

**ВНИМАНИЕ!**

**ДАННЫЙ ФАЙЛ СОЗДАН ПУТЕМ СКАНИРОВАНИЯ КНИГИ**

**«50 ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ  
РАЗВИТИЯ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ «СЕРЕБРЯНЫЙ ЛУЧНИК»  
1997-2000 гг.».**

**ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МАТЕРИАЛОВ ДАННОГО ФАЙЛА ССЫЛКА НА  
ИСТОЧНИК ОБЯЗАТЕЛЬНА!**

50 ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ  
НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ  
СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
«СЕРЕБРЯНЫЙ ЛУЧНИК» 1997-2000 гг.

РОССИЙСКАЯ  
АССОЦИАЦИЯ  
ПО СВЯЗЯМ  
С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
СОЮЗ ЖУРНАЛИСТОВ РОССИИ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ISBN 5-901401-12-3 УДК 659.442 (470+571) «1997/2000» ББК 76.0 П999

Лицензия ИД №00565 от 15.12.1999

Сдано в набор 28.09.2001

Подписано в печать 24.12.2001

Формат 72x101 1/16

Бумага офсетная

Гарнитура «Палатино»

Печать офсетная

Усл. печ. л. 38,83

Тираж 1 800 экз.

Заказ № 609

Отпечатано с готовых диапозитивов типографии Патриаршего издательского  
печатного центра, г. Сергиев Посад

Издательство ИМА-пресс 117049, Москва, Крымский вал, 9

Общее управление издательским проектом - Надежда Явдолюк

Подготовка кейсов и литературная обработка - Жанна Грибова

Проектное консультирование - Михаил Тайц

Дизайн - Николай Шток

Подготовка к печати и полиграфическое производство - Издательство ИМА-пресс



# 50 ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ «СЕРЕБРЯНЫЙ ЛУЧНИК» 1997-2000 гг.

## СОДЕРЖАНИЕ

**2000**

### **ВОТ И СЛАВНО!**

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center», Департамент общественных связей ОАО «НГК «Славнефть», Москва

### **ВОЙНА И МИР**

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center», Москва

### **ВРЕМЕН СВЯЗУЮЩАЯ НИТЬ**

Бюро общественных связей «REPUBLIC», Москва

### **ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С АТОМА**

ООО «Компания Янсон», Томск

### **ГОРОДОК**

Тверской гуманитарный институт Тверь

### **ЖИВАЯ ВОДА**

Агентство маркетинговых технологий «DirectMEDIA», Новосибирск

### **ЗЕМЛЯ СИТНИКОВА**

Консалтинговая группа «ИМИДЖ-контакт», Москва

### **КОЛУМБЫ БЕНЗОКОЛОНОК**

Управление по связям с общественностью компании «ЛУКОЙЛ», Москва

### **КУКЛА ОТ ЗВЕЗДЫ**

Общественное Российское телевидение, творческое объединение «Русский проект», Музей уникальных кукол, Москва

### **МАРОСЕЙКА, 12**

Управление информации и общественных связей Федеральной службы налоговой полиции, Москва

### **НА ВОЛНЕ**

Рекламно-информационное агентство «СПН-Гранат», Санкт-Петербург

### **НА ТРЕЗВУЮ ГОЛОВУ**

«Корпорация «Я», Москва

### **ОДНАЖДЫ В АМЕРИКЕ**

Департамент по связям с общественностью ТНК, Москва

### **ОНИ СРАЖАЛИСЬ ЗА РОДИНУ**

Отдел общественных связей ОАО «ЛОМО», Санкт-Петербург

### **ПИСЬМА С ФРОНТА**

Федеральное государственное унитарное предприятие «Государственная радиоккомпания «Радио России», Москва

**САМ СЕБЕ РЕЖИССЕР**

Информационно-аналитический продюсерский центр «НОВОКОМ», Москва

**СЛОВО - СЕРЕБРО**

Пресс-служба ГК «КАСКОЛ», Москва

**ТЕАТР-КАБАРЕ**

Бюро общественных связей «REPUBLIC», Москва

**ТЕЛЕФОННОЕ ПРАВО**

Бюро общественных связей «REPUBLIC», Москва

**ФОНД В ПОМОЩЬ**

Российский фонд помощи Издательского дома «Коммерсантъ», Москва

**ФОРМУЛА СКОРОСТИ**

Имиджево-коммуникационная компания «PR Service Group», Москва

**ЧЕРЕЗ ТЕРНИИ**

Агентство по связям с общественностью «PR PASSAT», Москва

**1999****БОЛЬШАЯ ПЕРЕМЕНА**

Служба связей с общественностью и рекламы АО «УРАЛЬСКИЕ САМОЦВЕТЫ», Екатеринбург

**БОЛЬШОЕ В ВЕЛИКОМ**

Рекламно-информационное агентство «СПН-Гранат», Санкт-Петербург

**В НАЧАЛЕ БЫЛО СЛОВО**

Дирекция по связям с общественностью холдинговой компании «ИНТЕРПРОС», Москва

**ВЫГОДНОЕ ДЕЛО**

Управление по информационной политике Министерства РФ по налогам и сборам, Москва

**ДОСТИЖЕНИЯ ВЫСТАВКИ**

Управление рекламы и связей с общественностью ГАО ВВЦ, Москва

**МНОГОУВАЖАЕМЫЙ ШКАФ**

Агентство новостей «ИМА-пресс», Москва

**ЗА ЧИСТОТУ И ПОРЯДОК**

Информационно-аналитическое агентство «Миссия-Л», Москва

**НА БЕЛОЙ И ОРАНЖЕВОЙ**

Агентство по связям с общественностью «PR PASSAT», Москва

**ОСТРОВ СОКРОВИЩ**

Отдел по связям с общественными и государственными структурами «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.», Москва - Южно-Сахалинск

**ПЧЕЛА В КОРОБКЕ**

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center», Москва

**СВОБОДУ СЛОВУ!**

Союз журналистов России, Фонд защиты гласности, «Интерньюс», Центр «Право и СМИ», НИСПИ, Комиссия по доступу к информации, Союз распространителей печатной продукции, Национальная ассоциация телевидителей, Москва

**СТОИМОСТЬ РЕПУТАЦИИ**

Департамент PR компании «Евросевернефть», Москва

## **ТЕАТРАЛЬНЫЙ РОМАН**

Союз театральных деятелей Российской Федерации, ассоциация «Золотая Маска», Москва  
1998

## **ДОСТОЯНИЕ РЕСПУБЛИКИ**

Управление по связям с общественностью акционерная компании «АПРОСА», Москва

## **ИДЕОЛОГИЯ МАСШТАБА**

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## **КРИЗИС КАК КРИЗИС**

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## **МУЖСКОЙ ВОПРОС**

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## **ОДНА НА ВСЕХ ВАЛЮТА**

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## **ПИВНОЙ ПУТЧ**

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center», Москва

## **РАЗВАЛ И СХОЖДЕНИЕ**

Центр экономических и социальных исследований при Кабинете министров Республики Татарстан, Казань

## **СПОРНОЕ КИНО**

Продюсерская компания «СЛОВО», Москва

## **ЮНОШЕСКИЕ ИГРЫ**

Агентство «Имиджленд Edelman PR», Москва

1997

## **ГОД РОЖДЕНИЯ**

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center», Москва

## **ОТ ВИНТА!**

Агентство «Имиджленд Edelman PR», Москва

## **ОТНОШЕНИЯ, КОТОРЫЕ СТОИТ ПОДДЕРЖИВАТЬ**

Международный пресс-клуб' Москва

## **ПЕРВЫЙ ИЗ ПЕРВЫХ**

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## **ТАНЦЫ НА ГРАНИ**

«Корпорация «Я», Москва

## **ЧЬЕ РУКОПОЖАТИЕ КРЕПЧЕ**

Пресс-служба Президента РФ, Москва

## **ТРИ ИСТОРИИ**

## **МОСКВА СЛЕЗАМ НЕ ВЕРИТ**

Агентство «Р.И.М.», Москва

## **ОПРОС С ПРИСТРАСТИЕМ**

Агентство «Р.И.М.», Москва

## **ПРОДУКТ ЭМАНСИПАЦИИ**

Агентство «Р.И.М.», Москва

**2000**

## **ВОТ И СЛАВНО!**

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center», Департамент общественных связей ОАО «НГК «Славнефть», Москва

### **ПРОЕКТ**

Создание и продвижение положительного образа ОАО «НГК «СЛАВНЕФТЬ»

### **АВТОР**

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center» (Андрей Мосесов, Евгения Зайцева) и Департамент общественных связей ОАО «НГК «СЛАВНЕФТЬ» (Андрей Шторх, Эдуард Саркисов, Алексей Турбин) г. Москва

### **КЛИЕНТ**

ОАО «НГК «СЛАВНЕФТЬ»

### **СРОКИ**

Апрель - декабрь 2000 г.

### **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

### **ПРОБЛЕМАТИКА**

ОАО «НГК «Славнефть» - вертикально интегрированная российско-белорусская компания, осуществляющая производственный процесс полного цикла. На момент начала реализации данного проекта «Славнефть» являла собой традиционное госпредприятие с «советским» типом менеджмента. Внятных стратегических планов у прежнего руководства компании не было, штат был раздут, имели место финансовые и прочие злоупотребления. В целом, компания жила в ожидании приватизации, которая намечалась на лето 2000 г.

С приходом к руководству «Славнефти» 14 января 2000 г. команды М.Гуцериева ситуация постепенно начала меняться. По сути, главной целью нового руководства стало доказать излюбленный тезис нового президента компании: «Эффективность производства зависит не от формы собственности, а от качества управления этой собственностью». Первыми шагами М.Гуцериева были смена команды топ-менеджеров и установление жесткого управления дочерними предприятиями. С этого момента «Славнефть» стала проводить внешнюю политику, которую сам М.Гуцериев назвал «агрессивной». Стратегическими задачами «Славнефти» были определены значительное приращение ресурсной базы, увеличение объемов добычи нефти, расширение собственной сбытовой сети АЗС. Кроме того, компания стремилась к расширению своих внешних связей, к сотрудничеству с другими государствами (Ираком, Ираном, Азербайджаном). Однако ситуация осложнялась тем обстоятельством, что не прекращались попытки поглощения «Славнефти» частными нефтяными гигантами, например, Тюменской нефтяной компанией.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Целевой аудиторией, которая должна была принять новый образ «Славнефти», стали, во-первых, политическая и экономическая элиты стран-учредителей и стран-партнеров компании, во-вторых, средства массовой информации этих стран и, в-третьих, широкая общественность.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель PR-кампании заключалась в поддержке и пропаганде действий нового руководства «Славнефти».

Задачи, которые требовалось решить в этом случае, состояли в следующем:

- позиционировать «Славнефть» как компанию, являющуюся одним из лидеров на российском и белорусском рынках нефтепродуктов;
- сформировать благоприятное отношение к деятельности «Славнефти» на местах;
- заручиться поддержкой политической и экономической элит стран - учредителей компании;
- продемонстрировать положительные результаты «агрессивной» политики не только для самой компании, но и для общества в целом;
- основной упор сделать на отражение положительных результатов эффективного управления государственной собственностью и преодоление стереотипа, что преуспевающей в России может быть только частная компания;
- подготовить почву для дальнейшего развития проектов «Славнефти» как на территории стран-учредителей, так и стран-партнеров.

## **СТРАТЕГИЯ**

Основой стратегии данного проекта стало позиционирование «Славнефти» как эффективной и агрессивной государственной нефтяной компании, причем изменить ситуацию требовалось максимально быстро, связав со сменой руководства и теми коммуникационными возможностями, которые предоставляла смена управленческой команды как информационный повод.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

При подготовке проекта было решено выстроить непрерывное и тесное взаимодействие со средствами массовой информации. На этой концепции базировалось как проведение акций и пресс-конференций, так и работа в промежутках между значимыми мероприятиями, состоявшая в постоянном генерировании информационных поводов. Целью такого оперативного сотрудничества была демонстрация СМИ прозрачности действий руководства компании, его заинтересованности в совместной работе с журналистами и готовности предоставлять максимум информации.

Вторым, но очень важным моментом в организации PR-работы стало проведение акций. Именно благодаря такому подходу появлялись многие информационные поводы. Акции порой носили эпатажный характер, демонстрируя агрессию внешней политики нового руководства. Акции иногда имели привязку к конкретному событию (например, открытие бензоколонок), а иногда становились самоцелью. Основным способом формирования представления о «Славнефти» стало позиционирование относительно конкурента. PR-кампания включала в себя проявления намеренной «недружелюбности» по отношению к главному конкуренту, а в недавнем прошлом

потенциальному покупателю «Славнефти», Тюменской нефтяной компании. «Война», объявленная такому серьезному сопернику, да еще и проводимая на его территории, стала отличным информационным поводом и прекрасным предлогом для демонстрации сил и возможностей «Славнефти». Такой подход, несмотря на очевидные рыночные преимущества ТНК, мог бы поставить эти компании в один ряд и заставить относиться к ним как к равным соперникам. При этом авторы проекта не были намерены критиковать конкурента - как для того, чтобы не создавать ему рекламу, так и для того, чтобы проект был юридически корректным. Все «агрессивные» действия строились именно как покушение на его долю рынка, а не на его репутацию. Авторы не забывали также, что только «военной» славой нельзя завоевать любовь сограждан, поэтому особый упор делался на благотворительность: перечисление средств в благотворительные фонды, организацию бесплатных концертов для жителей городов, важных с точки зрения бизнеса заказчика.

Во время кампании активно использовались средства наружной рекламы. Причем их применение не ограничивалось территориями мегаполисов. Качественные, современные рекламные щиты и баннеры, устанавливаемые также в маленьких провинциальных городках, местах расположения добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий компании, были использованы как культурные феномены, и воспринимались местным населением как свидетельство приближающейся лучшей жизни, высоких зарплат и новых рабочих мест.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Первым шагом, предпринятым в рамках проекта, был тщательный анализ СМИ и составление пула журналистов, работающих по интересовавшим авторов проекта темам. В ходе работы с большинством журналистов были установлены прочные личные и деловые контакты. Внутрикorporативная информация, полученная от предприятий и структур компании, тщательно анализировалась и оперативно передавалась журналистам. Возрастающая острота конкурентной борьбы с ТНК вывела вопрос оперативности на первый план: объем и поступление информации «с мест» были масштабны и оперативны, так как промедление в таких условиях было равносильно проигрышу. Работа со СМИ велась по трем направлениям:

- организация «горячей линии» со СМИ для передачи оперативной информации о деятельности компании;
- рассылка информационных материалов;
- подготовка публикаций о компании, размещаемых на правах рекламы.

Во всех городах, где «Славнефть» обустроивала свои собственные точки сбыта нефтепродуктов и открывала бензоколонки, проводились акции, призванные привлечь внимание к компании-заказчику и позиционировать ее положительные качества. Авторы проекта проводили презентации с участием представителей местной общественности, городских и областных администраций ведущих центральных и местных СМИ.

Самое громкое и, пожалуй, наиболее общественно значимое мероприятие прошло в Ярославле (в городе расположены два крупных нефтеперерабатывающих завода компании). Заключительный этап Всероссийской акции «Прикоснись к сердцу ребенка», проходившей под патронажем «Славнефти» - футбольный матч между местной командой «Шинник» и командой бывших пациентов академика Л.Бокерия, перенесших операцию по пересадке сердца, - привлек на городской стадион более 25 тысяч ярославцев. Вырученные средства были направлены компанией на проведение сложнейших операций

детям с врожденными пороками сердца. Акция имела большой резонанс не только в местных, но и ведущих центральных СМИ.

В ответ на действия конкурентов, провозгласивших через СМИ свои претензии на активы компании в городах Ярославле и Мегионе (Ханты-Мансийский АО), «Славнефтью» были проведены PR-акции в городах Нижневартовске, Калуге, Рязани («вотчине» конкурирующей ТНК), а также непосредственно возле офиса ТНК в Москве.

Руководство «Славнефти» приняло стратегическое решение прописать ряд подразделений компании в Нижневартовске, где расположены ключевые нефтедобывающие предприятия ТНК, для чего специально была зарегистрирована новая «дочка» «Славнефть - Нижневартовск», а также скуплены небольшие (по 5-10%) пакеты акций нескольких структур ТНК. Естественно, Нижневартовск моментально стал ареной наиболее ожесточенного противостояния двух компаний. ТНК давно и прочно обосновалась в городе, и ее действия по привлечению симпатий горожан, большинство из которых работают на предприятиях этой компании, носили традиционный характер (проведение гала-концертов с участием звезд эстрады, спонсорство богатых мероприятий для молодежи и т.д.). Поэтому политика «Славнефти» в отношении «избалованного» местного населения должна была отличаться. В День нефтяника, широко отмечаемый в городе, на Нижневартовск обрушилось настоящее рекламное «цунами»: улицы города, на которых ютился десяток щитов самого примитивного исполнения, украсились многочисленными рекламными конструкциями «Славнефти», изготовленными в Москве по современным технологиям «out door». Щиты с девизами: «Славнефть» - новые рабочие места», «Богатства Сибири прирастают «Славнефтью» и др., не только внесли колорит современного мегаполиса в провинциальную жизнь, но и заставили горожан говорить о «Славнефти» как о новом «со-хозяине» города. В представлении жителей приход «Славнефти» ломал монополию ТНК, позволял предполагать открытие более выгодных вакансий, увеличение уровня заработной платы, расширение социальных благ. В Калуге - сбытовой «вотчине» ТНК - «Славнефть» провела первый в России международный фестиваль воздухоплателей, в котором участвовали 15 аэростатов и дирижаблей. Сентябрьским утром весь город стал свидетелем яркого и незабываемого действия: над Калугой кружили огромные разноцветные шары, украшенные логотипом «Славнефти». Эта акция, приуроченная к открытию представительства и АЗС компании в Калуге, широко освещалась местными и центральными СМИ.

В Рязани (месте расположения главного нефтеперерабатывающего завода ТНК) по случаю открытия АЗС «Славнефти» на въезде в город, перед автозаправочными станциями ТНК и на самом высоком здании в Рязани, были размещены рекламные конструкции, надписи на которых приветствовали появление компании-заказчика в самом «сердце» конкурента. Было принято решение открывать АЗС не по отдельности, а устроить одновременное открытие всей сети заправочных станций. В один и тот же день начали работу семь АЗС «Славнефти» в Рязани. По этому случаю в подарок городу от компании был организован бесплатный концерт популярной столичной рок-группы «Hi-Fi». Апогеем «необъявленной войны» против ТНК стал запуск над московским офисом конкурента 12-метрового дирижабля с логотипом «Славнефти» и жирной стрелкой, указывающей на офис ТНК как на «дочернее предприятие «Славнефти», прошедший с участием представителей руководства компании. На акции присутствовали около 50 журналистов, теле- и фотокорреспондентов центральных СМИ. Итогом этой акции стало большое количество материалов, посвященных не только самому событию, но и деятельности компании в целом.



Вокруг офиса ТНК были размещены и рекламные щиты «Славнефти». Авторы проекта также занимались формированием позитивного имиджа компании в печатных и электронных СМИ. Начиная с середины года ни одно мало-мальски значимое событие в нефтяной сфере не обходилось без комментариев представителей «Славнефти», хотя ранее позиция компании практически не интересовала прессу. Топ-менеджеры компании, прежде всего ее президент М.Гуцериев и выполняющий функции официального пресс-секретаря вице-президент А.Шторх, заняли прочное место среди ньюсмейкеров по российской сырьевой тематике. Этому способствовала как агрессивная политика нового руководства, так и новый для компании подход в общении с представителями СМИ: ни один вопрос журналиста, независимо от ранга издания, которое он представляет, не оставался без ответа.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В результате работы удалось продемонстрировать способность государственной компании успешно функционировать в рыночных условиях современного российского общества. «Агрессивная» политика нового руководства «Славнефти» получила широкое освещение в СМИ разных уровней и положительную оценку журналистов. Хотя по своим производственным показателям компания находится в середине рейтинга (5-е - 7-е места) крупнейших вертикально-интегрированных компаний страны, по частоте упоминаний в прессе за время проведения кампании «Славнефть» стабильно занимала 3-е - 4-е места, уступая лишь ЛУКОЙЛу и ЮКОСу и идя «ноздря в ноздю» со своим конкурентом ТНК. Символично, что первой просьбой президента ТНК к президенту «Славнефти» и, по сути, ключевым условием начала переговоров о нормализации делового взаимодействия, было прекращение информационной и маркетинговой «войны» со стороны «Славнефти».

