что закреплено в Конституции РФ.

Работу служб по управлению коммуникацией надо ориентировать на организацию работы структур и должностных лиц местного самоуправления таким образом, чтобы она была прозрачной, открытой для граждан и их объединений, обеспечивала сотрудничество, разъясняла мотивы принятия решений, доводила до общественности основные положения социальной и экономической политики и т.д.

Практические формы достижения данных целей:

- анализ общественной реакции на принятые решения либо решения, планируемые к принятию, а также на действия должностных лиц и органов МСУ;

- взаимодействие со средствами массовой информации (публикация нормативно-правовых актов, интервью должностных лиц, отчеты депутатов, выступления по телевидению и радио, создание интернет-сайтов и др.);

- ведение и разрешение дел по обращениям граждан в органы местного самоуправления;

- соучастие в общих делах и действия по реализации коллективных интересов и потребностей с населением и его группами.

В регионах России, в зависимости от местных условий и особенностей муниципальных образований, используются различные формы взаимодействия

с объединениями граждан: создание консультативных советов, общественных палат, различных комиссий при органах МСУ, привлечение представителей общественно-политических объединений в качестве общественных консультантов (советников) по отдельным вопросам.

### **Вопросы по теме**

1. Каковы функции менеджера по коммуникациям в органах исполнительной, законодательной и судебной власти?
2. Что такое политический и социальный маркетинг?
3. Перечислите особенности коммуникационного менеджмента в муниципальном и местном самоуправлении.

### **Методические указания и планы семинарских занятий по разделу**

В этом разделе речь идет об особенностях применения общих технологий коммуникационного менеджмента в условиях организаций разных типов. Так, для промышленных и коммерческих организаций основной функцией коммуникационного менеджмента будет рост объемов прибыли и защита бизнеса. Для политиков, государственных и некоммерческих организаций на первый план выходит политический и социальный маркетинг. При изучении тем данного раздела стоит обратить особое внимание на различие и сходство в применении технологий коммуникационного менеджмента между этими типами организаций.

### **Практическое занятие 12.**

#### **Коммуникационный менеджмент в промышленном и коммерческом секторе**

1. Особенности коммуникационного менеджмента в госпромышленности и бизнесе.
2. Коммуникационная безопасность на предприятиях.
3. Технологическое и репутационно-имиджевое направление в коммуникационном менеджменте.
4. Роль коммуникационного менеджмента в маркетинговой политике предприятия.
5. Структура отдела корпоративной коммуникации.

### **Вопросы и задания**

1. Сформулируйте основные особенности коммуникационного менеджмента в промышленности и бизнесе.
2. Какие функции в предприятии выполняет специалист, занимающийся технологическим направлением в коммуникационном менеджменте?
3. Какие функции в предприятии выполняет специалист, занимающийся репутационно-имиджевым направлением в коммуникационном менеджменте?
4. Какую роль выполняет коммуникационный менеджмент в маркетинговой политике предприятия?
5. Какова оптимальная структура отдела корпоративной коммуникации на предприятии?

### **Практическое занятие 13.**

#### **Специфика коммуникационного менеджмента в некоммерческой сфере**

1. Коммуникационный менеджмент в государственных и муниципальных органах власти.
2. Функции и организация информационных служб при правительственных органах.
3. Формы работы с общественностью политических и общественных организаций.
4. Условия эффективности коммуникационного менеджмента в некоммерческом секторе.

#### **Вопросы и задания**

1. Каковы задачи коммуникационного менеджмента в государственных и муниципальных органах власти?
2. Каково содержание деятельности по связям с общественностью в государственных и муниципальных органах власти? Как она соотносится с коммуникационным менеджментом?
3. Поясните понятия «политический и социальный маркетинг».
4. Какова структура отдела коммуникационного менеджмента в органах власти?
5. Перечислите условия эффективности коммуникационного менеджмента в некоммерческом секторе.

### **Практическое занятие 14**

#### **Коммуникационный менеджмент в кризисных ситуациях**

1. Кризис как этап развития организации. Типология кризисов.
2. Информационно-коммуникативное обеспечение в кризисных ситуациях.
3. Восстановление после кризиса и оценка ситуации.