# ВОЙНА И МИР

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center», Москва

## ПРОЕКТ

Позиционирование компании ОАО «Русский Алюминий» на российском рынке и формирование благоприятного общественного мнения в отношении ее деятельности

## АВТОР

Агентство «Центр по организации связей с общественностью PR-Center» (Татьяна Плотникова, Елена Свешникова, Ксения Бабанова), Пресс-служба компании «Русский Алюминий» (Владислав Вершинин) г. Москва

## КЛИЕНТ

Компания ОАО «Русский Алюминий»

## СРОКИ

С апреля по декабрь 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Компания ОАО «Русский Алюминий» образована в марте 2000 г. в результате объединения крупнейших алюминиевых заводов России, а также ряда предприятий стран СНГ. В компанию вошли Братский, Красноярский и Саянский алюминиевые заводы, Николаевский глиноземный завод и Ачинский глиноземный комбинат, металлургические предприятия в Самаре и Белой Калитве (Рязанская область), а также ряд предприятий по производству разнообразной продукции из алюминия и его сплавов. На сегодняшний день «РусАл» является крупнейшим экспортером алюминия на внешний рынок. Для компании характерна вертикальная интеграция всех производств: добыча сырья, производство первичного металла и полуфабрикатов, выпуск готовой продукции из алюминия и его сплавов. Это позволяет проводить единую и рациональную финансовую и экономическую политику, направленную на снижение производственных затрат и организацию эффективного маркетинга, способствующую в конечном счете укреплению конкурентных позиций компании.

Главной задачей на ближайшую перспективу является расширение сортамента алюминиевых заводов, что позволило бы повысить рентабельность экспорта. Для реализации планов компании разработана инвестиционная программа, предполагающая техническое перевооружение алюминиевых заводов и развитие собственной сырьевой базы с использованием крупных финансовых ресурсов. Тем не менее, несмотря на логичность и целесообразность образования «Русского Алюминия», компания столкнулась с непониманием со стороны общества и явным противодействием со стороны входящих в нее предприятий. Вызвано это было следующими причинами:

- негативным влиянием на общественное мнение российских «алюминиевых войн» в целом и конфликтом компаний «Сибнефть» и «Сибирский алюминий», в частности;

- серьезным противодействием самому процессу укрупнения алюминиевых корпораций;
- проблемами, связанными с масштабом кампании, охватившей как центральные, так и региональные СМИ;
- проблемами, связанными с негативным восприятием коллективами предприятий, входящих в «Русский Алюминий», приходом «новых хозяев».

Ситуация осложнялась также тем, что в «РусАл» входит много дочерних структур, что диктует необходимость проведения отдельных PR-кампаний для каждой из них в рамках общей стратегии и идеологии PR-программы. Более того, времени на исправление ситуации было крайне мало.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Широкая общественность, деловая элита, представители органов государственной власти, работники предприятий, входящих в ОАО «Русский Алюминий».

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Целью PR-программы было убедить общественность в том, что процессы слияния или объединения производственных мощностей и капиталов крупнейших компаний - таких, например, как «Сибнефть» и «Сибирский алюминий» - являются закономерным следствием общемировой тенденции глобализации ключевых отраслей экономики и приводят к оздоровлению российской экономики в целом. Для этого предстояло решить несколько задач:

- выработать у целевых групп позитивное отношение к самой концепции создания отраслевых и межотраслевых корпораций в России, как средству прекращения «алюминиевых» и тому подобных «войн»;
- сформировать для компании «Русский Алюминий», созданной конфликтовавшими до этого структурами - «Сибнефтью» и «Сибалом» - максимально дружественную общественную и информационную среду, которая способствовала бы текущему бизнесу и развитию идеи создания национальной алюминиевой корпорации;
- разработать имидж новой компании «Русский Алюминий», ее позиционирование на рынке как ведущего национального производителя алюминия и продвижение корпоративной идеологии первого вертикально интегрированного российского национального концерна;
- аргументировано разъяснить логику развития компании «РусАл» на российском рынке;
- сформировать благоприятное отношение к деятельности ОАО «Русский Алюминий» на местах, особенно среди сотрудников предприятий компании.

### **СТРАТЕГИЯ**

В соответствии с задачами проект был поделен на несколько составляющих. Поскольку PR-кампания началась непосредственно с момента создания «РусАла», на первом этапе действия агентства были направлены на ликвидацию последствий кризисной ситуации, вызванной «алюминиевыми войнами». Затем - непосредственно на создание репутации компании в глазах общественности и особенно российского и зарубежного политического и экономического истеблишмента как экономически и социально полезного участника рынка, прозрачной и законопослушной компании. И, наконец, еще одной стратегической частью проекта стала концепция развития и укрепления внутрикорпоративной культуры множества дочерних компаний, вошедших в «РусАл».

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Прежде всего, необходимо было убедить целевые аудитории в том, что слияние корпораций не несет в себе никакой опасности для экономики России, что такая практика характерна для цивилизованного западного бизнеса, поскольку обеспечивает подъем и развитие промышленности, улучшает экономическую и, следовательно, политическую ситуацию в стране. Наоборот, «расчленение» промышленных гигантов может привести к постоянным конфликтам и развалу экономики. Более того, в судьбе таких крупных корпораций обязательно должно принять участие и государство, оказывая им поддержку на международной арене. Поэтому на первом этапе, независимо друг от друга, продвигались две темы: «Будущее России - образование национальных корпораций путем слияния» и «Война между «Сибнефтью» и «Сибалом» угрожает политической стабильности».

На втором этапе аудитория подводилась к мысли, что объединение двух алюминиевых компаний в одну - единственно возможный путь

решения всех проблем отрасли, поэтому последовательно, друг за другом реализовались следующие темы: «Власть должна предложить решение алюминиевой проблемы» и, как итог, «Прекращение войны и объявление о создании компании «Русский Алюминий». На региональном уровне необходимо было убедить местное население и, в первую очередь, работников предприятий, в том, что для их предприятий и для них самих произошедшие перемены принесут только благо, и что все конфликтные ситуации, спровоцированные старым менеджментом и профсоюзами, продиктованы их частными интересами, а не интересами производства и коллективов.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Реализацию программы начали с подготовки информационного обеспечения. Подобрав необходимую информацию и сформировав ее в соответствии с идеологией того или иного издания, авторы проекта приступили к созданию каналов предоставления информации для СМИ по требованию «горячих линий» и к формированию журналистского пула. С ведущими обозревателями центральных СМИ по данной тематике была проведена индивидуальная работа, способствующая благожелательному отношению журналистов: оперативное предоставление интересной и самой свежей информации помогло добиться максимального снижения негативных откликов о деятельности ОАО «Русский Алюминий» в прессе. На этом этапе к освещению были подключены все федеральные каналы информации: телевидение (ОРТ, РТР), радио («Эхо Москвы»), печать («Известия», «Коммерсантъ», «Комсомольская правда», «Эксперт», «Парламентская газета», «Российская газета», «Новая газета», «Правда» и др.). Материалы выходили регулярно и были подкреплены комментариями авторитетных экспертов.

Помимо официального предоставления информации достаточно активно применялась практика ее «утечки». Неофициально распространяемая информация была направлена на то, чтобы довести представление аудиторий об алюминиевой войне до абсурда, продемонстрировать ее деструктивный, бессмысленный характер. Так, например, были распространены сведения о том, что Красноярский алюминиевый завод предпринимает попытки через Березовского оказать давление на президента Украины с целью отменить результаты ряда конкурсных сделок, о том, что, в свою очередь, «Сибирский алюминий» готовит сырьевую блокаду КрАЗу и т.д. Все эти утечки были призваны доказать тезис, что противоборствующие стороны «алюминиевой войны» прибегают к крайним методам, что делает войну беспрецедентной по масштабам, угрожающей экономическим интересам страны. По инициативе авторов проекта

на страницах ведущих общественно-политических и деловых изданий активно обсуждались и другие тезисы:

- «алюминиевая война» таит угрозу социально-политической стабильности («Российская газета», «Парламентская газета», «Труд»);
- ослабляет позиции России на мировом рынке стратегического сырья («Известия», «Коммерсант»);
- угрожает дестабилизировать стратегическую отрасль России («Время новостей», «Комсомольская правда»).

Следующим шагом стало публичное апеллирование к власти с требованием предложить решение «алюминиевой проблемы». Средства

массовой информации были задействованы для того, чтобы убедить целевые аудитории в том, что нынешний баланс в отрасли должен стать конструктивным статус-кво («Эксперт», «Профиль», «Известия», «Комсомольская правда», «Независимая газета»). Одновременно с обращениями к правительству и конфликтующим сторонам выступили Ассоциация производителей и потребителей алюминия России и известные металлурги, депутаты Государственной Думы и члены Совета Федерации, Российский союз промышленников и предпринимателей.

Только после того, как содержание конструктивного решения было представлено публично, состоялась пресс-конференция, на которой было объявлено о создании ОАО «Русский Алюминий». В тот момент инерция негативного восприятия любой информации, связанной с этой отраслью, все еще была высока, поэтому было крайне важно правильно расставить акценты и для начала смягчить отрицательное отношение, а затем и создать благоприятное общественное мнение в пользу компании «РусАл» и ее деятельности. Благодаря удачно проведенной пресс-конференции удалось донести до общественности тезисы о том, что:

- создание объединенного концерна из двух прежде конфликтовавших структур своевременно;
- это экономическое решение соответствует общим тенденциям мировой экономики;
- это объединение поддерживается органами высшей государственной власти;
- и, главное, что польза слияния «Сибнефти» и «Сибирского алюминия» очевидна для целого ряда крупных отечественных предприятий, их коллективов и российской экономики в целом.

Следующий этап кампании - работа на предприятиях «Русского Алюминия» в регионах. Здесь существовало весьма предвзятое отношение к «пришлым» управленцам. Чтобы нейтрализовать его, решено было реализовать отдельные PR-программы на каждом из предприятий: Братском алюминиевом заводе, Ачинском глиноземном комбинате, КрАЗе. Первым шагом в этом направлении было создание местных PR-штабов, выступавших как источники информации и защитники позиции нового управления в условиях, когда существовавшие пресс-службы оказались вовлеченными в конфликтные отношения. Чтобы показать работникам, что произошел не «захват» предприятий, а цивилизованный приход новых владельцев, умеющих работать более эффективно, учитывающих интересы сотрудников и акционеров предприятий, новые управляющие представлялись и утверждались на собраниях акционеров. Сами по себе такие собрания носили во многом знаковый, переломный характер - например, на КрАЗе собрания акционеров не проводились около двух лет, и обращение новых «хозяев» к мнению всех акционеров стало наглядной демонстрацией разницы в подходе прежних и новых владельцев. Каждое собрание предварялось

публикациями в местной и центральной прессе, по итогам собраний проводились местные пресс-конференции.

За счет своевременного и детального информирования местной общественности обо всех шагах, предпринимаемых новым руководством, организации встреч нового менеджмента с сотрудниками сопротивление на местах удалось преодолеть, а затем вследствие очевидной открытости и демократичного подхода к решению проблем заводчан общественное мнение на предприятиях изменилось в пользу перспективного сотрудничества. На этом этапе активно использовались возможности местных средств массовой информации: городские и областные телерадиокомпании и печатные издания.

После этого PR-кампания вошла в рабочее русло, заработали налаженные связи, штабы бесперебойно обеспечивались информацией, а СМИ оперативно получали необходимые комментарии.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Главная цель кампании - разъяснение широкой общественности того, что факт слияния крупнейших компаний «Сибнефть» и «Сибирский алюминий» стал закономерным, позитивным и перспективным для российской экономики в целом, - была достигнута. В результате кампании недоброжелательное общественное мнение по отношению к «алюминиевым королям» было полностью опровергнуто на примере компании «Русский Алюминий». Во многом за счет проведенной PR-программы изменился общий имидж алюминиевой отрасли, которая раньше прочно ассоциировалась с криминалом. Кроме того, за период кампании удалось сформировать благоприятную информационную среду для ОАО «Русский Алюминий», создать образ компании как ведущего национального производителя алюминия, позиционировать «РусАл» на рынке как первую вертикально интегрированную российскую алюминиевую корпорацию, одного из мировых лидеров по добыче и переработке алюминия. На предприятиях компании ситуация стабилизировалась, и сейчас идет нормальный рабочий процесс.

# **ВРЕМЕН СВЯЗУЮЩАЯ НИТЬ**

Бюро общественных связей «REPUBLIC», Москва

## **ПРОЕКТ**

Российские бизнес-династии

## **АВТОР**

Бюро общественных связей REPUBLIC (Наталия Алова, Светлана Цыганова) г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Инициатива проекта принадлежит Бюро общественных связей REPUBLIC

## **СРОКИ**

Работа над проектом началась в июне 2000 г. Окончанием первого этапа проекта можно считать декабрь 2000 г.

## **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Семейный бизнес играл особую роль в деловой жизни дореволюционной России. Во-первых, значительная часть крупных предприятий принадлежала людям, связанным родственными узами, во-вторых, наследование дела прямыми потомками было одним из важнейших факторов сохранения преемственности в развитии и стабильности бизнеса. О том, насколько значимой была семейственность в бизнесе, говорит хотя бы тот факт, что большинство сохранившихся до сей поры в памяти русских торговых марок были именно «семейными»: в них оставили свой след Смирновы, Морозовы, Демидовы, Третьяковы... После революции часть этих людей эмигрировала, часть была репрессирована, а часть просто утратила знания о собственном прошлом, так как принадлежность к знаменитым фамилиям приходилось скрывать. С точки зрения авторов проекта, восстановление «общественного института» предпринимательских династий означало бы создание «островов» деловой стабильности, помогло бы формированию цивилизованной экономической среды, послужило бы примером ответственного отношения к предпринимательской деятельности. Авторы полагали, что лучшим путем для развития такого общественного института стало бы, прежде всего, возрождение династий, ранее существовавших. Однако для этого необходимо было выявить потомков известных предпринимательских фамилий и восстановить событийную связь между ними и дореволюционной историей.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Средства массовой информации, представители деловых кругов, широкие слои населения.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Проект задумывался с целью привлечь внимание общественности к российским предпринимательским династиям, возродить принципы ответственного российского предпринимательства, поднять в обществе темы истории, традиций и этики бизнеса в России. В связи с этим первоочередными задачами проекта стали сбор информации о том, кто из нынешних крупных предпринимателей представляет ранее существовавшие бизнес-династии, и объединение усилий СМИ и ряда государственных и общественных организаций в поддержку проекта.

После того, как исторические родственные связи были бы выявлены, планировалось продемонстрировать эти династии целевым группам как образец позитивной преемственности.

## **СТРАТЕГИЯ**

Основа стратегии - прежде всего в привлечении к сотрудничеству в рамках проекта потомков известных российских деловых династий, продолжающих традиции предков в том или ином виде бизнеса.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Необходимо было отыскать потомков известных фамилий и получить их согласие на участие в проекте. Бюро был проведен ситуативный анализ, проделана большая работа по поиску в архивах. Из полученного списка потомков российских предпринимателей сотрудниками Бюро для участия в проекте были отобраны те, кто соответствовал идее проекта.

Для придания проекту большей социальной значимости Бюро необходимо было заручиться поддержкой серьезных государственных и общественных структур. В качестве потенциальных патронов рассматривались Министерство культуры РФ и Торгово-промышленная палата РФ. Поскольку проект проводился с целью привлечь внимание к истории и традициям бизнес-династий, в первую очередь деловых и властных кругов России, нужно было подключить к участию в программе в качестве информационных спонсоров те СМИ, которые пользуются наибольшей популярностью у этих целевых групп. В этой связи оценивался рейтинг СМИ именно среди этой части аудитории. В качестве возможных спонсоров были определены радиостанция «Эхо Москвы», журнал «Компания», газета «Век». Для придания большего общественного резонанса планировалось привлечь к участию в проекте газету «Вечерняя Москва».

Поскольку проект не носил коммерческого характера и не предполагал больших финансовых вливаний, предполагалось заинтересовать СМИ самой идеей акции, благородством и социальной значимостью ее целей. Бюро рассчитало, что только публикациями одних жизнеописаний нельзя добиться желаемого эффекта, поэтому необходимо было привнести в проект информационные поводы, события - спланированные PR-акции позволили бы заметно «оживить» проект. Чтобы обеспечить возможность обратной связи планировалось использовать ресурсы Интернета. Виртуальное издание «Газета.RU.» в силу своих качественных характеристик подходило для этих целей как нельзя лучше.

Поскольку в Бюро понимали, что проект будет жизнеспособен только в том случае, когда его будет осуществлять круг единомышленников, было решено сделать общение участников проекта неформальным и вывести его за рамки самого проекта.



## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Первым шагом на пути реализации задуманного стал поиск потомков известнейших российских деловых династий. Это была самая значи-

тельная часть проекта. После работы в архивах были определены 50 потенциальных участников проекта, но только с 11-ю из них была достигнута договоренность о сотрудничестве. Небольшое число участников объясняется строгим правилом проекта: к участию в нем было решено привлекать только тех потомков династий, которые в настоящее время либо прямо продолжают дело своих предков, либо занимаются другим, но собственным бизнесом.

Удалось заинтересовать в проекте и привлечь в качестве информационных спонсоров журнал «Компания», газету «Вечерняя Москва» и радиостанцию «Эхо Москвы». В журнале «Компания» была специально создана рубрика «Российские бизнес-династии», и уже в июле 2000 г. была опубликована первая статья из этого цикла. В ходе личного общения удалось заинтересовать проектом и заместителя министра культуры России Татьяну Деметьеву. В результате проект получил патронаж со стороны министерства, а сама Татьяна Деметьева выразила желание принимать активное участие в акциях. 12 сентября в эфире радио «Эхо Москвы» состоялась пресс-конференция с участниками проекта. В пресс-конференции приняли участие потомки российских бизнесменов: Борис Смирнов, Дмитрий Зимин, Ростислав Ордовский-Тамаевский, Николай Толоконников-Рябушинский; представители информационных спонсоров проекта: заместитель главного редактора газеты «Вечерняя Москва» Николай Михайлов и заместитель главного редактора журнала «Компания» Владислав Вдовин; со стороны патронирующей организации - заместитель министра культуры Наталья Дементьева. Со стороны СМИ присутствовали: «The Moscow Times», «Век», «Время МН», «Время новостей», «Труд», «Московские новости», радиостанции «Серебряный дождь» и «Радио 7». Полный текст пресс-конференции был затем опубликован на сайте «Эхо Москвы». С 14 сентября на радиостанции «Эхо Москвы» начат цикл рассказов о проекте и его участниках.

Газета «Вечерняя Москва» присоединилась к акции в октябре - на страницах газеты появилась рубрика «Российские бизнес-династии», посвященная истории семейного бизнеса в России и сегодняшнему дню потомков предпринимательских фамилий.

В ходе переговоров удалось привлечь к участию в информационном спонсорстве издания «Век» и «Газета.RU.». На сайте «Газета.RU.» был создан специальный раздел «Российские бизнес-династии», подробно

рассказывающий об истории участников проекта. С ноября газета «Век» начала публиковать материалы, также посвященные истории родов российских предпринимателей.

6 октября состоялось, пожалуй, самое значительное событие проекта. Бюро организовало и провело пресс-тур в город Дрезна Орехово-Зуевского района Московской области. Дрезнецкой ткацкой мануфактуре, принадлежавшей в прошлом веке предкам одного из участников проекта, была присвоена торговая марка «Новая мануфактура Зимина». Это событие было приурочено ко Дню города, поэтому было организовано большое шоу, в котором приняли участие Алла Пугачева, Николай Караченцов, Игорь Кириллов и другие.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Удалось найти и привлечь к участию в проекте 11 потомков российских деловых династий. Благодаря тому, что Бюро удалось заинтересовать СМИ и организовать поддержку со стороны информационных спонсоров, в журнале «Компания», газетах «Век» и «Вечерняя Москва», в Интернет-издании

«Газета.RU.» в свет вышло более 40 публикаций на «династическую» тему, не считая информационных сообщений на радио «Эхо Москвы». По итогам пресс-тура в Дрезну вышли в эфир телевизионные сюжеты в программах «События» (ТВЦ) и «Доброе утро» (ОРТ). Опираясь на мнение читателей, средства массовой информации выразили готовность рассказать об истории большего числа династий, чем предполагалось ранее. В Бюро как к организатору проекта и в СМИ, которые его освещали, регулярно поступают звонки и письма от других изданий, обращающихся за материалами, от потенциальных участников проекта, потомков известных фамилий, живущих как в России, так и за рубежом. В ходе проекта удалось получить поддержку со стороны Торгово-промышленной палаты РФ и патронаж со стороны Министерства культуры РФ, что еще раз подчеркивает значительный потенциал проекта и его социальную значимость. Проект был замечен, общественность проявила к нему значительный интерес. Бюро планирует продолжать проект и надеется, что со временем удастся придать ему большую популярность, и он станет визитной карточкой REPUBLIC.

# **ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С АТОМА**

ООО «Компания Янсон», Томск

## **ПРОЕКТ**

Концепция управления имиджем Сибирского химического комбината

## **АВТОР**

ООО «Компания Янсон», г. Томск (Ирина Ярославцева, Марина Бычкова ) г. Северск, Томская область

## **КЛИЕНТ**

ФГУП «Сибирский химический комбинат»

## **СРОКИ**

Разработан в марте - мае 2000 года. Реализация: июнь 2000 года - июнь 2001 года

## **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Концепция управления имиджем СХК - крупномасштабный проект компании «Янсон» по позиционированию клиента в Томской области. Проблема, которую решала компания «Янсон», специфична - она представляет собой сплав советского наследства и современных жизненных коллизий. Расположенный в «закрытом» городе Северске Сибирский химический комбинат находился в системе Министерства среднего машиностроения СССР, ныне - Министерства Российской Федерации по атомной энергии. Отношение жителей близлежащих районов к таким предприятиям было изначально и однозначно негативным - секретность работы и жизни в «закрытых» городах порождала различные, порой самые фантастические домыслы. В 1993 году стало известно об инциденте на СХК, в результате которого в атмосферу попали радиоактивные элементы. Это событие не прибавило любви к СХК у жителей близлежащих городов, к тому же предприятие стало излюбленной мишенью для местных «зеленых». Многократное сокращение госзаказа на комбинате заставляло предприятие переходить на выпуск новой, конверсионной продукции, в том числе и потребительской. Рынком ее сбыта, разумеется, становилась в первую очередь Томская область. Таким образом, СХК должен был так или иначе вступить в прямое взаимодействие с населением, а перспективы этого «общения», с учетом негативного отношения жителей, выглядели проблематично.

Кроме того, в 1997 году в связи с планировавшейся на 2000 год остановкой ядерных реакторов СХК на комбинате было принято решение использовать их возможности «в мирных целях» и построить так называемый «атомный источник теплоснабжения» - фактически, атомную электростанцию малой мощности. Естественно, эта идея вызвала бурный протест в области, где СХК уже ассоциировался с «экологической опасностью». Строительство атомной станции было под угрозой срыва.

Для того чтобы противостоять радикальным негативным проявлениям и массовым фобиям, с апреля 1998 по май 2000 г. был реализован «локальный»

проект по взаимодействию СХК с активистами экологических движений (в том числе, с экологически ориентированной прессой). В результате удалось нейтрализовать радикальные негативные проявления и, в значительной степени, фобии по отношению к предприятию. Первоначальный проект базировался на концепциях «Зеленая акция» (СХК сам выступил инициатором ряда экологических программ) и «Свет и тепло в вашем доме» (проект атомного теплоисточника СХК позиционировался как «мирный», «полезный», связанный с жильем, «уютный»).

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Все население Томской области, а также представители органов местного самоуправления городов и районов.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Наступил момент, когда требовалось от «ликвидации последствий» перейти к конструктивной деятельности по формированию репутации СХК. Целью PR-деятельности стало изменение отношения к СХК на позитивное, наполнение этого позитивного отношения конкретным содержанием.

Таким образом, основными задачами проекта стали: поддержание позитивных тенденций изменения отношения населения к СХК; присоединение положительного эмоционального фона к имени и образу комбината для закрепления на самом глубоком - психологическом - уровне «приятных» ассоциативных цепочек, связанных с образом Сибирского химического комбината; позиционирование СХК в СМИ как предприятия, заботящегося об экологии, располагающего высококвалифицированными кадрами, большим научным потенциалом, развитой социальной программой; способствование увеличению объема продаж товаров и услуг, производимых СХК.

### **СТРАТЕГИЯ**

В основу стратегии легла мысль о последовательном развитии и трансформации наработок, осуществленных с апреля 1998 года. Было оценено как принципиально важное сохранение идей «зеленая» и «тепло» в ходе дальнейших действий. Кампания была разделена на несколько содержательных этапов в соответствии с развитием позитивных тезисов. Каждый этап плавно «перетекал» в другой, при этом имел свои временные рамки.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Таким образом, вторым (если считать с 1998 года) этапом коммуникационной кампании СХК стала концепция «Зеленый дом». В нашем общем зеленом доме - Томской области - тепло и светло, комфортно и уютно благодаря гарантированному и стабильному источнику энергии - СХК, который обеспечивает нас экологичной энергией будущего, позволяет избавиться от неуверенности и беспокойства за наше завтра.

На третьем этапе речь шла уже о том, что энергетика, с которой был увязан СХК, вообще является основой благосостояния, так как обеспечивает индустриальное развитие, в частности, формирует рабочие места. Подчеркивалось, что таким образом комбинат становится основой инфраструктуры области. Этот этап был озаглавлен «Все начинается с атома».

На четвертом этапе авторы воспользовались 50-летним юбилеем комбината, чтобы расширить географические рамки значения предприятия - не только для области, но и для страны. Юбилей диктовал необходимость экскурсии в историю комбината, поэтому этот этап проходил под девизом «50 лет на защите Родины».

До этого момента технологические успехи СХК в общественном сознании воспринимались безотносительно к уровню жизни рядового жителя Томской области. Авторы сочли уместным развить идею о том, что предприятие высоких технологий - СХК - гарант достойного будущего области, передовой край ее развития. Этот - пятый этап кампании характеризуют слова девиза «СХК - технологии будущего».

Наконец, необходимо было сложные понятия трансформировать в «простые» истины (на уровне понятий «безопасности», «чистоты»). Этот переход обеспечивала идея развития и обеспечения жизненного пространства. Данный завершающий этап получил название «СХК - энергия жизни».

Параллельно общественно-значимым этапам проект обеспечивал прямую коммуникацию в пользу отдельных видов продукции СХК. Было принято решение обязательно сопровождать такие сообщения типовым знаком, что обеспечивало бы ссылку на СХК вне зависимости от типа продукции и целевой аудитории, которой были адресованы сообщения по этому поводу.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Так как речь шла о «наступательных» действиях, важным способом коммуникации стала реклама (как наружная, так и в средствах массовой информации), что позволило напрямую распространять послания СХК целевым группам. Каждый этап имел собственную визуализацию, образы. На некоторых этапах рекламные сообщения варьировались, использовалось несколько дополняющих друг друга девизов (например, на этапе «50 лет на защите Родины» использовалась также «дочерняя» концепция «Государство - это мы», позволившая воплотить идею трудовых династий).

Кроме того, активно привлекались организационные возможности. Так, на втором этапе была запланирована масштабная акция «Лето любви», состоявшая из серии конкурсов для детей, для предпринимателей, для жителей Томска. На четвертом этапе совместно с Центром по пропаганде атомной энергетики предполагалось проведение новогоднего бала, с Управлением образования Томской области - школьной краеведческой олимпиады «Оборонные предприятия на территории Томской области», на пятом этапе совместно с Томским городским управлением народного образования - олимпиады по физике, и т.д. Спонсор этих мероприятий - СХК.

Была выпущена разнообразная полиграфическая и сувенирная продукция СХК (более 30 единиц), включая презентационные материалы.

В средствах массовой информации Томской области был опубликован ряд статей и интервью (около 30), соответствующих тематическому делению на этапы. В качестве ньюсмейкеров выступали как первые лица предприятия, так и выходцы с комбината, занимающие ответственные посты в администрации Томска и области. Кроме того, размещались публикации о трудовых династиях комбината, новостные публикации и репортажи на большинстве телеканалов и радиостанций города и области. Всего в средствах массовой информации в ходе реализации проекта появилось более 150 сюжетов и публикаций, не считая прямых рекламных сообщений (телевизионных и радиороликов).

Для «экологической» части проекта был придуман тотем - образ кота, сопровождавший рекламные сообщения, связанные с «зелеными» этапами. Про кота, по заказу авторов проекта, была написана специальная песня, транслировавшаяся по радио и ставшая «позывными» экологической темы. Впоследствии образ развивался, у кота появились свой «дом» и свое «семейство».

В рамках поддержки продвижения продукции СХК был создан фирменный

знак «Сделано СХК», применявшийся как своего рода «знак качества» продукции.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

По данным фокус-групп, проведенных в детских дошкольных учреждениях, на вопрос «Что такое СХК?» более половины детей уверенно отвечают: «Свет и тепло в нашем доме». В Центр по пропаганде атомной энергетики ежедневно приходят несколько десятков человек, желающих получить дополнительную информацию об СХК. В телефонном опросе 1500 респондентов (выборка по категории «все взрослое население») среди пяти самых острых фобий позиция «атомная энергия» переместилась на третье место. Аналогичный опрос в 1995 году показывал безусловный «приоритет» атомной энергии среди всех других страхов. Бывший директор СХК Г.П.Хандорин, выдвинувший свою кандидатуру в депутаты ГД РФ, уверенно занял второе место среди 9 кандидатов, уступив победителю Е.К.Лигачеву менее 1% голосов.

В целом можно сказать, что задачи по формированию позитивного отношения к СХК в значительной степени приближены к решению. Со сменой руководства СХК в некоторой степени изменилась и стратегия массовой коммуникации предприятия, однако она по-прежнему опирается на достигнутое в 1998 - 2000 годах.

# ГОРОДОК

Тверской гуманитарный институт, Тверь

## ПРОЕКТ

Разработка комплексной системы формирования социального заказа и механизмов его реализации в городе Твери

## АВТОР

Тверской гуманитарный институт (Галина Царькова, Борис Царьков, Сергей Горохов) г. Тверь

## КЛИЕНТ

Администрация города Твери, Тверская городская Дума, Тверская ассоциация некоммерческих организаций (ТАНО)

## СРОКИ

Октябрь 1999 г. - сентябрь 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Тверь - типичный областной центр России с полным набором традиционных проблем: подавляющее большинство жителей имеют среднедушевой доход не выше прожиточного минимума, население неуклонно «стареет», существуют серьезные проблемы с трудоустройством женщин и выпускников вузов, быстрыми темпами развивается наркомания, постоянно растет уровень преступности среди молодежи, а по количеству ВИЧ-инфицированных Тверь уже несколько лет находится в «лидирующей» тройке городов России. По мнению авторов, это в большой степени обусловлено тем, что существующая сегодня в городе система решения социальных проблем не соответствует современной ситуации в социальной сфере и, соответственно, не может содействовать их эффективному решению.

Авторы называют несколько крайне важных, по их мнению, причин, которые не позволяют городу, «в котором есть все, чтобы жить достойно», стать благополучным:

- в решении местных проблем крайне слабо участвуют население, предпринимательские структуры и некоммерческий сектор города;
- отсутствует конкурентная среда в решении социальных проблем, продолжает существовать монополия властных структур на определение приоритетных проблем в социальной сфере;
- отсутствует механизм социального партнерства - совместного решения вопросов органами местного самоуправления, бизнеса, некоммерческих организаций и населения.

В результате социальные субъекты (администрация, бизнес-круги, общественные и профессиональные объединения, жители) демонстрируют неготовность к сотрудничеству в решении социальных проблем.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Целевых аудиторий у проекта две: одна - это в широком смысле жители города: горожане, депутаты, муниципальные служащие, предприниматели; другая - вне города: международные благотворительные организации, бизнес города Твери, все те, кто имеет отношение к инвестициям в социальную сферу.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель проекта - содействовать решению наиболее значимых социальных проблем в городе Твери.

Для этого Тверскому гуманитарному институту было необходимо решить следующие задачи:

- привлечь на свою сторону городскую прессу, сделать ее своим активным помощником;
- привлечь к решению социальных проблем все слои населения;
- создать формы социального партнерства для решения насущных городских проблем;
- разработать и внедрить комплексную систему «социального заказа»;
- способствовать созданию конкурентной среды в решении социальных проблем.

## **СТРАТЕГИЯ**

Под «социальным заказом» авторы проекта понимали такую систему отношений между жителями города и администрацией, которая позволяла бы прямо отражать пожелания и требования жителей при реализации социальных программ мэрии.

Основой стратегии стал дифференцированный подход к реализации проекта: авторы определили семь основных направлений деятельности, некоторые из которых оставались актуальными на протяжении всего срока проведения работ, другие снимались с повестки дня по мере их осуществления:

- запуск постоянно действующего согласительного процесса с основными партнерами: исполнительной и представительной властями Твери;
- налаживание партнерских отношений с местными предпринимателями;
- установление взаимодействия с некоммерческими объединениями (НКО);
- проведение определенных социологических исследований;
- издательская программа;
- обучение;
- работа со СМИ.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Поскольку проект - суть коллективное творчество Гуманитарного института, представителей органов городского самоуправления, общественности, НКО и бизнеса, решено было создать рабочий орган, который способствовал бы наибольшей эффективности взаимодействия всех участников - координационный совет. Перед ответственными мероприятиями, которые проходили в рамках проекта, собирались расширенные «круглые столы».

Для повышения уровня знаний участников проекта о социальном заказе и методах его реализации авторы организовали семинары-тренинги, вести которые были приглашены авторитетные эксперты в области социальных программ, участники многих международных проектов Н. Хананишвили и В. Якимец. Это обстоятельство придало проекту высокий общественный статус как в глазах населения, так и в глазах самих участников проекта, некоторые из которых (особенно представители бизнеса) все еще сомневались в его целесообразности



и рассматривали как очередную прихоть городского начальства. Активно перенимался и опыт городов, уже работающих с социальным заказом - была организована поездка участников проекта в Тольятти. Чтобы обеспечить лояльность к проекту и его поддержку со стороны Тверской городской Думы, авторы взяли за правило систематически сообщать депутатам о проделанной работе и ближайших планах. Регулярными сделались встречи участников проекта с председателем городской Думы и председателями профильных комитетов. Поскольку речь шла о решении первостепенных для города задач, то было важным узнать, какие именно из проблем считают первоочередными сами горожане и какими они видят пути их решения. Для этого

авторы сочли необходимым провести социологическое исследование, мини-опросы, организовать общественную приемную и «горячую» телефонную линию.

Чтобы активизировать участие местного населения в проекте, авторы, администрация города, местные лидеры общественного мнения, задействованные в проекте, постоянно обращались к горожанам через СМИ, использовалось и распространение листовок с призывами «не молчать» и «принять участие».

Поскольку социальная проблематика интересна читателям, газеты много и охотно пишут на эту тему, а если учесть, что информационных поводов в маленьких городах не так уж много, многие журналисты с радостью откликнулись на призыв сотрудничать. Большим плюсом было то, что к проекту подключился глава городской администрации - фигура, всегда привлекающая к себе внимание прессы в силу своего служебного положения.

Для придания проекту большей социальной и общественной значимости авторы проекта сочли целесообразным проведение массовых мероприятий с привлечением населения города - праздников, ярмарок, форума.

Чтобы охватить «продвинутую» часть жителей г. Твери, а также людей, интересующихся проблемой социального заказа в России и за рубежом, и с целью сделать такое общение двусторонним, на сайте Гуманитарного института в Интернете постоянно размещалась вся информация, относящаяся к проекту.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

15 октября началась полевая часть социологического исследования, длившаяся до 15 декабря. В опросе, направленном на выявление представлений жителей Твери о проблемах города приняли участие 450 человек разного возраста, пола, образования, места жительства, уровня достатка, семейного положения.

22 октября состоялся предварительный «круглый стол» с общественными организациями - на нем присутствовали представители около 70 ведущих некоммерческих организаций (из существующих в Твери 400), представители органов самоуправления, журналисты. Обсуждались планы сотрудничества в рамках проекта «Разработка комплексной системы формирования социального заказа и механизмов его реализации в городе Твери».

Формально проект стартовал 24 октября 1999 г. - в этот день было объявлено о начале реализации проекта по созданию в Твери «социального заказа». На пресс-конференции, посвященной этому событию, выступили глава города А. Белоусов и автор проекта Г. Царькова. Событие освещалось почти всеми местными средствами массовой информации.

Практически одновременно на сайте Тверского гуманитарного института был организован специальный раздел, на котором размещалась практически вся информация, касающаяся хода проекта (постоянно обновлялась информационная

лента, публиковались документы). С 28 по 29 октября прошел 1-й этап «школы НКО», в котором приняли участие более 30 лидеров некоммерческих организаций. Обсуждались вопросы участия некоммерческих организаций в реализации социального заказа, критерии отбора организаций для выполнения социального заказа, шла речь о специфике подготовки социальной заявки, проектной деятельности НКО. Помимо тренеров ТГИ привлекались специалисты московского фонда МАКРО «Стратегия». В конце октября 1999 г. жителям города были разосланы листовки «Это - не о выборах!», сообщающие о том, что 4 и 5 ноября проводится «прямая линия» с администрацией с целью выяснить у горожан, какие социальные проблемы их волнуют в первую очередь и какие пути выхода они видят из создавшейся ситуации. Желающие могли позвонить и поделиться наболевшим - за два дня было принято

100 звонков. В феврале 2000 г. авторы проекта приняли решение повторить «прямую линию», традиционно оповестив об этом листовками. На этот раз позвонило 150 человек. Результаты социологических опросов и «прямых линий» стали инструментом учета общественного мнения в реализации социального заказа.

14 марта была открыта Общественная приемная, просуществовавшая до 5 апреля, в которой проработали представители 20 общественных организаций. Жители Твери получили возможность прийти или позвонить, чтобы «помочь в принятии правильного решения по созданию более благополучной городской социальной среды».

15 марта состоялся брифинг главы города, где было объявлено о том, что 7 апреля пройдет Форум общественности Твери с целью объединения усилий общественных организаций и власти в решении социальных проблем, в работе которого примут участие представители некоммерческих организаций, органов территориального самоуправления, депутаты городской Думы, предприниматели и городские чиновники.

23 марта состоялся «круглый стол» представителей некоммерческих организаций, участников проекта, представителей органов местного самоуправления по подготовке Форума общественности, проведения Ярмарки социальных проектов и услуг.

На Форуме, состоявшемся 14 апреля, присутствовало более 250 представителей от 150 организаций. В результате обсуждения был принят документ «Декларация о сотрудничестве органов местного самоуправления Твери и общественности города».

28-29 апреля - 2-й этап «школы НКО» по разработке программ местных и региональных сообществ с участием власти, общественных организаций и бизнеса.

В конце мая в прессу были направлены результаты социологического исследования, продолжавшегося полгода. Оно помогло авторам определить 20 основных социальных проблем, волнующих горожан: бедность, преступность, безработица, жилищно-коммунальные проблемы и т.д.

С целью изучения опыта других городов руководитель проекта Г. Царькова, заместитель главы города Т.Евдокимова и директор по связям с общественностью Тверского городского банка К. Бобрышев побывали на семинаре в г. Тольятти. Участие в семинаре позволило лучше понять специфику работы общественного фонда развития города, разработать конкретные предложения по работе такого же фонда в Твери. Благодаря использованию опыта Тольятти удалось привлечь к участию в проекте многих предпринимателей, ранее не поддерживавших идею социального заказа.

27 июня прошла Ярмарка социальных услуг «Создать будущее - в наших

силах!» - третья по счету, но первая - в рамках проекта. В экспозиции приняло участие около 50 организаций (количество участников было ограничено размерами зала), и 120 разместили свои материалы в каталоге социальных проектов и услуг. Состоялся конкурс проектов некоммерческих организаций. Было представлено несколько десятков проектов молодежных, женских, спортивных, туристических объединений, организаций культуры и социальной защиты. Три из них были приняты к реализации: предложение Российской ассоциации незрячих студентов и специалистов создать специализированное компьютерное рабочее место для незрячего пользователя и обучать слабовидящих работе на компьютере, предложение женского кризисного центра «Гортензия» увеличить продолжительность работы телефона доверия для женщин и детей, попавших в сложную жизненную ситуацию, и проект Агентства молодых специалистов, направленный на формирование социальной программы трудоустройства выпускников вузов. По итогам Ярмарки в конце июня авторами проекта была проведена третья «прямая линия».