#### **Вопросы и задания**

1. Сформулируйте определение кризиса с точки зрения управления коммуникационным процессом.
2. Какие типы кризисов вам известны? Как типология кризисов помогает подготовиться к действиям во время кризиса?
3. Каковы практические шаги по обеспечению эффективного управления коммуникациями во время кризиса?
4. Какие действия необходимо предпринять после кризиса?
5. Ролевая игра: «Коммуникационный менеджмент в условиях кризиса». Описание: участники игры делятся на две команды, каждая из которых разрабатывает план действий в конкретных кризисных условиях и проигрывает его перед другой командой, которая в этой игре выполняет функции разных целевых групп общественности. Затем команды меняются ролями.

## **Практическое занятие 15**

### **Задачи коммуникационного менеджмента в формировании корпоративной культуры**

1. Понятие корпоративной культуры. Организационная и корпоративная культура.
2. Организационные ценности.
3. Основные элементы и особенности функционирования знаково-символической культуры на предприятиях.
4. Методы продвижения корпоративной культуры на предприятии.

### **Вопросы и задания**

1. Сформулируйте определение понятия «корпоративная культура».
2. Какое понятие на ваш взгляд шире – организационная или корпоративная культура?
3. Перечислите и охарактеризуйте основные организационные ценности.
4. Каковы методы продвижения корпоративной культуры на предприятии?
5. Назовите основные элементы знаковой культуры на предприятии. В каких корпоративных мероприятиях они используются?

### **Список рекомендуемой литературы по разделу**

1. Алешина, И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. / И.В. Алешина – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003.
2. Грин, Э. Креативность в паблик рилейшнз./ Э. Грин - СПб: ИД «Нева», 2003.
3. Основы менеджмента. / О.А.Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева - М.: Центр, 2000.
4. Местное самоуправление в России. / под ред. В.Б. Зотова. – М., 2003.
5. Рева, В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов РФ, гот. спец. по СО. / В.Е. Рева – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2001.
6. Стровский, Д.Д. Паблик рилейшнз в конфликтных и экстремальных ситуациях. Учеб. пособие. / Д.Д. Стровский - Екатеринбург, 1996.
7. Шепель, В.М. Коммуникационный менеджмент. / В.М. Шепель - М.: Гардарики, 2004.

## Тесты по дисциплине «Коммуникационный менеджмент»

1. Один из основоположников теории менеджмента А. Файоль охарактеризовал функции управления следующим образом:

- а) предвидеть;
- б) организовать;
- в) руководить;
- г) наставлять;
- д) координировать;
- е) контролировать.

Какой пункт в этом списке лишний?

2. Деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой, путем реализации коммуникационной политики – это:

- а) стратегия коммуникации;
- б) коммуникационный менеджмент;
- в) коммуникационный аудит.

3. Какое понятие более общее:

- а) коммуникационная политика;
- б) коммуникационный менеджмент.

4. Верно ли, что коммуникационная политика включает в себя, в частности, планирование обратной связи?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

5. Слухи относятся к:

- а) формальной;
- б) неформальной коммуникации в организации?

6. В практике коммуникационного менеджмента «хорошей» называется организация, которая:

- а) предоставляет качественные товары и услуги по приемлемым ценам;
- б) ведет социально одобряемую деятельность;
- в) верны оба варианта;
- г) неверен ни один из вариантов.

7. В практике коммуникационного менеджмента «видимой» называется организация, которая:

- а) производит товары и услуги, известные обществу;
- б) демонстрирует общественности организационные ценности;
- в) верны оба варианта;
- г) не верен ни один из вариантов.

8. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит выработка общей коммуникативной стратегии фирмы?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

9. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит

участие в подготовке публичных мероприятий и заявлений, включая подготовку текстов выступлений, речей и докладов?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

10. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит информационное продвижение фирмы в целом и ее продукции, услуг, включая планирование и проведение конкретных кампаний и акций?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

11. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит поддержка и развитие отношений с органами власти?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

12. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входят связи с потребителями, клиентами и партнерами, в том числе - обеспечение эффективной обратной связи, позитивного восприятия фирмы и ее деятельности?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

13. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит формирование и продвижение позитивного привлекательного имиджа фирмы (институциональная корпоративная реклама)?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

14. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит донорская деятельность фирмы?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

15. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит поддержка добрых отношений с местным населением, включая благоустройство, защиту окружающей среды, обеспечение безопасности, разъяснение перспектив развития фирмы?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

16. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит представительская деятельность?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

17. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит разъяснительная работа с персоналом фирмы относительно итогов и перспектив ее деятельности, проведение корпоративных акций, организация специальных образовательных проектов, программ и мероприятий?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

18. Верно ли, что в функции отдела коммуникационного менеджмента входит координация всех направлений PR-деятельности фирмы и ее подразделений?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

19. Необходимый минимум работ для организации эффективных коммуникаций в организации включает в себя:

- а) аналитические работы;
- б) медиарилейшнз;
- в) планирование и прогнозирование;
- г) аналитические работы и медиарилейшнз;
- д) аналитические работы и планирование;
- е) медиарилейшнз и планирование.