В августе 2000 г. было проведено учредительное собрание фонда поддержки социальных программ (Фонд Твери). В состав учредителей выразили желание войти Тверская торгово-промышленная палата, Тверское городское объединение предпринимателей, Тверской союз промышленников и предпринимателей, Тверской городской банк. В ходе проекта авторы постоянно общались с прессой: регулярно рассылались пресс-релизы, проводились встречи с журналистами, выступления участников проекта на местных телеканалах и радиостанциях, в том числе и в прямом эфире. Кроме того, ТГИ самостоятельно напрямую распространял информацию: была издана тиражом 1 тысяча экземпляров и распространена брошюра «Социальная сфера города: проблемы и перспективы». Помимо материалов, посвященных формированию социального заказа, в ней были опубликованы материалы о социальных проблемах города вообще.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В результате работы выработан комплекс методов, средств и приемов продвижения социального заказа и формирования социального партнерства в конкретном городе. В Твери учрежден Фонд развития, заинтересованными лицами в котором выступают органы местного самоуправления, бизнес-ассоциации и бизнес-структуры. Важным результатом работы стала разработка нормативно-правовой базы социального заказа в конкретном городе: положения о муниципальном социальном заказе, о конкурсной и экспертной комиссиях, о конкурсе по размещению работ в рамках муниципального социального заказа, об общественном фонде и т.п. Все материалы размещены в сети Интернет на сайте института <http://www.humins.tver.ru>.

В тверских средствах массовой информации (включая электронные) было опубликовано около ста материалов, освещавших ход проекта.

# ЖИВАЯ ВОДА

Агентство маркетинговых технологий «DirectMEDIA», Новосибирск

## ПРОЕКТ

Формирование имиджа, позиционирование и продвижение торговой марки «Нарзан» в Новосибирске

## АВТОР

Агентство маркетинговых технологий «DirectMEDIA» (Владимир Косых, Константин Кузнецов, Максим Марков) г. Новосибирск

## КЛИЕНТ

Новосибирский филиал компании ЗАО «Мосимпекс Сервис Лтд.»

## СРОКИ

Апрель - ноябрь 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Несмотря на увеличение объема рынка минеральной воды, динамика продаж «Нарзана» в Новосибирске была отрицательной, что категорически не устраивало Новосибирский филиал и головной офис компании ЗАО «Мосимпекс Сервис Лтд.». Картину омрачало еще и то обстоятельство, что за годы «дикого рынка» у потребителя сформировалось убеждение, что рынок буквально наводнен поддельной продукцией под маркой «Нарзан». На самом деле в Новосибирске поддельного «Нарзана» было очень мало. Для исправления ситуации заказчик решил прибегнуть к помощи АМТ «DirectMEDIA».

В результате проведенного исследования стало очевидно, что агентству придется столкнуться еще с несколькими достаточно серьезными проблемами:

- потребители постепенно забывали торговую марку «Нарзан», она вытеснялась другими, более активно продвигаемыми марками;
- потребители не имели никакого представления о том, чем «Нарзан» отличается от других марок;
- потребители не были уверены в качестве «Нарзана», чему в большой степени способствовало наличие недоброкачественных контрафактов;
- цена настоящего «Нарзана» была достаточно высока для рядового потребителя;
- культура потребления минеральной воды в Новосибирске оказалась на крайне низком уровне.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:

Для проведения кампании авторами проекта были выделены следующие целевые аудитории:

- мужчины с высокими доходами, возрастная группа от 30 до 45 лет;
- женщины с высокими доходами, возрастная группа от 30 до 45 лет;
- занимающиеся физкультурой в спортивных залах (аэробика, шейпинг, бодибилдинг и пр.);

- больные, которым минеральные воды необходимы как лекарственное средство.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Перед агентством была поставлена цель: остановить падение спроса и обеспечить условия роста продаж минеральной воды «Нарзан» в Новосибирске.

Достижению этой цели должно было способствовать решение следующих задач:

- при помощи СМИ и при содействии соответствующих государственных служб сформировать общественное мнение, направленное против распространения контрафактной продукции;
- повысить культуру потребления минеральной воды и натуральной природной воды в частности;
- информировать потребителей минеральной воды об уникальных потребительских свойствах «Нарзана»;
- позиционировать «Нарзан» как классическую, уникальную, природную, отечественную лечебно-столовую минеральную воду;
- позиционировать «Нарзан» как элитарную, солидную, надежную торговую марку;
- позиционировать «Мосимпекс Сервис Лтд.» как серьезную и ответственную компанию с безупречной деловой репутацией.

### **СТРАТЕГИЯ**

Руководствуясь логикой развития проекта, авторы разделили кампанию на три этапа:

- первый этап (апрель - июль 2000 г.) - борьба с контрафактной продукцией, продвижение «настоящего» «Нарзана»;
- второй этап (июль - сентябрь 2000 г.) - позиционирование «Нарзана» как элитного напитка для отдыха, прекрасно утоляющего жажду;
- третий этап (сентябрь - ноябрь 2000 г.) - продвижение «Нарзана» как полезного напитка, обладающего уникальными лечебными и профилактическими свойствами.

Хотя кампания корректировалась по мере поступления новой информации, в целом, она следовала разработанной концепции.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Поскольку «торговая марка» - понятие, относящееся к области права, то вполне логичным было бы привлечь правоохранительные органы к решению вопросов, связанных с наличием на рынке контрафактной продукции, пусть даже и хорошего качества. Поэтому авторы проекта посчитали возможным обратиться за помощью в соответствующие силовые и контролирующие структуры (ОБЭП, Антимонопольный комитет). Но борьба за подлинность «Нарзана» должна была вовлечь не только органы контроля, но и самих потребителей. Для этого была задумана акция «Нарзан» - скажи подделкам «Стоп!», в ходе которой горожане получали премии и подарки за сообщения организаторам о фактах торговли контрафактным «Нарзаном».

Для привлечения средств массовой информации в ряды сторонников натурального «Нарзана» авторы проекта, с одной стороны, подготовили письма в редакции с сообщением о недопустимости публикаций рекламы суррогатного «Нарзана» и указанием возможных негативных последствий в связи с нарушением закона «О рекламе». С другой стороны, журналистов всячески поощряли за проявленное внимание к этой марке минеральной воды. В частности,

был организован конкурс на лучшую публикацию о «Нарзане».

Для пропаганды лечебных свойств «Нарзана» авторы использовали авторитет медицинских работников. Эффект от этого усиливался еще и тем, что многие помнят, что «Нарзан» в свое время «прописывали» врачи, а из литературы известно, как «на воды» еще в позапрошлом веке ездил лечиться русская аристократия.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Кампания началась 18 апреля 2000 г. с пресс-конференции, на которую были приглашены журналисты и представители Управления здравоохранения. Для получения более качественного результата журналистской работы, помимо традиционного пресс-кита, всем журналистам были розданы или разосланы фирменные дискеты «Нарзан» с несколькими вариантами статей и репортажей. Печатные СМИ получили комплект качественных фотографий. Позже ко всем пресс-конференциям готовились подобные «материалы для публикаций».

На первом этапе борьбы с контрафактами авторы прибегли к достаточно оригинальной акции «Нарзан» - скажи подделкам «Стоп!». Ее смысл состоял в следующем: первому, кто сообщит о продаже в какой-нибудь торговой точке (либо оптовой фирме) поддельного «Нарзана», выплачивалось денежное вознаграждение; всем сообщившим о торговых точках, которые уже были занесены в «черный список», вручалась упаковка «Нарзана». Каналами распространения информации об акции были выбраны радиостанции и наиболее популярные газеты (издания с телевизионной программой и анонсами «ТВ-неделя» и «ТелеСемь», бесплатная газета со «сплошной» доставкой «Ва-Банкъ» и т.п.). Акция «Нарзан» - скажи подделкам «Стоп!» позволила привлечь к напитку внимание общественности, сделать его узнаваемым (во время акции, разумеется, сообщалось, как выглядит фирменная упаковка и как отличить ее от поддельной) и позиционировать настоящий «Нарзан» как продукт качественный и лучший в своем классе (не зря же его подделывают!).

Одновременно юристами были подготовлены и разосланы пресс-релизы всем редакторам СМИ, начальникам отделов рекламы и размещения СМИ, в областные управления Антимонопольного комитета, Комитета по делам печати, ряда других органов контроля и органов профессионального саморегулирования. В пресс-релизе говорилось о недопустимости нарушения Закона РФ «О рекламе» компаниями, использующими не принадлежащую им торговую марку. СМИ также были поставлены в известность, что АО «Мосимпекс» уведомил контролирующие органы о подобных нарушениях и впредь будет следить за появлением в прессе недобросовестной рекламы. В борьбу с подделками, развернутую в ходе проекта, на деле включились и правоохранительные органы. С одной стороны, это прибавило авторитетности мероприятию, а с другой - помогло избавиться от лже «Нарзана». Изъятие и уничтожение поддельной минеральной воды широко освещалось местными СМИ. Одновременно подчеркивалось, что именно благодаря совместным усилиям жителей и «Мосимпекс Сервис Лтд.» в городе остался только настоящий «Нарзан». С июня по июль в эфире самой популярной в городе радиостанции «Европа Плюс Новосибирск» проводилась радиоигра с многозначительным названием «Долгожитель», которая была посвящена «Нарзану». Радиослушатели, правильно отвечавшие на вопрос типа «Упоминание «Нарзана» в классической литературе», получали упаковку «Нарзана». При этом ди-джей не забывал рассказывать о пользе естественной минеральной воды вообще, и «Нарзана» в частности.

Рекламная кампания «Нарзана» как натуральной минеральной воды, начавшаяся на первом этапе, на втором этапе приобрела конкретную адресную

направленность - теперь «Нарзан» позиционировался как уникальная элитная минеральная вода с многолетней историей, предназначенная для тех, кто выбирает для себя и своей семьи только лучшее. Объяснялось, что высокая цена «Нарзана» обусловлена ограниченной производительностью источника и высокой популярностью, как в России, так и за рубежом. Для конкуренции с минеральными водами известных марок авторы проекта использовали метод «отстройки»: они провели четкую границу между натуральной минеральной водой, к которой, безусловно, относится «Нарзан», и промышленного происхождения минеральной водой с искусственной минерализацией. При этом, с точки зрения потребителей, плюсов было объективно больше именно у натуральной минеральной воды. 25 июня 2000 г. на очередной пресс-конференции директор Новосибирского филиала ЗАО «Мосимпекс Сервис Лтд.» объявил о проведении среди журналистов конкурса на лучшую публикацию о «Нарзане». В результате конкурса «Нарзан» получил хорошую рекламу, участники получили по «утешительной» упаковке «Нарзана», а победитель отправился отдыхать в Кисловодск, где представители компании «Мосимпекс Сервис Лтд.» организовали для него экскурсию по местам добычи и розлива минеральной воды, бальнеологическим клиникам. По его возвращении в газете «Новая Сибирь» был опубликован целый цикл статей о поездке в Кисловодск и об уникальных свойствах «Нарзана».

Кульминацией второго этапа по праву можно считать грандиозный праздник на самом «модном» пляже города, репортажи с которого шли в прямом эфире радиостанции «Европа Плюс Новосибирск». Для отдыхающих был организован концерт, проводились игры и конкурсы. Победители получили различные призы и подарки от организаторов, но главный приз - надувной бассейн, наполненный 600 литрами «Нарзана» - поразил даже избалованную публику.

После праздника агентством были проведены сэмплинги в 12 стратегически интересных ресторанах Новосибирска. На столики выставлялся «Нарзан» в бутылках, к горлышку каждой крепился небольшой информационный буклет с описанием уникальных качеств этой минеральной воды. После проведения сэмплингов в большинстве ресторанов «Нарзан» стал обязательным пунктом меню, а рестораны - существенной частью сети дистрибуции.

В течение месяца в 10 магазинах города проводились промо-акции. Девушки, одетые в клубные пиджаки с фирменной символикой, дарили бутылку «Нарзана» покупателю при покупке на сумму более 150-250 рублей. Всем посетителям магазинов предлагались рекламные буклеты. Промоутеры рассказывали о качествах «Нарзана», отвечали на вопросы, заодно собирали информацию о целевых аудиториях. На третьем этапе авторы проекта провели семинары для медицинских работников, подготовленные НИИ курортологии. На семинарах были представлены общие научные данные о минеральных водах, результаты конкретных исследований, методы практического использования минеральных вод в лечебных целях. Для участия в семинарах и разработки их содержания был приглашен профессор, заведующий отделом изучения механизма действия физических факторов Государственного НИИ курортологии МЗ РФ (г. Пятигорск). К семинарам

в Новосибирске была издана его авторская брошюра «Механизмы действия питьевых минеральных вод и режимы их применения с лечебной и профилактической целью». Брошюра распространялась среди врачей, поступила в медицинские учреждения и библиотеки. Между лекциями проводились дегустации минеральной воды и бесплатные лотереи с призами от торговой марки «Нарзан». Для врачей санаториев, профилакториев и т.п. проводились выездные семинары, адаптированные в соответствии со спецификой этих учреждений. Поскольку для санаториев минеральная вода - одно из основных лечебных и

профилактических средств, работа с ними, кроме распространения информации, была рассчитана и на организацию сбыта. На третьем этапе активизировалась работа со спортивной аудиторией. По спортивным организациям, посетители которых соответствовали профилю целевого сегмента, распространялся специальный буклет; в некоторых спорткомплексах, где часто проводятся соревнования, были размещены рекламные щиты с логотипом «Нарзан». Компания «Мосимпекс Сервис Лтд.» выступила спонсором городской Спартакиады, в которой традиционно принимают участие руководители города и районов. Команда мэрии г. Новосибирска выступала в форме с логотипом «Нарзан», участники соревнований получали «Нарзан» в качестве бонусов по ходу соревнований. Победители награждались деловыми аксессуарами с символикой «Нарзан». С началом учебного года агентство развернуло рекламно-просветительскую кампанию в СМИ, ориентированную на родителей, заботящихся о своих детях. В газетах публиковались материалы, содержащие сведения о природной минеральной воде и рекомендации по ее применению.

В ноябре 2000 г. массивная кампания по продвижению «Нарзана» плавно перешла в поддерживающую рекламную кампанию, использующую константы последних двух периодов.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Объем продаж «Нарзана» резко вырос, по популярности эта минеральная вода заняла в Новосибирске одно из первых мест. Компания-заказчик рекомендовала опыт, накопленный за время проведения PR-кампании, применять в других городах (в том числе и в Москве).



# **ЗЕМЛЯ СИТНИКОВА**

Консалтинговая группа «ИМИДЖ-контакт», Москва

## **ПРОЕКТ**

Международный молодежный политический форум «TERRA POLITICAE»

## **АВТОР**

Консалтинговая группа «ИМИДЖ-контакт» (Алексей Ситников, Виктор Гафт, Михаил Омский, Алексей Куртов, Михаил Каган, Ольга Плетнева, Екатерина Журавлева, Елена Ивушкина и другие) г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Государственный университет - Высшая школа экономики, Управляющая компания «ЕвразХолдинг», Консалтинговая группа «ИМИДЖ-контакт»

## **СРОКИ**

С 3 мая 1999 года по 30 июля 2000 года

## **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

За последние 12 лет с изменением политической ситуации и разрушением ценностей советского периода значительно снизилась социально-политическая активность молодежи. Молодежные движения, образованные на базе партий, в силу своей немногочисленности и отсутствия серьезной идеологической базы не могут выполнять в жизни молодежи той роли, которую когда-то играли комсомол и другие общественно-политические организации. За последние три года с формированием профессионального рынка политического консалтинга сформировалась реальная потребность в проявлении социально-политической активности и включении юношей и девушек в социальные процессы.

PR и политический консалтинг в России приобретают четкий статус профессиональной сферы деятельности, занимающей все более прочные позиции как в структуре массовых коммуникаций, так и как пользующийся спросом вид услуг. Деятельность политических консультантов, политтехнологов становится, если не определяющей, то вполне ощутимой силой, влияющей на формирование и управление политическими процессами.

В течение нескольких лет перед специалистами по политическому консалтингу стояла задача не только формирования самого рынка, но и создания соответствующей образовательной базы для подготовки политических консультантов. Имевшаяся образовательная база не учитывала всего объема работ в этой сфере, специалисты-практики крайне редко и неохотно передавали свой опыт студентам и аспирантам вузов. Кроме того, существовала опасность, что в ответ на растущий спрос на услуги политического консультирования в профессию могут прийти люди, не обладающие достаточным уровнем профессиональных знаний и не являющиеся носителями свойственных этой профессии этических ценностей.

В этой ситуации объединились три силы, каждая из которых была по-своему заинтересована в том, чтобы политический консалтинг как профессия

получил своего рода «образовательную» основу. Высшая школа экономики, развивая свои университетские принципы, была заинтересована в использовании научно-практических форм обучения, пусть даже и на факультативной основе, вне стен ВШЭ, и была готова предоставить необходимые методические наработки для таких форм обучения. Управляющая компания «ЕвразХолдинг», объединяющая ряд крупных предприятий черной металлургии, была заинтересована в развитии цивилизованных форм взаимоотношений с органами власти различных уровней, в том числе и через электоральные процессы, и предоставила финансовые ресурсы, выступив генеральным спонсором проекта, то есть формальным заказчиком. Консалтинговая группа «ИМИДЖ-контакт», будучи одним из ведущих субъектов рынка политического консультирования и электоральных технологий, была заинтересована в развитии отрасли и подготовке кадрового резерва, поэтому предоставила свой практический опыт и организационные ресурсы, выступив исполнителем проекта.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Авторы проекта обозначили три основные целевые группы, которые планировалось привлечь к участию в проекте. Первая, самая многочисленная группа - участники форума, студенты России и СНГ по специальностям: связи с общественностью, реклама, политология, социология, экономическая социология, психология, журналистика, международная журналистика, маркетинг. Вторая группа, которую условно можно обозначить как «преподаватели», - ведущие российские политики, политконсультанты, социологи, аналитики, журналисты, эксперты. Третья целевая группа - представители средств массовой информации, которые освещали мероприятия, проходившие в рамках проекта.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Интересы авторов проекта лежали как в профессиональной области, так и в области общественных отношений:

- профессиональная подготовка будущих специалистов в области политического консультирования и избирательных технологий;
- вовлечение наиболее талантливых студентов и аспирантов в практическую работу;
- привлечение внимания общественности, политиков, СМИ, ведущих специалистов в области политического консалтинга к лучшим представителям студенчества России и стран СНГ;
- содействие в формировании сообщества молодых специалистов в области политических процессов.

Достижению этих целей должно было способствовать решение следующих задач:

- организация мероприятий, способствующих повышению профессионального уровня студентов обозначенных специализаций;
- привлечение к участию в этих мероприятиях наиболее талантливых и активных студентов;
- привлечение самих политиков, ведущих специалистов в области политических процессов;
- привлечение внимания средств массовой информации к самой проблеме и к мероприятиям, способствующим ее решению.

## **СТРАТЕГИЯ**

Авторов проекта стратегически важно было привлечь к участию в проекте самых талантливых и активных студентов и авторитетных специалистов в области политического консалтинга, а также политических лидеров и лидеров мнений. Между всеми участниками требовалось организовать конструктивное взаимодействие, содержанием которого было бы не только лекционное обучение, но и обмен точками зрения, генерация идей, интерактивное сотрудничество в форме деловых игр, тренингов, мастер-классов и даже развлечений. Таким образом, в стратегическом смысле речь шла о том, чтобы открыть «площадку» для продуктивного общения и создать возможность вовлечения молодежи в политическую жизнь государства.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

В основу проекта легла предложенная КГ «ИМИДЖ-контакт» идея проведения молодежного форума «TERRA POLITICAE», соединяющего базовую теоретическую подготовку и освоение практических навыков в ходе тренингов и деловых игр. Форумы было решено проводить два раза в год - во время зимних и летних студенческих каникул: такое расписание не отвлекало студентов от их основной учебы и привносило в проект необходимую в любом образовательном процессе системность.

Для привлечения к участию в форумах наиболее перспективных студентов авторы проекта разработали систему отбора участников, в основе которой лежал конкурс эссе на тему «Молодежь и политика» и ее вариаций.

Чтобы обеспечить высокий уровень занятий и придать мероприятиям общественную значимость, в качестве лекторов и экспертов авторы проекта приглашали на форумы ведущих российских политиков, политконсультантов, социологов, аналитиков, журналистов и психологов.

С целью придания масштабности мероприятиям в качестве гостей на форумы приглашались представители региональных административных структур, научно-политических фондов, посольств иностранных государств, зарубежных СМИ. Программа форума выстраивалась максимально насыщенной и напряженной, график работы студентов рассчитывался так, чтобы имитировать «боевую обстановку» избирательной кампании: начинаясь в 10 утра, занятия заканчивались после полуночи.

Для привлечения внимания и студентов, и широкой общественности к предстоящим форумам авторы проекта активно использовали Интернет, фактически, веб-сервер КГ «ИМИДЖ-контакт» был превращен в веб-сервер форума «TERRA POLITICAE». Чтобы обеспечить внимание и доброжелательное отношение к форумам со стороны прессы, авторы проекта предусмотрели для представителей СМИ специальные анонсирующие мероприятия. При этом авторы проекта стремились сделать общение между всеми сторонами проекта максимально неформальным. Так, вместо традиционного пресс-брифинга для распространения материалов о форуме была устроена «Дегустация черешни». Часть средств массовой информации была приглашена к участию как информационные спонсоры.

С точки зрения авторов проекта, форум должен был стать постоянно действующим профессиональным и общественным институтом. Подчеркивая это, для форума была создана собственная система визуальной идентификации, зарегистрированы название и товарный знак.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ

После того, как агентство определилось с целями и задачами будущего проекта, началась работа по разработке концепции и подготовке программных документов: описания проекта, положения о конкурсе, программы проекта, положения о грантах, предоставляемых генеральным спонсором.

Второй этап проекта носил технический характер: составлялись списки и проводились переговоры с потенциальными информационными спонсорами, формировалась конкурсная комиссия форума, формировалась база рассылки информации по вузам России и стран СНГ, по адресам молодежных объединений стран дальнего зарубежья для распространения информации участникам. Используя международные возможности, организаторы форума обеспечили распространение информации о самом форуме, его целях и задачах, генеральном спонсоре и исполнителе в несколько сотен российских и зарубежных СМИ. В соответствии с программой форума формировался список лекторов, экспертов и тренеров, проводились переговоры по их участию в проекте. Готовились информационные материалы для потенциальных участников, которые затем были направлены в более чем 150 вузов России и стран СНГ. Этот пакет включал не только официальные материалы, формы заявок, но и рекламную продукцию: в профильных вузах России появились плакаты форума, распространялись буклеты, сувенирная продукция.

Сбор конкурсных эссе первого форума проводился с 1 ноября по 15 декабря 1999 года. После поступления основной массы заявок начала работу конкурсная комиссия, в которую вошли авторитетные специалисты в области политических технологий: А.Ситников, С.Марков, А.Куртов, М.Каган, М.Ильин, А.Черемушкина.

Первый Международный молодежный политический форум прошел в подмосковном методическом центре «Пахра» с 31 января по 6 февраля 2000 года для 64 студентов, представлявших 28 вузов из 16 городов, среди которых были представители США, Венгрии, Румынии и Норвегии. В рамках форума состоялись выступления руководителей органов исполнительной власти, лидеров политических движений, депутатов Государственной Думы. Студенты прослушали курсы лекций по политологии, социологии, социальной психологии. Под руководством специалистов-политтехнологов прошли ролевые игры, тренинги по моделированию политических и избирательных процессов, освоению навыков политического лидерства. Конкурсные эссе участников легли в основу дискуссий на заседаниях «круглых столов». В первом Международном молодежном политическом форуме в качестве лекторов приняли участие: В.Евстафьев, В.Жириновский, Б.Березовский, Г.Павловский, А.Ситников, И.Писарский, А.Рябов, С.Курги-нян, С.Лисовский, М.Бергер. В качестве ведущих на «круглых столах» и семинарских занятиях выступили: Б.Кагарлицкий, М.Арбатова, П.Растянников, М.Щедровицкая и другие. Тренинги проводили эксперты КГ «ИМИДЖ-контакт». Культурная программа включала выступления групп «Несчастный случай» и «Твинс-квартет», А.Козлова и И.Богушевской.

Подготовка ко второму форуму проводилась с учетом прежнего опыта и заняла гораздо меньше времени. В состав конкурсной комиссии по отбору участников второго форума вошли также президент ВШЭ А.Шохин, заместитель председателя Совета директоров «ТВ-Центра» С.Лисовский, заместитель заведующего кафедрой политического консалтинга и избирательных технологий ВШЭ В.Кириллина. Второй форум состоялся на подмосковной туристической базе «Боровое» с 1 по 8 июля 2000 года. Число студентов из России и СНГ увеличилось до 100 человек, представлявших 34 вуза уже из 26 городов. В программе второго форума были учтены пожелания участников

предыдущего. Например, «круглые столы» были заменены на инновационные семинары, позволяющие более полно проявлять творческие способности студентов и создавать новые решения и технологии, имеющие реальное практическое значение. Ежедневная рабочая программа включала инновационные семинары по таким направлениям, как социология, политология, СМИ в политике, лекции (которые читали В.Рыжков, А.Шохин, С.Кургинян, М.Леонтьев, Г.Сатаров, Э.Памфилова, А.Шарапова), тренинги под руководством экспертов КГ «ИМИДЖ-контакт». Была организована специальная программа отдыха и развлечений с участием Сергея Галанина, группы «Агата Кристи», джазовых коллективов.

Второй форум в качестве информационных спонсоров сопровождали журналы «Деловые люди», «Новости СМИ», «Советник», «Рекламный мир», интернет-газета «Утро», информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг», газета «ВЕК». В качестве генерального информационного спонсора второго форума выступила газета «Известия». На форуме были аккредитованы корреспонденты из 20 изданий, в том числе из таких изданий, как «АиФ», «Коммерсантъ», «Народная газета», «Общая газета», «VIP-премьер», РИА «Новости» и другие.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Одним из важнейших результатов проекта стал рост интереса к мероприятию со стороны студентов гуманитарных специальностей, представителей СМИ, лекторов и экспертов. Количество эссе, присланных на конкурс второго форума, увеличилось по сравнению с первым вдвое. Состав лекторов и гостей второго форума стал существенно «богаче». На основании результатов конкурса предоставленных работ, оценки территориального охвата, эффективности работы в ходе реализации программы форумов с полным основанием можно заключить, что для участия в форумах были привлечены наиболее талантливые и активные из числа будущих специалистов в области политического консалтинга.

Информация о форумах была распространена среди широкого круга представителей властных структур, образовательных, общественных организаций, СМИ и политиков. К решению проблем образования в данной сфере привлечены специалисты высокого уровня, которые, в свою очередь, оценили это мероприятие как целесообразное и чрезвычайно важное для развития рынка политического консалтинга. Такой вывод можно сделать на основании списка лекторов и экспертов, принявших участие в форумах, телевизионных интервью и отзывов самих участников.

Сформирована система обратной связи участников и организаторов. Интенсивность общения участников, экспертов и организаторов после форумов подтвердила предположение организаторов о потенциале, активности и готовности к объединению молодого поколения для достижения общей цели — поиска пути для активного участия в жизни страны. Участники форумов образовали молодежное сообщество «Лига политологов».

По итогам работы на форумах более десяти человек было привлечено к реальной практической работе в проектах КГ «ИМИДЖ-контакт». Информационный спонсор первого форума - холдинг «Семь дней» - также пригласил нескольких участников в журнал «Семь дней» на стажировку.

# КОЛУМБЫ БЕНЗОКОЛОНОК

Управление по связям с общественностью компании «ЛУКОЙЛ», Москва

## ПРОЕКТ

Проект репутационного менеджмента ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»

## АВТОР

Управление по связям с общественностью компании «ЛУКОЙЛ» (Александр Василенко, Дмитрий Долгов, Игорь Бекетов, Николай Боднарук) г. Москва

## КЛИЕНТ

ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»

## СРОКИ

Проект был разработан в начале 2000 г., завершен в конце 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

В начале 2000 г. ЛУКОЙЛ начал подготовку к сделке по поглощению американской компании «Гетти петролеум маркетинг», контролирующей 4% рынка нефтепродуктов США. Однако ЛУКОЙЛ столкнулся с рядом объективных и субъективных факторов, затрудняющих ее проведение. Во-первых, в Соединенных Штатах российский бизнес вообще, и нефтяной бизнес в частности, все еще ассоциируется с так называемой «русской мафией», что диктует крайне осторожное отношение деловых и политических кругов США к попыткам российских компаний выйти на американский рынок. Во-вторых, у ЛУКОЙЛа к тому моменту уже был неудачный опыт по продвижению на рынок Штатов, сопровождавшийся негативными оценками в прессе. Среди негативных оттенков отношения российской общественности к нефтяным компаниям авторами было выявлено и суждение о том, что инвестиции российской нефтяной компании в зарубежный бизнес могут быть восприняты как форма оттока капитала, как нежелание способствовать развитию российской экономики.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Деловая и политическая элиты США и России.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Чтобы сделка была успешной, необходимо было подтвердить и укрепить международный статус ЛУКОЙЛа как крупного и надежного российского партнера, обладающего необходимыми финансовыми и профессиональными ресурсами для взаимовыгодного тактического и стратегического сотрудничества. Достичь этого можно было, решив следующие задачи:

- добиться благожелательного отношения к сделке «ЛУКОЙЛ - Гетти» в российских и американских деловых и политических кругах;
- акцентировать внимание средств массовой информации на экономической стороне сделки;
- подготовить почву для дальнейшего развития проектов ЛУКОЙЛа в США;

- получить позитивные отклики в средствах массовой информации;
- минимизировать возможную негативную реакцию.

## **СТРАТЕГИЯ**

В соответствии с задачами проект был разделен на два этапа. Содержанием подготовительного этапа было убеждение американской аудитории в том, что компания «ЛУКОЙЛ» устойчива и перспективна. Программа действий строилась таким образом, чтобы предстоящая сделка послужила еще одним, возможно, лучшим доказательством этого тезиса.

Содержанием второго этапа стало сопровождение сделки. Эта строгая последовательность работ легла в основу реализации всего проекта.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Условием успешного решения стратегической задачи первого этапа было как можно более подробное информирование западных деловых кругов о международной деятельности компании, ее стремлении соответствовать международным стандартам ведения бизнеса и

приверженности руководства строгому соблюдению законодательства, прав акционеров и инвесторов. С этой целью была разработана модель репутации компании, в которую вошли прежде всего такие составляющие, как:

- ЛУКОЙЛ - компания международного уровня, способная осуществлять крупные международные проекты, надежный партнер для ведения бизнеса в России и за рубежом, законопослушная компания, стремящаяся соблюдать международные стандарты финансовой прозрачности и открытости информации;

- ЛУКОЙЛ - социально-ответственная компания и строго соблюдает этические нормы ведения бизнеса;

- ЛУКОЙЛ строго выполняет все природоохранные требования и стремится свести к минимуму ущерб окружающей среде;

- руководители ЛУКОЙЛа пользуются авторитетом не только в России, но и за рубежом; при этом главная задача руководства компании - увеличение прибыли акционеров.

Как уже говорилось выше, в ходе подготовки сделки было выявлено, что в российском общественном мнении доминирующей оценкой может оказаться негативная, опирающаяся на тезис о том, что компания должна в первую очередь инвестировать в отечественное производство и вместо покупки зарубежной собственности создавать рабочие места на родине. Чтобы изменить это мнение, была предложена следующая система аргументов:

- выход ЛУКОЙЛа на американский рынок способствует укреплению репутации не только самой компании, но и России как таковой;

- приобретение российской компанией производственных активов за рубежом укрепляет экономические позиции государства на мировой арене;

- ЛУКОЙЛ покупает бизнес за небольшие (71 млн. долларов) по международным масштабам деньги, а взамен получает прибыльную компанию со всемирно известным именем;

- деньги, затраченные на приобретение Гетти, не вывозились из России, а были заработаны дочерними компаниями ЛУКОЙЛа, действующими за рубежом;

- приобретение Гетти не приведет к сокращению инвестиций ЛУКОЙЛа в российские проекты;

- прибыль, полученная от деятельности Гетти, будет направлена, в первую очередь, на выплату дивидендов акционерам, подавляющая часть которых - российские юридические и физические лица;

- сделка «ЛУКОЙЛ - Гетти» будет способствовать росту курса акций

ЛУКОЙЛа, что приобретает особое значение в связи с планами государства разместить часть принадлежащих ему акций компании на Нью-Йоркской фондовой бирже;

- примеру ЛУКОЙЛа могут и должны последовать другие российские компании.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

На подготовительном этапе были проведены сбор и анализ информации, разработаны тезисы для западных и российских СМИ, подготовлены пресс-релизы, на основании которых состоялись публикации в западных СМИ, подготовлены пресс-пакет по самой сделке и пресс-тур российских журналистов в США (для непосредственного знакомства с компанией «Гетти», которая должна была стать российской собственностью), разработаны программы действий на случай кризисных ситуаций в России и в США и, наконец, реализована на практике «российская» часть антикризисной программы. В ходе подготовительного этапа были организованы интервью президента компании В.Ю.Алекперова в ведущих западных СМИ, проведена интернет-конференция вице-президента Л.А.Федуна, а также выпущен ряд пресс-релизов, в которых в той или иной форме подтверждалась репутация компании, согласно разработанной для западной аудитории модели.

На этом этапе в связи с серией негативных публикаций, инспирированных конкурентами в одном из российских изданий, а также обвинениями со стороны налоговых органов и пришлось задействовать антикризисную программу в России: и в том, и в другом случае компания заявила о необоснованности критики и сообщила о том, что будет защищать свою деловую репутацию в суде. В результате судебных разбирательств подавляющее большинство обвинений было признано несостоятельными, что и было доведено при помощи всех возможных методов и средств до сведения заинтересованных лиц, в первую очередь, акционеров.

Одним из запланированных мероприятий, завершивших подготовительный этап, стало участие президента компании В.Ю.Алекперова в первом заседании Консультативного бизнес-совета при Департаменте ООН по обслуживанию проектов, которое состоялось в Нью-Йорке 23 ноября 2000 года. Факт, что Россию в этой авторитетной международной организации представлял именно президент ЛУКОЙЛа, был отмечен в ряде средств массовой информации как российских, так и зарубежных и, несомненно, сыграл свою роль в укреплении репутации руководства компании.

Основной этап начался с момента объявления о сделке. Одновременно в Нью-Йорке и Москве был распространен пресс-релиз, переданный всеми без исключения мировыми информационными агентствами. Сообщения о сделке в течение суток появлялись в каждом выпуске новостей американских национальных телекомпаний и ряда радиостанций.

Президент компании В.Ю.Алекперов, находясь в Москве, дал интервью ведущим западным изданиям, а первый вице-президент Р.Р.Сафин, который от имени компании подписывал контракт о сделке, встретился в Нью-Йорке с корреспондентами крупнейших американских газет. Президент ЛУКОЙЛ-США В.С.Глузман выступил по американскому телевидению.

В делегацию компании, которая выехала в Нью-Йорк для подписания сделки, были включены корреспонденты ряда центральных средств массовой информации. В ходе поездки им была предоставлена возможность взять эксклюзивные интервью у руководителей компании, а также посетить объекты компании «Гетти» и встретиться с ее руководством. По результатам пресс-тура в



этих изданиях вышли подробные и хорошо иллюстрированные материалы, рассказывающие о сделке в благожелательном тоне и дающие российскому читателю подробное представление о том, что представляет собой новоприобретенная российская собственность в США.

В пресс-пакет, распространенный среди российских и иностранных журналистов, были включены не только пресс-релиз о сделке, годовой отчет компании, краткий профиль компании, биографии и фотографии первых лиц компании - В.Ю.Алекперова, Л.А.Федуна и В.С.Глузмана. Для журналистов были также подготовлены фотоснимки АЗС, бензовозов, штаб-квартиры и других объектов «Гетти». Система визуальной идентификации этой компании (фирменный стиль, логотипы, оформление объектов и сервисных служб) всегда применялась по-американски грамотно и полномасштабно, поэтому ее демонстрация российской аудитории подтверждала статус Гетти как сильной торговой марки, известного «бренда». Это придавало приобретению особое значение. Ведь таким образом Россия вторглась не только в экономическое пространство Америки, но и некоторым образом в область ее «национальных святынь», которыми являются торговые марки с долгой историей. Благодаря этому восприятие сделки в России удалось выстроить в ключе «Знай наших!». Всего же за время проведения кампании было опубликовано около ста материалов как в российской, так и в зарубежной прессе. Но и в США не обошлось без применения антикризисных технологий. Уже после объявления о согласии сторон на сделку «ЛУКОЙЛ-Гетти», американская компания United Refinery заявила о своем намерении приобрести Гетти на более выгодных, по ее мнению, условиях. Согласно правилам Комиссии по ценным бумагам и банкам США, Совет директоров Гетти был обязан в течение двухнедельного срока рассмотреть эти условия и дать свои рекомендации акционерам. В этой ситуации был предпринят ряд мер, которые убедили Совет директоров Гетти в том, что сделка с ЛУКОЙЛом для акционеров более выгодна. Прежде всего аргументы состояли в том, что за попытками «перебить» Гетти у ЛУКОЙЛа стоят не коммерческие интересы, а желание не допустить «русских» на американский рынок. Внимание представителей американского партнера снова было обращено на то, что вхождение российского предприятия в права собственности крупной американской компании национального значения является серьезным прецедентом, который не может не вызывать у определенных субъектов раздражения и желания сорвать сделку, на самом же деле финансовые возможности United Refinery сомнительны. Журналистам разъяснялись финансовые условия сделки «ЛУКОЙЛ-Гетти» и объяснялось, почему United Refinery не может помешать ее заключению.

Верховный суд Нью-Йорка, куда обратился United Refinery, пытаясь заблокировать сделку, отказался удовлетворить этот иск, признав его необоснованным.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Сделка «ЛУКОЙЛ - Гетти» успешно завершена, несмотря на то, что акционеры Гетти получили формально более выгодное предложение от другого покупателя. Это подтверждает, что, несмотря на ряд факторов, негативно влияющих на репутацию ЛУКОЙЛа, общее восприятие компании в России и за рубежом в основном позитивное. Не в последнюю очередь этому способствовала новая «конфигурация» репутации, основанная на понятии о компании как о надежном партнере, подтвердившем свой статус крупной международной компании, способной вести бизнес по мировым стандартам. Анализ содержания публикаций позволяет сделать вывод, что в результате реализации программы

управления репутацией сделка «ЛУКОЙЛ - Гетти» получила адекватное освещение в западной и российской прессе.

# **КУКЛА ОТ ЗВЕЗДЫ**

Общественное Российское телевидение, творческое объединение «Русский проект», Музей уникальных кукол, Москва

## **ПРОЕКТ**

«Кукла от звезды», совместная акция Общественного Российского телевидения, творческого объединения «Русский проект» и Музея уникальных кукол

## **АВТОР**

Константин Эрнст, Мария Зацеляпина г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Благотворительный проект без внешнего («клиентского») финансирования. «Заказчиком» можно считать Министерство здравоохранения РФ, потому что именно в ответ на его призыв о помощи у авторов возникла идея проекта. Кроме того, авторы проекта несли обязательства перед рядом компаний-спонсоров

## **СРОКИ**

1998 - 2000 гг.

## **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Ежегодно в Российской Федерации рождаются 1500-2000 детей с врожденными лицевыми дефектами («заячья губа», расщелины неба, лицевые опухоли и другие деформации). Такие дети относятся к наиболее тяжелой группе детей-инвалидов. Они нуждаются в сложном дорогостоящем хирургическом лечении, а в последующем - в длительной комплексной реабилитации.

Семьи, в которых появляются такие дети, часто распадаются, а в 5-7% случаев родители, не имея возможности решить эту проблему за счет собственных средств, вообще отказываются от ребенка еще в родильном доме.

Учитывая социальную значимость проблемы, Министерство здравоохранения РФ, наряду с использованием средств из бюджета, постоянно изыскивает возможности привлечения внебюджетных средств для финансирования хирургических операций по устранению лицевых дефектов и для реабилитации детей с врожденными пороками лица и челюстей.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Авторы проекта видели в качестве целевых аудиторий персон общественного внимания (предполагаемые участники акции), состоятельных людей (потенциальные покупатели «звездных» кукол), телезрителей ОРТ и все население Российской Федерации (общественная поддержка).