Выберите один вариант ответа.

20. Менеджер по коммуникациям осуществляет менеджмент:

- а) экономического;
- б) культурного;
- в) паблицитного капитала клиента.

21. Является ли компетентность формирования концепции одним из основных профессиональных требований к менеджеру по коммуникациям?

- а) да, является;
- б) нет, не является.

22. Интенсивная коммуникация, позволяющая за короткий срок приобрести большое число сторонников распространяемой идеи – это:

- а) реклама;
- б) пропаганда;
- в) паблик рилейшнз.

23. Первым в истории управления коммуникациями взаимосвязь между положительными публикациями в прессе о фирме выявил:

- а) Айви Ли;
- б) Э Бернайз;
- в) С Блэк;
- г) Дж. Грюниг.

24. Организация PR должна включать в себя аналоги научно-исследовательских, конструкторско-технологических работ и управление – одна из основных идей:

- а) Айви Ли;
- б) Э. Бернайза;
- в) С. Блэка;
- г) Дж. Грюнига.

25. Однонаправленный поток информации, основная цель которого не слушание, а говорение – это:

- а) пропагандистская модель Дж. Грюнига;
- б) журналистская модель;
- в) двусторонняя асимметричная модель;

г) двусторонняя симметричная модель.

26. Однонаправленный поток информации, направленный на массовую аудиторию посредством СМИ, цель которого проинформировать – это:

- а) пропагандистская модель Дж. Грюнига;
- б) журналистская модель;
- в) двусторонняя ассиметричная модель;
- г) двусторонняя симметричная модель.

27. Выбор целевой аудитории, изучение ее интересов и распространение на этой основе информации с применением технологии обратной связи – это:

- а) пропагандистская модель Дж. Грюнига;
- б) журналистская модель;
- в) двусторонняя ассиметричная модель;
- г) двусторонняя симметричная модель.

28. Распространение информации на целевые аудитории с целью достижения взаимопонимания – это:

- а) пропагандистская модель Дж. Грюнига;
- б) журналистская модель;
- в) двусторонняя ассиметричная модель;
- г) двусторонняя симметричная модель.

29. Какое понятие является более общим:

- а) коммуникационный менеджмент;
- б) связи с общественностью.

30. Верно ли, что манипулирование общественным мнением строится на базе диалогических информационных потоков?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

31. Верно ли, что управление общественным мнением строится на базе монологических информационных потоков?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

32. Управляемый диалогический информационный поток является:

- а) первичным;
- б) вторичным;
- в) равнозначным по отношению к монологическому информационному потоку.

33. Для распространения монологических информационных потоков чаще всего используется:

- а) телевидение;
- б) печать;
- в) Интернет.

34. Активная общественность является условием для реализации:

- а) стратегии информирования;
- б) стратегии убеждения;
- в) стратегии диалога;
- г) стратегии формирования согласия.

35. В сфере антикризисных коммуникаций наиболее эффективной является:

- а) стратегия информирования;
- б) стратегия убеждения;
- в) стратегия диалога;
- г) стратегия формирования согласия.

36. Традиционно «слабым местом» любой организации считаются:

- а) восходящие коммуникации;
- б) нисходящие коммуникации;
- в) горизонтальные коммуникации.

37. Верно ли, что коммуникационные стратегии при проведении изменений в компании предполагают раннее объявление изменений даже в случае неполноты информации?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

38. Верно ли, что коммуникационные стратегии при проведении изменений в компании предполагают установление графика информирования?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

39. Верно ли, что коммуникационные стратегии при проведении изменений в компании предполагают комментарии причин невозможности представления большей информации?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

40. Верно ли, что коммуникационные стратегии при проведении изменений в компании предполагают установление открытого и коллективного процесса планирования на основе максимального участия тех, кого затрагивают эти изменения?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

41. Верно ли, что коммуникационные стратегии при проведении изменений в компании предполагают прояснение полезности и схемы решений об изменениях?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

42. Верно ли, что коммуникационные стратегии при проведении изменений в компании предполагают информирование персонала прежде, чем СМИ?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

43. Приведите примеры организации информационной поддержки управленческих решений на предприятии, столько, сколько сможете.