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Проект «Кукла от звезды» - акция, прямо направленная на достижение конкретной цели: собрать средства на операции для детей с врожденными челюстно-лицевыми пороками, оставшихся, без попечения родителей. С другой

стороны, авторы проекта учитывали, что проект также должен работать на поддержание общественно-ориентированного имиджа телекомпании ОРТ. Задачи, которые требовалось решить в ходе проекта:

- доступными ОРТ способами привлечь внимание целевых групп к проблеме детей с врожденными пороками лица и челюстей и к самой акции;
- расширить рамки проекта, подключив к освещению акции другие средства массовой информации, сделать его, с точки зрения общественного интереса, самостоятельным;
- сделать помощь детям-сиротам с врожденными дефектами строения лица публичной, превратить ее в пример для подражания, стимул для благотворительности.

## **СТРАТЕГИЯ**

Основа стратегии авторов заключалась в том, чтобы сделать участие в акции престижным и необходимым как для персон общественного внимания (артисты, художники и иные люди «публичных» профессий), так и для состоятельных людей; первые привлекли бы к проекту интерес широкой аудитории, а вторые обеспечили бы необходимые денежные поступления. Кроме того, стратегически существенным было ориентировать акцию на конкретный результат. В качестве организационной схемы акции авторы выбрали схему благотворительного аукциона.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Идея благотворительных аукционов, на которых продавались вещи знаменитых людей, не нова. Авторы проекта решили подойти к этому по-новому и создать неординарный филантропический проект, который был бы интересен людям разных возрастов. Решающим оказалось то обстоятельство, что «звезды» довольно редко сами создают предметы специально для благотворительных акций. Поэтому авторам показалось перспективным провести аукцион, на котором в качестве лотов выступали бы некие вещи, специально созданные руками знаменитостей. Конечно, потенциальных участников привлекала главная цель проекта - помочь маленьким детям справиться с бедой, но, кроме этого, все приглашенные к участию были заинтригованы возможностью сделать нечто необычное, увидеть свое творение в выставочных залах и каталоге.

Объектом для приложения творческой энергии «звезд» была выбрана кукла как модель человека, образец для подражания и активный участник игры - как детей, так и взрослых. Известные телеведущие, продюсеры, режиссеры, актеры, музыканты, художники, дизайнеры, модельеры, стилисты, фотографы, архитекторы, писатели и поэты должны были превратить стандартную заготовку в авторскую куклу, не похожую на другие, со своим лицом и характером. Участникам проекта не было поставлено никаких ограничений (в частности, не возбранялось привлечение посторонней помощи в создании куклы) - главное, чтобы образ куклы был придуман тем, под чьим именем она будет выставлена. Чтобы вызвать интерес целевой аудитории к проблеме и для привлечения к участию в проекте как можно большего количества знаменитостей планировалось поддержать акцию прямой рекламой на ОРТ, а также открыть интернет-страничку акции «Кукла от звезды», которая должна была привлечь к проекту внимание «продвинутой» аудитории и стать еще одной «афишной тумбой», в российской части сети Интернет планировалось разместить баннеры-ссылки на веб-страницу акции. Чтобы будущие покупатели смогли заранее определиться с выбором, а также для повышения статуса благотворительного аукциона и придания ему официальности, авторы сочли необходимым иметь цветной иллюстрированный каталог, который и

сам по себе представлял бы некую художественную ценность и одновременно был бы интересен как коллективный портрет российского творческого бомонда. Авторы понимали, что до аукциона куклы должны успеть стать ценными художественными артефактами, «прославиться», так как это существенно повысило бы их аукционную стоимость и увеличило бы благотворительные сборы. Поэтому перед аукционом планировалось проведение двухнедельной выставки, на которой все желающие могли «познакомиться» с куклами. Выставка рассматривалась как дополнительный информационный повод и помогала привлечь большее внимание общественности к акции. К тому же торжественное открытие выставки могло бы стать заметным светским событием Москвы и привлечь внимание многих СМИ, подчеркнуть роль ОРТ как канала, генерирующего оригинальные идеи.

Кроме того, для потенциальных спонсоров всего проекта были составлены привлекательные спонсорские предложения, которые позволили как привлечь к освещению проекта в качестве информационных спонсоров важные, с точки зрения авторов, СМИ, так и сократить затраты, связанные с проведением выставки и аукциона.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

После того, как авторам пришла мысль провести подобный аукцион, об этой идее были информированы известные люди, хорошие знакомые авторов: Лия Ахеджакова, Иван Демидов, Николай Дроздов, Вячеслав Зайцев, Александр Любимов, Татьяна и Никита Михалковы, Владимир Молчанов, Ирина Хакамада, Арина Шарапова и другие. Таким образом, у авторов к 1 июня 1998 г. уже была небольшая коллекция из 20 авторских кукол, которая и была продемонстрирована в ролике, рассказывающем о благотворительной акции ОРТ. Официальным стартом акции можно считать именно 1 июня 1998 г. - поскольку тогда о проекте было сообщено широкой публике и тогда о нем узнало большинство будущих «звездных» участников.

Экономический кризис, разразившийся в нашей стране в августе 1998 г., отразился на этом проекте, как и на многих других начинаниях. В результате сбор кукол продолжался 2 года. За это время полторы сотни известных деятелей культуры России откликнулись на предложение принять участие в проекте. Узнав о готовящейся акции, свою помощь предложили профессиональные художники по куклам (например, Татьяна Баева, куклы которой есть в коллекции Деми Мур) и целые художественные институты - Галерея художественного искусства M'APC и работающие с куклами галереи Карины Шаншиевой и «Вах-танговъ».

К концу лета 2000 г. в собрании авторов насчитывалось уже 147 уникальных кукол. Ни одна из них не была похожа на другую: были представлены «автопортретные» куклы Лии Ахеджаковой, Аллы Демидовой, Светланы Коннеген, Ирины Хакамады, Нади Михалковой; кукла телеведущего Александра Гуревича называлась «Мейерхольд читает в окопах Мандельштама пленным австрийцам» и представляла собой трогательную марионетку, играющую на скрипке; Александр Гордон сделал из своей «болванки» тонущую в болоте Офелию; карикатурист и «мозговед» Андрей Бильжо представил пособие по расчленению кукол для особо одаренных детей. В общем, палитра творческих возможностей звезд оказалась чрезвычайно разнообразна. Акция «Кукла от звезды» поддерживалась в программах ОРТ, специальным проектом в рамках корпоративного веб-сайта ОРТ и новой серией телевизионных роликов в межпрограммном пространстве канала, которые были построены на показе кукол, сделанных для проекта «звездами» ОРТ, и выполняли функцию по «продвижению» телеканала накануне нового телевизионного сезона. Публикации о проекте продолжали появляться на

протяжении четырех месяцев, что позволило усилить эффект от социально значимой акции телекомпании. Благодаря привлекательно сформулированным спонсорским предложениям организаторам удалось привлечь спонсоров и сократить организационные расходы. Так, дизайн выставки выполнило архитектурное бюро «Проект Меганом», световое оборудование предоставила компания «Экспопарк», организацию аукциона взял на себя аукционный дом «Гелос», фуршеты на открытии выставки и на аукционе взял на себя развлекательный комплекс «Golden Palace», цветы гостям предоставила компания «Лот», вина - компания «Малезан - Виллиам Питерс». Полиграфическая компания «Алмаз-Пресс» напечатала каталог с существенными скидками.

19 сентября состоялось открытие выставки в музее архитектуры имени Щусева. За две недели выставку посетило более 7000 человек. 3 октября 2000 г. прошел аукцион, которым завершилась благотворительная акция «Кукла от звезды». Аукцион вели журналист ОРТ Татьяна Пушкина и аукционист аукционного дома «Гелос» Андрей Хаазе. На аукционе присутствовало 150 человек, продолжался он почти три часа и прошел очень успешно - продано около 80% лотов, что является редкостью для аукционов вообще. Первоначальная цена была одинаковой для всех экспонатов - 70 долларов США, но некоторые куклы были проданы с многократным увеличением своей стартовой цены. Средняя аукционная цена куклы составила немногим менее 200 долларов, но на некоторые экземпляры доходила и до 1000. Немногие непроданные куклы были выставлены в Музее уникальных кукол.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Безусловно, главный эффект проекта - возможность прооперировать нуждающихся в помощи детей. Все средства, вырученные от аукциона - 508 942 рубля, были приняты на счет Общественного благотворительного фонда поддержки здравоохранения «Здоровье» и направлены в учреждения, рекомендованные Минздравом РФ для проведения конкретных операций. На эти деньги врачи смогут вернуть счастливую улыбку 44 детям.

Акция активно освещалась самыми различными СМИ, от «Российской газеты» до журнала «VOGUE». Всего было опубликовано 34 материала в газетах и 30 - в журналах, вышло 19 сюжетов на различных телеканалах, 7 информационных агентств предоставляли информацию о проекте и три популярные радиостанции рассказывали своим слушателям о событиях, связанных с благотворительной акцией «Кукла от звезды». Оценивая количество позитивных упоминаний ОРТ в средствах массовой информации, авторы считают, что удалось добиться и второй поставленной цели - позиционировать ОРТ как общественно-ориентированный, творчески активный канал.

# **МАРОСЕЙКА, 12**

Управление информации и общественных связей Федеральной службы налоговой полиции, Москва

## **ПРОЕКТ**

Диалог с общественностью и СМИ как важнейший фактор профилактики налоговых правонарушений и повышения правовой культуры

## **АВТОР**

Управление информации и общественных связей Федеральной службы налоговой полиции (Людмила Пихоя, Владимир Бекетов, Юрий Третьяков, Владимир Кадацкий, Александр Ильин, Николай Карташов и др.) при содействии ЦПК «Никколо М» г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Федеральная служба налоговой полиции

## **СРОКИ**

Начало проекта - 01.01.2000 г. Завершение - 31.12.2000 г.

## **СТАТУС**

Специальный приз Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Сегодня масштабы налоговой преступности в России находятся на том критическом уровне, когда угроза экономической безопасности государства становится реальностью - «в тени» оказалось от 30 до 40% всей российской экономики (абсолютное большинство предпринимателей занижают или скрывают налогооблагаемую базу, две трети российских граждан не подают декларации о доходах в налоговые инспекции). Бюджет недополучает колоссальные суммы, что осложняет выполнение государством своих социальных обязательств перед гражданами. Кроме того, «теневые» капиталы являются финансовой основой организованной преступности.

Федеральная служба налоговой полиции (ФСНП) представляет собой силовую правоохранительную структуру, подчиненную непосредственно Президенту РФ, основной задачей которой является возврат в государственный бюджет средств, сокрытых от налогообложения. Только за 2000 г. благодаря действиям ФСНП в казну и внебюджетные фонды поступило дополнительно более 43 миллиардов рублей. В то же время деятельность самой налоговой полиции нередко подвергается в обществе критике. На репутацию ФСНП негативно влияют прежде всего слабо мотивированные «силовые» акции, подобные так называемому «маски-шоу» во время проверок и изъятия документов в офисах фирм.

Таким образом, перед Управлением информации ФСНП стояли две важных проблемы: нежелание большей частью населения платить налоги и негативный имидж налоговой полиции в глазах общественности.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Сегодня целевой аудиторией можно считать абсолютное большинство населения России, но авторы проекта решили выделить следующие адресные

группы:

- представители деловых кругов, политическая элита, крупнейшие налогоплательщики;
- представители интеллектуальной и культурной элит, лидеры общественного мнения;
- руководители и активисты общественных объединений, профессиональных, конфессиональных и иных ассоциаций;
- журналисты, специализирующиеся на налоговой и экономической тематике, известные и авторитетные представители масс-медиа;
- учащиеся и преподаватели старших классов средних школ, средних специальных и высших учебных заведений;
- представители властных структур и органов управления на всех уровнях;
- сотрудники и руководители ФСНП в центре и на местах.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель работы Управления информации и общественных связей ФСНП:

- формировать в российском обществе атмосферу, при которой своевременная и полная выплата налогов воспринималась бы как естественный и социально одобряемый поступок.

По мнению авторов проекта, к достижению цели ведет решение следующих «внешних» и «внутренних» задач:

- формирование у населения налоговой культуры, развитие и укрепление представлений о необходимости платить налоги;
- информирование общества о результатах деятельности федеральных органов налоговой полиции;
- формирование в обществе позитивного отношения к налоговой полиции как к социально значимой правоохранительной структуре, защищающей права и интересы граждан России;
- повышение профессионального и культурного уровня сотрудников ФСНП как необходимое условие для утверждения в обществе благоприятного имиджа налоговой полиции;
- взаимодействие с другими органами государственной власти на всех уровнях по реализации совместных социально значимых программ.

### **СТРАТЕГИЯ**

В основу стратегии легла классическая идея просвещения налогоплательщиков, направленного на выработку привычки активного «правопользования». Этот термин подразумевает стимулирование людей реализовывать свои гражданские права, повышая за счет этого понимание их гражданских обязанностей, в число которых входит и своевременная и полная уплата налогов. Обратной стороной такой стратегии «гражданского договора» стала концепция укрепления внутрикорпоративной культуры самой ФСНП. Организационной составляющей стратегии стало создание целостной системы взаимодействия по цепочке: «налоговые органы, налоговая полиция - СМИ - общественность - население».

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Во многом негативное отношение к налоговой полиции сложилось из-за восприятия ее обществом как исключительно репрессивного органа (особенно в сравнении с налоговой инспекцией, относительно «бюрократической», «гражданской» структурой). Авторы проекта пришли к выводу о необходимости разъяснить обществу, что представляет собой ФСНП. В отличие от МНС она



является правоохранительным органом и составной частью сил, обеспечивающих экономическую безопасность государства. Налоговая полиция действует в соответствии с законодательством, выявляя, предупреждая и пресекая преступления. Среди других правоохранительных органов у нее собственная «тема»: она имеет дело с определенным типом преступлений, а именно - с преступлениями налоговыми.

Необходимо было сделать ФСНП более прозрачной организацией - налоговая полиция должна быть полностью открыта для диалога с обществом: честный налогоплательщик, на деньги которого она существует, вправе знать о характере и результатах ее деятельности, за исключением информации, составляющей государственную тайну. Этому, в частности, должна была способствовать информационная деятельность Управления информации ФСНП. Хороший налогоплательщик - грамотный налогоплательщик. Чтобы таковой появился, было решено разработать и воплотить в жизнь гуманитарные, образовательные и просветительские программы не только среди реальных, но и среди будущих налогоплательщиков - детей.

Для популяризации деятельности ФСНП было решено развернуть рекламную кампанию с привлечением специализированных рекламных агентств или коммуникационных групп. Необходимо было создать для ФСНП привлекательный образ «государственного мужа», пекущегося не только об интересах государства, но, прежде всего, об интересах простых людей, не столько сурового, сколько справедливого.

Огромное значение авторы проекта придавали и преобразованиям внутри ФСНП: развитию и совершенствованию структуры налоговой полиции, формированию навыков и умений профессионального взаимодействия сотрудников ФСНП с гражданским обществом. «От демонстрации «маски-шоу» мы отходим и на проверки идем в галстуках», - так формулируется этот подход в ФСНП России.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Приоритетом было выбрано взаимодействие со СМИ разных уровней. Это отразилось в том, что количество публикаций о деятельности налоговой полиции выросло более чем в три раза по сравнению с 1995 г. - за 11 месяцев 2000 года о том, как ФСНП действует в общественных интересах, в самых разных изданиях упоминалось более трех с половиной тысяч раз. Наибольшее число материалов приходится на такие авторитетные издания, как «Коммерсантъ», «Сегодня», «Время МН», «Российская газета», «Известия»; информагентства ИТАР-ТАСС, РИА «Новости», «Интерфакс», ПРАЙМ-ТАСС. Основное содержание публикаций - информационное обеспечение оперативно-розыскной деятельности, профилактика налоговых правонарушений и преступлений, информационно-разъяснительная работа с населением, правовое и налоговое просвещение граждан.

Одной из наиболее эффективных форм работы со СМИ стала подготовка постоянных рубрик, колонок, страничек и передач. Это позволяло донести до различных категорий читателей и слушателей объективную и профессионально подготовленную информацию о работе ФСНП. В газете «Труд», например, была открыта постоянная рубрика «Маросейка,12», ежемесячно в «Московских вестях» стала появляться страничка УФСН по г.Москве, на ГТРК «Волга» (Нижний Новгород) появилась программа «Дела и люди налоговой полиции», в Казани стала выходить в эфир еженедельная передача «Перехват» и т.д.

Ряд областных, краевых, республиканских управлений ФСНП стали соучредителями газет и журналов налоговой и правовой тематики: в

Новосибирской области начался выпуск ежемесячного журнала «Налоговый курьер», в Нижнем Новгороде - еженедельника «Закон. Финансы. Налоги», и др.

В 2000 году было начато создание веб-сайта ФСНП России, доступного для всех пользователей российской части Сети, а до момента его открытия информация о деятельности налоговых полицейских размещалась на официальных веб-узлах региональных властных структур, региональных управлений Министерства по налогам и сборам, региональных правовых информационных систем. Появились и специализированные сетевые СМИ, например, сетевая газета «Налоговые ведомости» (<http://www.nalogoved.spb.ru>), в число учредителей которой входят Управление налоговой полиции

Санкт-Петербурга и региональное отделение Министерства по налогам и сборам.

Активность журналистов поощрялась грамотами и официальными благодарностями, проводились конкурсы на лучшее освещение проблем формирования налоговой культуры, воспитания законопослушных налогоплательщиков. Такие конкурсы состоялись в ряде регионов Северного Кавказа, в Тверской, Орловской, Томской областях, в Краснодарском крае.

Опыт создания социальной рекламы показал ее высокую эффективность и открыл новые возможности профилактики налоговых правонарушений. На ведущих телеканалах постоянно демонстрировались ролики «Заплати налоги и живи спокойно», «Не спрашивай, любишь ли ты Россию. Спроси, платишь ли ты налоги» и др. Активно использовались в практике и возможности наружной рекламы (девизы: «Когда одни не платят - другие плачут», «Скупой платит дважды», «Я выбираю спокойствие. А ты?» и др.). Интересным оказался опыт сотрудничества ФСНП с творческими организациями: впервые ФСНП стала одним из организаторов кинофестиваля «Правопорядок и общество» стран - участниц СНГ и Балтии. В рамках этого творческого форума состоялась презентация программы «ФСНП России - на страже экономической безопасности государства». Творческий конкурс выявил лучшие произведения кино и литературы: сериал «Маросейка, 12», книги «Все, что вы хотели знать о налоговой полиции, но боялись спросить», «Мы из налоговой полиции», «Налоговая полиция: создавать и действовать» и др. Совместно с Фондом развития и поощрения драматургии, журналами «Современная драматургия» и «Новая Россия» был учрежден Всероссийский конкурс драматургов на лучшую пьесу, посвященную деятельности налоговой полиции. «Рыцарь долга, достоинства, чести».

С целью усиления контактов с общественными организациями и лидерами общественного мнения, привлечения их к формированию благоприятного налогового климата в обществе был создан Совет по взаимодействию с общественностью при директоре ФСНП России. В его состав вошли видные ученые и специалисты различных отраслей знаний, авторитетные представители творческой интеллигенции, руководители ведущих общественных и профессиональных организаций и объединений. В 2000 г. темами заседаний Совета стали: «Федеральная служба налоговой полиции и общественность: пути и проблемы взаимодействия», «ФСНП России в зеркале общественного мнения» и ряд других.

В рамках реализации своей основной функции по выявлению, предупреждению и пресечению налоговых преступлений при ФСНП был создан Экспертный совет, куда вошли ведущие ученые и специалисты в области права и управления. Одним из зримых результатов деятельности экспертов стала публикация «Комментариев к Закону РФ «О федеральных органах налоговой полиции» с постатейными материалами.

В Центральном аппарате ФСНП была открыта и ежедневно работает Общественная приемная, которая осуществляет прием граждан, организует их

встречи с руководством налоговой полиции, отвечает на запросы, письма, жалобы, поступающие от населения. При Общественной приемной работает «телефон доверия», по которому люди могут проконсультироваться по любым вопросам, относящимся к компетенции налоговой полиции.

Сотрудники ФСНП установили рабочие отношения с руководителями и аппаратом большинства фракций Государственной Думы, вне зависимости от их политических воззрений - от «Единства» до КПРФ. Особое внимание уделялось и уделяется работе в профильных для ФСНП комитетах ГД - по законодательству, по государственному строительству, по безопасности, по бюджету и налогам, по кредитным организациям и финансовым рынкам. Руководители подразделений ФСНП неоднократно присутствовали на заседаниях комитетов для разъяснения позиции службы по тому или иному вопросу. Сотрудники отдела по взаимодействию с палатами Федерального Собрания регулярно проводили встречи с депутатами ГД и их помощниками - иногда происходило до 10-15 таких встреч-обсуждений в день! Созданы и постоянно действуют 5 рабочих групп по доработке законопроектов, имеющих отношение к налогам, в состав которых входят представители ФСНП и депутаты ГД РФ. Особое место в деятельности ФСНП занимает взаимодействие с Русской православной церковью. Основой совместной работы стало Заявление ФСНП России и РПЦ и программа их взаимодействия в области духовно-нравственного и патриотического воспитания граждан. Сейчас ФСНП России работает над установлением связей с руководящими органами других конфессий.

Помочь разобраться в особенностях работы налоговой полиции, в основах налогового законодательства, в сложных и противоречивых социальных, экономических и политических аспектах были призваны образовательные программы. В ряде регионов разработаны специальные программы для средних школ с использованием учебника «Основы налоговой грамотности». В некоторых школах созданы профильные классы. Создание подобной системы детских образовательных программ позволяет говорить о воспитании законопослушного поколения налогоплательщиков, с раннего возраста постигающих налоговую культуру общества.

Не менее важны образовательные программы и для самих работников ФСНП - меняющиеся представления о роли и задачах ведомства привели к появлению в феврале 2000 г. «Концепции развития профессионального образования сотрудников федеральных органов налоговой полиции». Ее суть - в создании целостной системы подготовки кадрового потенциала налоговой полиции, организация непрерывного профессионального образования, формирование корпоративной культуры.

Существенным элементом деятельности ФСНП России является взаимодействие с аналогичными организациями за рубежом - наши налоговые полицейские не только знакомятся с новейшими методами борьбы с правонарушениями в своей области, но и изучают опыт взаимодействия со структурами гражданского общества, получают представления об эффективных механизмах согласования государственных и общественных интересов. В настоящее время ФСНП наладила контакты с более чем 50 странами (с коллегами из 27 стран уже подписаны договоры о сотрудничестве), с Интерполом и Европолом.

Одновременно проводилась большая работа по внутренним изменениям организации - формированию «духа команды». Для этого внедрялись собственная символика, внутренние «ритуалы», такие, как, например, принятие присяги. В 2000 г. прошли мероприятия в связи с празднованием 8-й годовщины ФСНП России, учрежден профессиональный праздник «День налоговой полиции». Центральный

аппарат ФСНП и региональные управления уделяют большое внимание участию в благотворительных акциях. Каждое региональное управление налоговой полиции шефствует над местным детским домом, лечебным или образовательным учреждением, помогает ветеранам войны и труда.

ФСНП внимательно следит за чистотой собственных рядов. В 2000 г. за коррупцию, использование служебного положения был осужден 61 работник, при этом большинство случаев становились достоянием гласности по инициативе самой ФСНП.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Об эффективности реализованной программы можно судить по суммам, возвращенным в бюджет, и изменению отношения населения к работе налоговой полиции, подтвержденному данными социологических исследований. По итогам девяти месяцев 2000 г. в бюджет возвращено более 43 миллиардов рублей. За этот период возбуждено 32 тыс. уголовных дел, из них свыше 10 тысяч прекращено вследствие «деятельного раскаяния», то есть признания своей вины и полного возмещения причиненного государству ущерба.

# НА ВОЛНЕ

Рекламно-информационное агентство «СПН-Гранат», Санкт-Петербург

## ПРОЕКТ

Информационное обеспечение этапа UIM чемпионата мира и континента по аквабайку класс про' 2000 гран при России Кубок ЛИВИЗа

## АВТОР

Агентство «СПН-Гранат» (Андрей Баранников, Екатерина Кулиненко, Юрий Федоров) г. Санкт-Петербург

## КЛИЕНТЫ

Российская общественная организация «Клуб «Открытый Санкт-Петербург», ЗАО «ЛИВИЗ»

## СРОКИ

Апрель - сентябрь 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

С 1996 г. в Санкт-Петербурге под эгидой Международного союза водно-моторных видов спорта (UIM) в рамках чемпионата мира и чемпионата континента проводился один из этапов соревнований по аквабайку (езде на «водных мотоциклах»). В 1999 г. по ряду причин эти соревнования не состоялись. В 2000 г. администрация Санкт-Петербурга в свете приближающегося 300-летия города решила соревнования возобновить.

Однако средств, необходимых для проведения чемпионата, в городской казне не было. К тому же анализ организационного и информационного обеспечения прошлых чемпионатов показал, что в большинстве случаев освещение этого события мирового значения в СМИ не соответствовало его уровню, с организационной же точки зрения соревнования проводились неэффективно, с избыточными трудовыми и финансовыми затратами.

Ситуация осложнялась тем, что большинство жителей Санкт-Петербурга (72%) считали, что проводить такие чемпионаты - непозволительная роскошь. При такой неблагоприятной ситуации нельзя было ожидать большого количества зрителей на соревнованиях. Также негативно («пустая трата денег») жители относились и к деятельности администрации, направленной на подготовку празднования 300-летия Санкт-Петербурга.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Целевыми группами проекта стали мировая общественность в целом, и интересующаяся водными видами спорта в частности, представители российской деловой общественности, жители Петербурга, а также средства массовой информации.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Цель, которая стояла перед агентством, заключалась в том, чтобы

обеспечить финансовую, организационную и информационную поддержку мирового чемпионата по аквабайку-2000 в Санкт-Петербурге на уровне мировых стандартов, что позволило бы укрепить позиции города как одного из крупнейших культурных, спортивных и туристических центров мира. Для этого было необходимо решить следующие задачи:

- корректировка негативных стереотипов в среде петербургской общественности по отношению к факту проведения чемпионата мира по аквабайку в городе на Неве;
- привлечение внимания деловых кругов к деятельности администрации Санкт-Петербурга в области развития культуры и спорта;
- обеспечение масштабности мероприятия, путем привлечения на соревнования как можно большего количества зрителей;
- привлечение к финансированию соревнований крупных спонсоров;
- привлечение популярных средств массовой информации к освещению чемпионата;
- формирование структуры, способной эффективно координировать проведение соревнований.

### **СТРАТЕГИЯ**

Стратегия авторов строилась на поэтапной реализации проекта: на первом, подготовительном (апрель - июнь 2000 г.) этапе решались задачи по привлечению финансов для реализации проекта и выстраиванию отношений со СМИ в свете их дальнейшего участия в освещении чемпионата; во время второго этапа (июль - сентябрь 2000 г.) агентство вело работу непосредственно по организационно-информационному сопровождению соревнований.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Для привлечения средств на проведение чемпионата агентство разработало спонсорские пакеты, основным привлекательным моментом которых для спонсоров стала возможность размещения своей наружной рекламы на трассе, в местах «максимального попадания» в объективы теле- и фотокамер российских и зарубежных журналистов и в сектор зрительского внимания.

Также были разработаны пакеты для информационных партнеров агентства. Очевидно, что чемпионат мира и континента по аквабайку, с одной стороны, является весьма специфичным спортивным мероприятием, считаясь элитарным видом спорта, с другой стороны, за счет своей динамичности, высокой скорости и драматизма соревнования по аквабайку привлекают большое количество зрителей. Чтобы обеспечить наибольшее количество зрителей, привлекаемые средства массовой информации должны:

- быть максимально доступными для большей части населения;
- иметь отношение к спорту или отражать спортивные события;
- быть достаточно авторитетными, чтобы оказать влияние на свою аудиторию;
- охватывать в своей совокупности максимально широкую и разноплановую аудиторию.

Учитывая специфику и масштаб проводимого мероприятия, для поддержания высокого уровня информативности о ходе чемпионата представлялось целесообразным открыть веб-сайт, на котором бы размещались все необходимые сведения о ходе подготовки соревнований, а затем и о самих соревнованиях.

Чтобы постоянно поддерживать связь с прессой и оперативно предоставлять информацию журналистам, агентство организовало пресс-центр чемпионата, который бесперебойно работал с мая до конца соревнований.

Чтобы обратить внимание представителей международных средств массовой информации на деятельность администрации Санкт-Петербурга в ходе подготовки к 300-летию юбилею города, специалистами агентства были разработаны ключевые сообщения, которые в дальнейшем использовались в пресс-релизах и торжественных речах. Был разработан план рекламной информационной кампании по нейтрализации негативного отношения петербуржцев к проведению чемпионата и празднованию юбилея города. Для ее реализации агентством были заключены договоры с местными СМИ. Планировалось, что они смогут убедить читателей в практической пользе, которую может принести городу международное внимание, проявляемое к Санкт-Петербургу в связи с чемпионатом, и в целесообразности проведения юбилейных празднеств, которые были представлены как долгосрочные капиталовложения в развитие туристической инфраструктуры Санкт-Петербурга.

Для привлечения большего числа зрителей планировалось проводить в местах соревнований и развлекательные мероприятия, устроив аттракционы для посетителей.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Свою работу агентство «СПН-Гранат» начало с того, что разработало оптимальные схемы распределения мест под рекламные носители спонсоров и партнеров чемпионата. Основными критериями при определении схем размещения были учет интересов владельцев российских торговых марок по продвижению на международные рынки и соблюдение архитектурно-художественного контекста Санкт-Петербурга - рекламные конструкции должны были органично «вписаться» в него. Параллельно агентство занималось формированием журналистского пула для освещения соревнований. Поскольку чемпионат мира и континента является значительным событием в мировой спортивной жизни, то агентство посчитало необходимым приглашение средств массовой информации из разных стран. В качестве информационных партнеров были привлечены 11 средств массовой информации, среди них: газеты «Спорт-Экспресс», «Спорт XXI», журнал «Катера и яхты», телерадиокомпания «5 канал», народная радиостанция «Эльдорадио» и другие.

Следующим шагом агентства стала разработка спонсорских пакетов с учетом наработок по размещению наружной рекламы потенциальных спонсоров и участия представителей СМИ со всего мира. Затем спонсорские пакеты были «проданы»: к финансированию чемпионата удалось привлечь ведущие предприятия Северо-Западного региона, среди них были крупнейший производитель ликеро-водочной продукции на северо-западе ЗАО «ЛИВИЗ» (ставший титульным спонсором), пивоваренная компания «Балтика», Rosan Bombardier, Санкт-Петербургская техническая ассамблея, UniTeam (компьютеры и оборудование), телекоммуникационная компания «Метроком». В мае с целью максимально оперативного информирования мировой общественности о ходе подготовки к соревнованиям и результатов соревнований в дальнейшем был создан официальный веб-сайт и организована работа пресс-службы.

За две недели до соревнований агентство дало старт рекламной информационной кампании, направленной на формирование положительного отношения петербуржцев к соревнованиям и предстоящему празднованию юбилея города. ТРК «Петербург», радиостанция «Эльдорадио», местные газеты приглашали жителей города на чемпионат, рассказывали о необходимости его проведения и источниках финансирования подобных мероприятий, подчеркивая, что это делается не за счет городского бюджета. Помимо прочего решением аналогичных задач занималась наружная реклама.

К соревнованиям агентство выпустило и бесплатно распространило в местах проведения соревнований красочную программку с расписанием событий, в которой также было опубликовано обращение губернатора Санкт-Петербурга В.А.Яковлева и депутата Государственной Думы, вице-президента UIM В.И.Малышева к участникам соревнований, журналистам и зрителям. Обращение было составлено на основе выделенных ключевых посланий.

Официальное открытие соревнований состоялось 4 августа. В этот день была проведена пресс-конференция губернатора Санкт-Петербурга Владимира Яковлева, представителя Международного союза водно-моторного спорта Мауро Равенна и представителя генерального титульного спонсора компании «ЛИВИЗ» Дмитрия Мартьянова. Все они говорили о важности чемпионата, о его роли в жизни города и о значении для мирового спорта.

Для привлечения большего числа зрителей агентство организовало в местах проведения соревнований городской праздник, который также служил идее продвижения торговых марок спонсоров и партнеров чемпионата. В ходе праздника не раз акцентировалось внимание на том, что он бы не состоялся, если бы на пути к 300-летию Санкт-Петербурга у администрации не было бы намерения поддерживать развитие культуры и спорта в городе.

Работа по организационно-информационному обеспечению чемпионата велась в налаженном рабочем режиме, чему, в частности, способствовала эффективная деятельность пресс-центра.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Агентство полностью справилось с поставленными перед ним задачами. За короткий срок авторы проекта сумели привлечь необходимые спонсорские средства и тем самым сделать проведение этапа чемпионата реальным.

Удалось нейтрализовать негативное отношение к идее проведения чемпионата у населения города и привлечь на соревнования достаточно большое количество зрителей - за 3 дня состязания по аквабайку увидело «вживую» 147 тысяч человек.

К освещению соревнований удалось привлечь 68 представителей российских СМИ и 12 представителей зарубежной прессы. Кроме этого, соревнования транслировались сетью WTN (свыше 180 телекомпаний), сетью Eurosport (обеспечивающей спутниковое вещание на 15 стран) и другими. Полезно отметить, что в дисциплинах аквабайка подавляющее преимущество принадлежало зарубежным спортсменам (как правило, итальянским), и результаты этапа оказались вполне «европейскими». Это стало еще одним фактором, поддержавшим интерес международных СМИ.

В большинстве публикаций, посвященных чемпионату, журналисты отмечали высокий уровень организации и проведения соревнований (свидетельство того, что агентство справилось со своей основной задачей), положительно оценивалась деятельность администрации Санкт-Петербурга в области поддержки культуры и спорта, кроме того, Санкт-Петербург назывался крупнейшим культурным и спортивным центром мира. Таким образом, сделан шаг в сторону решения и главной задачи - укреплению репутации Санкт-Петербурга.



# НА ТРЕЗВУЮ ГОЛОВУ

«Корпорация «Я», Москва

## ПРОЕКТ

Организация PR-кампании с целью поддержки инициатив Экспертного совета депутатов Государственной Думы РФ по изменению законодательной базы в области производства и оборота алкогольной продукции

## ИСПОЛНИТЕЛЬ

Корпорация «Я» (Владимир Мединский, Аркадий Николайчук, Евгений Терентьев, Ольга Рюмина) г. Москва

## КЛИЕНТ

Экспертный совет по вопросам разработки законодательных актов в области виноделия, производства, и оборота алкогольной продукции и пива при Комитете Государственной Думы Федерального Собрания РФ по бюджету и налогам

## СРОКИ

Май - август 2000 года

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Несовершенство государственной политики в области регулирования рынка алкогольной продукции тормозило развитие отрасли, способствовало усилению позиций криминального алкогольного бизнеса, создавало угрозу здоровью нации. Планируемое государством очередное повышение ставок акцизов на 20% на алкогольную продукцию только усугубило бы тревожную ситуацию, которая сложилась к весне 2000 года.

Повышение акцизов на алкоголь на 40% с января 2000 года препятствовало развитию и эффективной деятельности легальных производителей и вызвало падение уровня легального производства на 20%. В то же время заметно выросли производство и оборот суррогатной продукции. Это повлекло за собой резкое увеличение числа случаев отравления и, как следствие, смертности - только за два первых месяца 2000 года погибло 6013 человек - больше, чем за год на чеченской войне. Поступления в бюджеты всех уровней не увеличились, а снизились - государство на тот момент недополучило около 20 млрд. рублей.

Согласно существовавшему законодательству, акциз на алкоголь взимался только с производителя и делился поровну между федеральным и местным бюджетами, таким образом, от торговли привозной продукцией местные бюджеты не получали ничего. Поэтому местные власти создавали систему дополнительных сборов и пошлин на ввозимую продукцию, тем самым ставя местных производителей в более выгодные условия. Это была одна из заметных составляющих роста регионального сепаратизма.

Политика государства в области производства алкоголя не способствовала легализации производства водки и ликеро-водочных изделий (ЛВИ) и не была ориентирована на укрепление здоровья населения. Обеспечение

государственного контроля в сфере производства и оборота этилового спирта и спиртосодержащей продукции было возложено на МЧС России. Таким образом, государственное регулирование в области производства и оборота алкогольной продукции практически превратилось в государственное вмешательство. Для выхода из создавшейся ситуации Заказчик подготовил пакет предложений по изменению существующего законодательства, содержащий три основных положения: планируемое государством увеличение ставок акцизов на алкоголь на 20% недопустимо; необходимо разделение акциза между производителями и оптовыми продавцами алкогольной продукции в пропорции 50/50; необходимо направлять акцизы, собираемые с производителей, в федеральный бюджет, а акцизы, собираемые в оптовом звене, - в региональные и местные бюджеты.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Правительство РФ, Государственная Дума РФ, население Российской Федерации.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Главной целью проекта было заручиться поддержкой общественности, для продвижения инициатив Экспертного совета и обеспечить взвешенное решение депутатов Государственной Думы РФ по вопросам «алкогольных» поправок в Налоговый кодекс РФ.

Для достижения целей кампании необходимо было решить несколько основных задач:

- привлечь внимание прессы к проблемам алкогольного рынка, обеспечить публикацию в СМИ аналитических проблемных материалов с изложением позиции и конкретных предложений Экспертного совета по регулированию алкогольного рынка;
- обеспечить депутатов Государственной Думы полной информацией о тревожном положении дел на рынке производства и оборота алкогольной продукции;
- сформировать негативное отношение общественности к производству нелегальной алкогольной продукции;
- сформировать негативное отношение общественности к проявлению местного сепаратизма по отношению к алкогольной продукции, ввозимой из других регионов;
- информировать общественность о реальных причинах резкого роста числа отравлений и смертельных случаев при употреблении суррогатных спиртных напитков.

### **СТРАТЕГИЯ**

Стратегически было важно достичь целей кампании до процедуры обсуждения пакета предложений Экспертного совета депутатами Государственной Думы РФ и голосования по вопросам внесения поправок в Налоговый кодекс РФ. Исходя из этого, было решено провести кампанию в три этапа, на каждом из которых решались отдельные задачи.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Первый этап (май - июнь 2000 г.) - этап информационной кампании в СМИ. Сотрудникам агентства очень важно было добиться искреннего желания журналистов разобраться в сути вопроса, найти живой отклик, что позволило бы превратить их в сторонников предложений Экспертного совета. Если бы удалось поставить тему в нужной трактовке на общественную повестку дня, это могло бы

стать выражением доминирующей общественной точки зрения. Это, в свою очередь, должно было послужить аргументом для убеждения членов представительной власти, призванной выражать интересы избирателей. На втором этапе (июнь 2000 г.) было запланировано превратить общественную точку зрения в точку зрения представительной власти, вынудив депутатов высказать публично ту или иную позицию относительно предлагавшихся поправок. Ожидалось, что к этому моменту невыгодные нововведения окажутся у избирателей явно непопулярными, и, будучи принуждены высказаться публично, депутаты не захотят вставать на такую точку зрения. Следовательно, депутаты будут публично демонстрировать преимущественно негативное отношение к «алкогольным» поправкам.

Чтобы «спровоцировать» депутатов высказаться, было запланировано публичное представление Комитету ГД РФ по бюджету и налогам предложений и рекомендаций Экспертного совета. На его заседание, в ходе которого требовалось уже окончательно обсудить предложения и рекомендации Комитету ГД РФ по бюджету и налогам для подготовки пакета законопроектов и изменений в Налоговом кодексе РФ, были приглашены ряд лидеров общественного мнения, депутаты и журналисты. На предшествующую заседанию дату была запланирована специальная пресс-конференция.

Третий и завершающий этап (июль - август 2000 г.) - «поддерживающая» информационная кампания в СМИ.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Сотрудники агентства составили список всех журналистов, освещавших тему алкогольного рынка, подготовили предварительный пакет информационных материалов о проблеме производства и реализации водки и ЛВИ. В их адрес были направлены специальные пресс-релизы в форме тезисов основных положений Экспертного совета по рассматриваемой проблеме. В ответ на появившуюся заинтересованность журналистов агентство подготовило и предоставило дополнительную информацию для подготовки публикаций, организовало ряд интервью с членами Экспертного совета, депутатами ГД РФ (в том числе в прямом эфире радиостанций и ТВ), обеспечило публикацию аналитических и обзорных статей в общественно-политических и экономических СМИ, а также выход интервью, программ и сюжетов на радио и ТВ.

Агентство также организовало «круглые столы» и дискуссии с участием специалистов, производителей алкогольной продукции, членов Экспертного совета, депутатов и руководителей комитетов и фракций ГД РФ в редакциях газет и на радио («Московские новости», «Время MN», «Эхо Москвы»).