44. При помощи каких коммуникационных событий можно объяснить персоналу финансовые результаты работы компании. Приведите примеры, столько, сколько сможете.

45. При помощи каких коммуникационных событий можно мобилизовать

ресурсы сотрудников и общественного мнения для решения корпоративных задач. Приведите примеры, столько сколько сможете.

46. Верно ли, что принципом организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом является регулярное исследование отношения персонала к организации и менеджменту позволяет выявить проблемы до того, как они станут кризисом?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

47. Верно ли, что принципом организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом является последовательность и регулярность коммуникаций, сообщение как хороших, так и плохих новостей?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

48. Верно ли, что принципом организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом является персонификация коммуникаций, их личный характер?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

49. Верно ли, что принципом организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом является личное внимание топ-менеджмента к персоналу?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

50. Верно ли, что принципом организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом является искренность коммуникаций?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

51. Верно ли, что принципом организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом является перспективная направленность коммуникаций?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

52. Верно ли, что принципом организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом является инновационность в выборе коммуникационных решений?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

53. Верно ли, что принципом организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом является полицентризм и мультинаправленность коммуникаций?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

54. По отношению к неформальной коммуникации в организации выделяется несколько коммуникативных ролей:

- а) «посыльные»;

- б) «интерпретаторы»;
- в) «скептики»;
- г) «сторонники»;
- д) «противники»;
- е) «принимающие решения».

Какой пункт в этом списке лишний?

55. Техническое обеспечение коммуникационных потоков – это:

- а) начальный;
- б) завершающий этап программы совершенствования организационных коммуникаций.

56. Правильная расстановка фильтров на пути информационных потоков обеспечивает:

- а) адресацию информации по конкретным получателям;
- б) сортировку информации по степени важности для получателя;
- в) предупреждение неверного декодирования полученной информации;
- г) предупреждение информационных перегрузок участников коммуникационного процесса;
- д) дозирование информации в зависимости от разрешенной степени доступа к ней сотрудников.

Какой пункт в этом списке лишний?

57. Процесс формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации (каждого ее подразделения) – это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегическое прогнозирование;
- в) стратегический аудит.

58. Существуют следующие виды стратегий:

- а) прямая;
- б) косвенная;
- в) планируемая;
- г) воплощенная.

Какие два пункта являются лишними в этом списке?

59. Если корпорация преследует цель расширения объемов продаж, видов выпускаемой продукции, производственных мощностей, причем этот рост в процентном отношении должен превышать уровень роста ВВП и инфляцию, то применяется:

- а) стратегия роста;
- б) стратегия стабильности;
- в) стратегия обороны;
- г) комбинированная стратегия.

60. На тех предприятиях, которые довольствуются существующим объемом производства (включая размер рынка, объем выпуска товаров и т. д.) и управление которыми направлено на поиск стабильного, прибыльного роста, эквивалентного росту ВВП или инфляции применяется:

- а) стратегия роста;

- б) стратегия стабильности;
- в) стратегия обороны;
- г) комбинированная стратегия.

61. Компаниями, которые нельзя отнести к числу преуспевающих, с целью стабилизировать свое положение реагируя на сиюминутные изменения на рынке применяется:

- а) стратегия роста;
- б) стратегия стабильности;
- в) стратегия обороны;
- г) комбинированная стратегия.

62. Сочетание различных стратегий по отношению к своим фирмам или подразделениям в целом – это:

- а) стратегия роста;
- б) стратегия стабильности;
- в) стратегия обороны;
- г) комбинированная стратегия.

63. В стратегическом планировании коммуникаций различают следующие основные группы целей:

- а) цели выхода;
- б) цели влияния;
- в) цели отношения.

Какой пункт в этом списке лишний?

64. Экспонирование сообщения, его понимание и удержание в памяти относится к:

- а) информационным целям;
- б) целям отношения (установок);
- в) целям поведения.

65. Формирование взглядов на организацию и ее действия, их закрепление и изменение относится к:

- а) информационным целям;
- б) целям отношения (установок);
- в) целям поведения.

66. Такие цели, как повышение посещаемости мероприятий, проводимых фирмой, переубеждение группы протестующих против некоторых проектов фирмы от активных действий, относятся к:

- а) информационным целям;
- б) целям отношения (установок);
- в) целям поведения.

67. Приведите примеры информационных целей в стратегическом планировании, столько, сколько сможете.

68. Приведите примеры целей отношения в стратегическом планировании, столько, сколько сможете.

69. Приведите примеры целей поведения в стратегическом планировании, столько сколько сможете.

70. К более конкретным, низшим в целевой иерархии стратегического планирования целям относятся:

- а) цели влияния;
- б) цели выхода.

71. SWOT-анализ – это:

- а) анализ альтернатив развития организации и выбор стратегии;
- б) анализ сообщений об организации в СМИ;
- в) контент-анализ.

72. Какое описание точнее всего отражает состояние дел со стратегическим планированием в малом бизнесе по сравнению с крупным:

- а) процесс формирования стратегии в малом бизнесе более формальный;
- б) процесс формирования стратегии в малом бизнесе менее формальный, систематический и регулярный;
- в) малый бизнес совсем не занимается стратегическим планированием.

73. Аутсорсинг – это:

- а) учет и мобилизация стратегических ресурсов организации;
- б) передача отдельных информационно-коммуникативных функций сторонней организации;
- в) выход готового информационного продукта пресс-службы организации.

74. Общественное формирование, имеющее общие интересы и выражающие их в общественной дискуссии – это:

- а) субъект;
- б) объект общественного мнения.

75. Явление, имеющее общественный интерес и предполагающее наличие нескольких точек зрения – это:

- а) субъект;
- б) объект общественного мнения.

76. Для общественного мнения характерны:

- а) динамизм, постоянная изменчивость;
- б) консерватизм, следование традициям;
- в) обе эти тенденции в общественном мнении равнозначны.

77. Верно ли, что общественное мнение нацелено в основном на то, чтобы подтвердить картину мира его потенциального субъекта:

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

78. Базовым уровнем детерминации общественного мнения является:

- а) уровень непосредственного отражения;
- б) коммуникативный уровень;
- в) субъектный (личностный) уровень детерминации общественного мнения.

79. Установки и стереотипы в большей степени действуют на:

- а) уровне непосредственного отражения;
- б) коммуникативном уровне;
- в) субъектном (личностном) уровне детерминации общественного мнения.

80. Для предварительного ознакомления с явлениями, которые предстоит

исследовать для более точного формулирования проблемы, а также, по возможности, для построения гипотезы предназначены:

- а) поисковые;
- б) описательные;
- в) объяснительные коммуникологические исследования

81. Исследования, предназначенные для того, чтобы дать точное представление о некоторых явлениях, что также позволяет лучше сформулировать проблемы и гипотезы – это:

- а) поисковые;
- б) описательные;
- в) объяснительные коммуникологические исследования.

82. Когда знаний о явлении достаточно, чтобы начать искать объяснение того, почему данное явление таково, каково оно есть, применяются:

- а) поисковые;
- б) описательные;
- в) объяснительные коммуникологические исследования.

83. Метод сбора первичной социологической информации, основанный на визуальном и слуховом восприятии процессов и явлений и прямой их регистрации – это:

- а) контент-анализ;
- б) наблюдение;
- в) интервью.

84. Метод качественно-количественного анализа содержания документов с целью выявления и измерения социальных фактов и тенденций, отраженных этими документами – это:

- а) контент-анализ;
- б) наблюдение;
- в) интервью.

85. Один из основных видов опроса, использующий непосредственное социально-психологическое взаимодействие между исследователем и респондентом в соответствии с поставленной целью – это:

- а) контент-анализ;
- б) наблюдение;
- в) интервью.

86. Верно ли, что матричная структура отдела коммуникации характерна для коммуникационного менеджмента в бизнесе и промышленности?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

87. Краткосрочные или непосредственные результаты конкретной программы или деятельности в области связей с общественностью – это:

- а) итоги коммуникационной кампании;
- б) результаты коммуникационной кампании.

88. Изменения мнения, отношения и поведения со стороны целевой аудитории, вызванные распространенными материалами, сообщениями – это:

- а) итоги коммуникационной кампании;
- б) результаты коммуникационной кампании.

89. Верно ли, что в задачи коммуникационного менеджмента в органах власти входит технологическое сопровождение (телефон, радио, компьютеры, космические спутники, Интернет и др.)?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

90. Верно ли, что в задачи коммуникационного менеджмента в органах власти входит соблюдение стандартов электронного обмена: контроль за тем, чтобы программные информационные продукты были типовыми:

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

91. Верно ли, что в задачи коммуникационного менеджмента в органах власти входит гарантирование коммуникационной безопасности:

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

92. Верно ли, что в задачи коммуникационного менеджмента в органах власти входит проведение целевых акций по электронно-информационному сопровождению определенных государственных проектов?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

93. Верно ли, что в задачи коммуникационного менеджмента в органах власти входит соблюдение коммуникативной этичности и легитимности?

- а) да, верно;
- б) нет, неверно.

94. Деятельность органов государственной власти по эффективному выявлению специальных запросов респондентов, по поддержанию и улучшению благосостояния как граждан, так и общества в целом – это:

- а) политический;
- б) социальный маркетинг.

95. Специфическая профессиональная деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания и изменения поведения общественности по отношению к государственным властным органам, политическим партиям, к демократическим институтам, к формированию гражданского общества – это:

- а) политический;
- б) социальный маркетинг.

96. Авиакатастрофы, порча продуктов, смерть ведущего руководителя, землетрясения, паника – это примеры:

- а) неожиданных;
- б) назревающих;
- в) непрерывных кризисов.

97. Неудовлетворение работников и неблагоприятный моральный климат в коллективе – это примеры:

- а) неожиданных;

- б) назревающих;
- в) непрерывных кризисов.

98. Сплетни или спекуляции, сообщаемые средствами массовой информации или передающиеся из уст в уста – это примеры:

- а) неожиданных;
- б) назревающих;
- в) непрерывных кризисов.

99. К внешним источникам подбора персонала в организации относятся:

- а) центры занятости;
- б) ротация;
- в) агентства по найму;
- г) поиск кандидатов через СМИ.

100. Является ли экономическая эффективность одной из организационных ценностей, отражающихся в корпоративной культуре?

- а) да, является;
- б) нет, не является.

## Содержание

<b>Введение</b>	3
<b>Раздел 1. Сущность коммуникационного менеджмента</b>	4
1.1. Коммуникационный менеджмент и его роль в стратегии управления организаций	4
<i>Вопросы по теме</i>	9
1.2. Типологические модели коммуникационного менеджмента	10
<i>Вопросы по теме</i>	17
1.3. Установление границ управления коммуникациями	18
<i>Вопросы по теме</i>	22
<i>Методические указания и планы семинарских занятий по разделу</i>	22
<i>Список рекомендуемой литературы по разделу</i>	24
<b>Раздел 2. Коммуникационный менеджмент как процесс</b>	25
2.1. Принципы организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии	25
<i>Вопросы по теме</i>	27
2.2. Принципы стратегического планирования в коммуникационном менеджменте	27
<i>Вопросы по теме</i>	33
2.3. Формирование положительного общественного мнения об организации	34
<i>Вопросы по теме</i>	40
2.4. Определение эффективности в коммуникационном менеджменте	40
<i>Вопросы по теме</i>	44
2.5. Структура и функции отдела по коммуникациям в организации	44
<i>Вопросы по теме</i>	46
2.6. Условия делегирования функций коммуникационного менеджмента PR-агентству	46
<i>Вопросы по теме</i>	49
<i>Методические указания и планы семинарских занятий по разделу</i>	49
<i>Список рекомендуемой литературы по разделу</i>	53
<b>Раздел 3. Особенности коммуникационного менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях</b>	54
3.1. Коммуникационный менеджмент в промышленном и коммерческом секторе	54
<i>Вопросы по теме</i>	56
3.2. Коммуникационный менеджмент в государственных и гражданских некоммерческих организациях	56
<i>Вопросы по теме</i>	60
<i>Методические указания и планы семинарских занятий по разделу</i>	60
<i>Список рекомендуемой литературы по разделу</i>	62
<b>Тесты контроля знаний по дисциплине «Коммуникационный менеджмент»</b>	63

Редактор М.А. Блус.  
ИД № 06039 от 12.10. 2001 г.  
Сводный темплан 2007 г.

Подписано в печать .01.07. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Отпечатано  
на дупликаторе. Усл. Печ. Л. 4,75. Уч.- изд.л. 4,75. Тираж 100 экз.  
заказ

---

Издательство ОмГТУ, 644050, г. Омск, пр-т Мира, 11  
т.23-02-12  
Типография ОмГТУ