Журналисты имели возможность присутствовать на всех заседаниях Экспертного совета. Регулярно - не реже одного раза в неделю - сотрудники агентства готовили свежую информацию и статистические данные, включая пресс-клиппинг, и доставляли его депутатам Государственной Думы и руководителям комитетов и фракций, обеспечивая депутатам полное представление о степени общественного интереса к проблеме и о том, как оцениваются в общественном сознании налоговые инициативы правительства.

19 июня 2000 г., за день до заседания Экспертного совета, была организована и проведена пресс-конференция, для которой агентство подготовило текст документа, который после доработки членами Экспертного совета получил название «Хартии принципов взаимодействия предприятий, их объединений, органов законодательной и исполнительной власти на российском алкогольном рынке». Главная тема конференции звучала следующим образом: «Отсутствие выстроенных отношений между властью и бизнесом - основная причина проблем

алкогольного рынка. Задача Экспертного совета – наладить конструктивный диалог между участниками рынка, предложив реальные пути решения проблем. Хартия - начало такого диалога». Аккредитацию на пресс-конференции получили около 50 журналистов, представляющих российские и зарубежные СМИ. В пресс-конференции приняли участие заместитель Председателя ГД РФ Г.В. Боос, депутат ГД РФ, заместитель председателя Комитета по бюджету и налогам Г.В. Кулик, депутат ГД РФ, член Комитета по бюджету и налогам В.Г. Драганов, депутат ГД РФ, член Комитета по бюджету и налогам В.Я. Пекарев, депутат ГД РФ, член Комитета по бюджету и налогам В.А. Брынцалов, руководитель лаборатории токсикологии Института наркологии Минздрава РФ, доктор медицинских наук В.П. Нужный. Пресс-конференция открылась демонстрацией подготовленного на основе опроса москвичей фильма об отношении простых людей к проблемам алкогольного рынка. В фильме также была представлена статистика роста смертности от отравлений некачественным алкоголем.

К моменту рассмотрения Государственной Думой законопроектов об изменении Налогового кодекса в центральных средствах массовой информации вышло около 100 публикаций о проблеме рынка алкогольной продукции, отражающих позицию Экспертного совета. Агентству удалось убедить журналистов в высокой социальной значимости проблемы (о чем свидетельствуют содержание статей и заголовки: «Водочные войны», «Спросите покойника», «Налог смерти», «Поделят ли водку Касьянов, Госдума и губернии?» и т.п.) и привлечь на сторону Экспертного совета практически все без исключения основные средства массовой информации (ОРТ, РТР, НТВ, ТВЦ, Радио России, радио «Свобода», «Эхо Москвы», журналы «Эксперт», «Профиль», газеты «Комсомольская правда», «Известия», «Московские новости», «Российская газета», «Сегодня» и т.д.).

Несмотря на то, что планируемые изменения в Налоговом кодексе касались многих важных сфер народного хозяйства, главной темой обсуждения в СМИ стала именно проблема регулирования алкогольного рынка. Практически в каждом материале сравнивались первоначальные подходы Правительства РФ и Экспертного совета к решению важной государственной проблемы. Позиция Совета выглядела более предпочтительной, что в итоге повлияло на решение Государственной Думы.

Накануне рассмотрения обеими палатами Федерального Собрания РФ проекта нового Налогового кодекса была проведена дополнительная работа по разъяснению позиций Экспертного совета депутатам ГД РФ и, в особенности, членам Совета Федерации, которые изначально были настроены против изменений в Налоговом кодексе, касающихся разделения акцизов и схемы перечисления части акцизов в федеральный бюджет. Для этого был организован ряд дополнительных публикаций в СМИ, была подготовлена и распространена среди членов Совета Федерации соответствующая информация, а также организован ряд встреч и консультаций депутатов Государственной Думы с представителями Верхней палаты.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

19 июля 2000 г. Государственная Дума РФ приняла изменения Налогового кодекса, предложенные Экспертным советом. Согласно пункту 1 статьи 193 главы 22 «Акцизы» второй части Налогового кодекса РФ ставка акциза на алкогольную продукцию повысилась лишь на 5% (вместо планируемых 20%). Согласно пункту 2 статьи 193 главы 22 «Акцизы» второй части Налогового кодекса РФ, акциз на алкогольную продукцию выплачивается производителем «в размере 50% соответствующих ставок, указанных в п.1», остальные 50% выплачиваются ор-

ганизациями оптовой торговли. Согласно Налоговому кодексу местные бюджеты будут получать 25% акциза с производителей и еще 25% - с продавцов, оставшаяся половина будет перечисляться в федеральный бюджет.

Изменения в Налоговом кодексе, принятые Госдумой, одобрены Советом Федерации 26 июля 2000 г. и подписаны Президентом Российской Федерации 5 августа 2000 г. Федеральный закон об этом (№117-ФЗ) вступил в силу с 1 января 2001 г.

# **ОДНАЖДЫ В АМЕРИКЕ**

Департамент по связям с общественностью ТНК, Москва

## **ПРОЕКТ**

Управление международной репутацией Тюменской нефтяной компании в целях получения кредитных гарантий Экспортно-Импортного банка США

## **АВТОР**

Департамент по связям с общественностью ТНК (Александр Чернов, Сергей Бельдинский, Владимир Бобылев и другие) при участии консультантов - международной PR-сети Fleishman&Hillard (Andy Katell, Rory Davenport, Kim Martin, Paul Rodzianko) Россия - США

## **КЛИЕНТ**

Тюменская нефтяная компания

## **СРОКИ**

Разработан 15.11.99 - 23.12.99. Реализация проекта: 24.12.99 - 06.04.00. Завершение проекта: 07.04.00 - 03.11.00

## **СТАТУС**

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

В конце 1998 г. ТНК официально запросила у Экспортно-Импортного банка (Эксимбанк) кредитные гарантии на общую сумму в 672 млн. долл. под финансирование двух высокотехнологичных проектов: реабилитацию Самотлорского нефтегазоконденсатного месторождения и реконструкцию Рязанского нефтеперерабатывающего завода (РНПЗ). Положительное решение о предоставлении кредита привело бы к созданию тысяч рабочих мест в России и США. Заявка ТНК на получение кредитных гарантий Эксимбанка прошла комплексную экспертизу в службах банка и в обеих палатах Конгресса США. Все инстанции одобрили сделку, в ее поддержку выступил президент Эксимбанка Джеймс Хармон. Рассмотрение вопроса о предоставлении гарантий было намечено на 23.12.99 г.

Однако в день проведения заседания Совета директоров Эксимбанка госсекретарь США Мадлен Олбрайт обратилась к руководству банка с требованием «временно» не одобрять предоставление кредитных гарантий ТНК.

Запрет Госдепартамента и открытая поддержка этого запрета рядом членов Конгресса США были продиктованы исключительно политическими причинами и опирались на субъективные оценки представителей этих государственных учреждений. Такой подход американских властей возник на основании негативной оценки России в целом (кризис и дефолт в августе 1998 г., война в Чечне), и ТНК в частности, в американской прессе. Немалую роль в формировании этого отношения сыграли и действия конкурентов («Сиданко»). Вопрос о снятии вето на кредитные гарантии лежал в плоскости общественного отношения, общественной предвзятости, и решить эту проблему можно было только с помощью PR.

## **ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ**

Государственный департамент и Конгресс США, органы государственной власти Российской Федерации, руководство Эксимбанка, широкая общественность в России и на Западе.

Проект преимущественно проходил в такой трудной сфере PR как government relations. Объектами этих отношений стали органы власти как США, так и России. В то же время в ходе проекта решались задачи media relations и частично community relations - на территории штатов и округов США.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Главная цель проекта - сформировать благоприятное отношение к ТНК у представителей Госдепартамента и Конгресса США, изменить их точку зрения на кредитную сделку и обеспечить получение кредита. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- укрепить репутацию ТНК как открытой и законопослушной компании, надежного заемщика и делового партнера;
- привлечь органы государственной власти РФ к помощи в получении кредита;
- нейтрализовать усилия конкурентов по дискредитации ТНК в России и на Западе;
- обратить на проблему получения гарантий внимание не только узкого круга чиновников США и России, но и широких деловых и политических кругов, общественности двух стран.

## **СТРАТЕГИЯ**

Так как целевых аудиторий было несколько, для каждой из них с учетом ее специфики разрабатывалась отдельная модель коммуникации. Таким образом, основой стратегии стало использование системы интегрированных коммуникаций. Второй составляющей стратегии стало осуществление проекта не через одностороннее «влияние», а через имевшее несколько стадий взаимодействие. Это привнесло в стратегию третью принципиальную составляющую: значительную часть действий заранее планировалось проводить в режиме «реагирования» на еще только предстоявшие, неизвестные события.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Прежде всего было необходимо перевести вопрос о кредите Эксимбанка в чисто коммерческую плоскость, устранив его «политическую увязку» с проблемами Чечни и общим состоянием российско-американских отношений; продемонстрировать преимущества данной кредитной сделки как для России, так и для США; заинтересовать экономическими выгодами от проекта, получаемыми частью избирателей США в виде новых рабочих мест. Основными тезисами, формировавшими репутацию ТНК для зарубежных аудиторий, стали следующие:

- ТНК - законопослушная и информационно открытая компания, кредитная сделка прошла тщательную экспертизу в Эксимбанке;
- ТНК - компания, управляемая по западным стандартам, среди ее высших менеджеров есть даже американские граждане;
- сделка с ТНК - фактор создания рабочих мест в ряде штатов США;
- сделка с ТНК - способ для США оказать реальное содействие процессу рыночных реформ в России;
- сделка с ТНК будет способствовать повышению престижа Эксимбанка как независимого от политической конъюнктуры государственного института США, способного действовать на самых сложных рынках, которыми являются рынки

стран с переходной экономикой. Для российских аудиторий использовались несколько иные мотивации:

- ТНК - компания с высокой (49,806%) долей государственного капитала; во время реализации проекта эта доля находилась еще в собственности государства; отсюда: борьба за кредит для ТНК является обязанностью государства как акционера компании;

- кредит Эксимбанка для ТНК будет первым после дефолта 1998 г.; отсюда: добиваясь кредита, государство укрепляет деловую репутацию России;

- рекордно крупная сделка ТНК-Эксимбанк - серьезный элемент двусторонних экономических отношений России и США; отсюда: борьба за сделку - задача не только экономической, но и внешней политики.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

В работе с Государственным департаментом и Конгрессом США использовались следующие приемы и средства PR:

- целевая разъяснительная кампания (презентации, беседы с ответственными лицами);

- предоставление подробной информации о деловой практике ТНК в России и за рубежом;

- публикации в американской прессе, в том числе в прессе отдельных штатов;

- разъяснительная работа среди общественности штатов, где будут созданы новые рабочие места;

- активное взаимодействие с влиятельными общественными организациями США (например, Американо-российским деловым советом).

Одинаковые по сути, но различающиеся по содержанию PR-приемы применялись в работе с государственными властями и руководством Эксимбанка. В обоих случаях было решено использовать как средство коммуникации: прямые переговоры, презентации, служебную переписку; публикации соответственно в американской и российской прессе для создания благоприятного информационного фона. Для привлечения на свою сторону общественности России и Запада были предприняты следующие шаги:

- инициация публикаций в российской и американской прессе, в том числе - региональной; обсуждения с трудовыми коллективами ТНК; презентации;

- организация событий (например, поездка российских школьников в США);

- интервью и пресс-конференции руководства ТНК.

Действия по времени точно синхронизировались и увязывались (например, под визит представителя Правительства в США организовывались публикации в местной прессе и т.п.)

С 24 по 30 декабря 1999 г. в СМИ как России, так и Запада прошла кампания немедленного реагирования ТНК на сложившуюся ситуацию, целью которой являлось донесение до широкой общественности точки зрения руководства ТНК и закрепления в массовом сознании следующих тезисов: действия Госдепартамента - лишь временная мера, после непредвзятого внимательного анализа деловой практики ТНК претензии к ней будут сняты; наложение вето было основано на негативном восприятии самой России, а не ТНК; запрет на предоставление кредита лишает возможности создать тысячи новых рабочих мест на американских же предприятиях.

Так как на этой неделе в США было католическое Рождество, то важно было при небольшом количестве контактов с представителями целевых аудиторий донести максимум нужной информации. Для этого новость и комментарии были помещены на первые полосы ряда изданий, чего удалось



добиться благодаря прямым контактам с главными редакторами. Их убеждали в том, что отказ в кредитной гарантии является фактом, в котором заложен большой потенциал развития конфликта, то есть динамики сюжета, развития действия, что будет, безусловно, интересно читателям в дальнейшем.

Для широкой общественности в России и для представителей органов федеральной власти проблема с кредитом преподносилась как ущемление России со стороны США (До ноября 2000 г. 49,8% акций ТНК находилось в собственности государства), как опасность потерять Самотлорское месторождение, как серьезный удар по репутации России, российского бизнеса.

В период с 27 декабря по 10 января руководители ТНК, Эксимбанка, Halliburton, АBB провели переговоры с представителями Госдепартамента, администрации президента Клинтона, Конгресса относительно выяснения причин наложения вето и перспектив в получении гарантий для ТНК. В короткий срок с 10 по 17 января от различных институтов исполнительной власти РФ было получено принципиальное согласие оказать помощь ТНК по данному вопросу на уровне государственной внешней политики.

У Эксимбанка не было никаких претензий к ТНК, так как проект прошел трехгодичную экспертизу. Невыдача кредитных гарантий уже на стадии подписания соглашения могла сказаться на его репутации. Поэтому в печати были инициированы публикации с тезисами о том, что руководству Эксимбанка необходимо публично высказать определенную позицию, чтобы в общественном мнении не сложилось впечатление, будто бы срыв сделки - следствие ее непрофессиональной проработки Эксимбанком, или что банк поддался политической конъюнктуре.

24 января 2000 г. стало датой начала PR-работ по двум основным направлениям - проведению разъяснительной кампании среди целевых аудиторий в США и организации публикаций о ТНК в американской и российской прессе.

С 24 января 2000 г. начались презентации и переговоры с представителями Госдепартамента США, которые продолжались вплоть до официального решения о снятии санкций со сделки ТНК - Эксимбанк. Их проводили президент ТНК С. Кукес, президент Эксимбанка Дж. Хармон, руководство американской команды проекта, а также руководство Американско-российского делового совета (АРДС). Для этого ТНК немедленно вошла в число членов АРДС.

Переговоры с госсекретарем и ее первыми заместителями проводились на государственном уровне.

С 24 января 2000 г. начались переговоры с представителями международного комитета Конгресса США, с мнением которого считается Госдепартамент США, когда выносит какие-либо важные решения. В начале февраля экспертам международного комитета Конгресса США была предоставлена позитивная информация о деятельности ТНК в России. Эта информация была подана как закрытая, носящая «инсайдерский» характер, хотя секретов не содержала. Благодаря такой «эксклюзивной» форме подачи доверие к информации было существенно выше, и на ее основе комитет Конгресса снял претензии к деловой практике ТНК. Позиция конгрессменов перешла от резко негативной к нейтральной, у них появилось желание узнать больше о причинах наложения Госдепартаментом санкции на кредитные гарантии для компании, которая в реальности не соответствовала образу, преобладающему в прессе США и умах представителей власти США.

25 компаний, которые являются подрядчиками по проектам Самотлора и Рязанского НПЗ, напрямую обращались к конгрессменам от своих штатов с информацией о том, какой социальный эффект в округе и в штате может принести получение кредита ТНК, которая будет финансировать создание новых рабочих

мест для производства оборудования по проектам. Все эти действия согласовывались с командой проекта, которая перед обращением конкретной компании к конкретному конгрессмену инициировала в штате серию публикаций в местной прессе с целью привлечения внимания к этой проблеме жителей штата. Согласно принятой процедуре, тот или иной конгрессмен в этом случае запрашивал дополнительную информацию в международном комитете Конгресса. В ответ ему предоставлялись весь пакет презентационных документов по проектам ТНК и положительные заключения экономических экспертов.

Подобная технология, применявшаяся с января по март 2000 г., была очень результативна, т.к. всего за несколько месяцев отношение представителей Конгресса к ТНК кардинально поменялось. Также с определенными конгрессменами взаимодействовали президент Эксимбанка и руководители команды проекта.

Первые публикации в американской прессе, появившиеся после проведенной кампании немедленного реагирования, вышли в свет в конце января 2000 г. и касались состояния дел с «подвешенной» ситуацией ТНК-Эксимбанк. Американскому истеблишменту напомнили, что такая проблема существует и она до сих пор не решена. Начиная с 24 декабря по конец марта 2000 г. в ведущих деловых и общественно-политических изданиях США начались периодические «имиджевые» публикации о ТНК. Одни представляли собой статьи об истории компании, о ее проектах, другие материалы были опубликованы на основании интервью с руководством ТНК и Эксимбанка, третьи носили характер материалов о России с подчеркиванием положительной деятельности ТНК как в России, так и в США. В России одновременно стартовала похожая кампания, ориентированная на органы власти РФ, на бизнес-аудиторию и на корреспондентов западных СМИ, которые пишут свои статьи для редакций в США на основании публикаций в солидных российских изданиях. В этой кампании особо подчеркивалась значимость проекта для России.

С 14 февраля 2000 г. в США с рабочим визитом находился спецпредставитель Президента РФ по связям со странами «семерки» А. Лившиц. Он провел переговоры с М. Олбрайт, а также представителями администрации Президента США. Его визит активно освещался американской и российской прессой. Особо подчеркивались статус визитера и его полномочия. Безусловно, А. Лившиц приехал в США не только по проблеме ТНК, но два дня своего визита он посвятил именно ей.

С 7 по 11 февраля 2000 г. в Хьюстоне проходила ежегодная Кембриджская конференция, которая собирает руководителей нефтегазовых компаний со всего мира. На этой конференции выступил президент ТНК С. Кукес, рассказавший о ситуации в ТЭК России и в профессиональном аспекте представил участникам и аккредитованным СМИ деятельность ТНК, ее достижения и планы. Была поднята и проблема получения гарантий Эксимбанка и роль ТНК в ней. Выступление в первую очередь нашло отражение на страницах профессиональных отраслевых изданий Запада и России, а также обширно цитировалось в деловой прессе.

К завершению визита С. Кукеса в США поступила новость, что ТНК запустила Нижневартовский НПЗ, который является уникальным в своем роде, так как построен он в условиях Крайнего Севера и является единственным поставщиком топлива мирового качества в Западной и Восточной Сибири. Эта новость также была опубликована в ключевых СМИ США.

Это событие совпало с организованной ТНК поездкой из Нижневартовска в США школьников, которые стали победителями олимпиады по английскому языку и истории США. Эти дети проехали с экскурсиями по определенным штатам США. Их передвижение находило отражение на страницах местной прессы. Эта акция

была проведена для того, чтобы подчеркнуть для ключевых американских аудиторий, что ТНК, фактически, занимается культивированием знаний о США в российской «глубинке». До американской публики был донесен развернутый тезис о том, что у ТНК есть работоспособные механизмы, благодаря которым кредитные ресурсы Эксимбанка могут реально помочь экономическому и социальному развитию ряда регионов России, в том числе образованию (на лестном для американцев примере изучения английского языка и истории именно США), повышению качества жизни в целом.

В качестве еще одной новости была использована информация с Украины, где ТНК начала мощную кампанию по вхождению на рынок. Подчеркивались намерения ТНК развивать общеукраинскую розничную сеть автозаправочных станций, покупать и инвестировать нефтеперерабатывающие предприятия. Особенность этой темы заключалась в том, что развитие нескольких проектов ТНК осуществляло совместно с американскими партнерами (в данном случае совместно с Техасо выпуск и продажу высококачественных масел и сопутствующих продуктов). Таким образом, факты успешного международного сотрудничества ТНК, особенно с партнерами из США (что вызывало особенный интерес СМИ в США), подтверждали тезис о деловой порядочности ТНК. Далее последовали репортажи и материалы в СМИ США и России о выступлении С. Кукеса в Нью-Йорке на конференции по инвестициям в Россию, которая проводилась в середине марта. Также значимым информационным поводом явились результаты заседания Американско-российского делового совета, на котором представители влиятельнейших компаний США высказались за отмену дискриминационной политики в отношении ТНК и ряда других российских организаций. Подчеркивался тот факт, что ТНК ведет свой бизнес согласно мировым стандартам, а также то, что у руководства ТНК стоят менеджеры, много лет проработавшие в нефтяной отрасли США, работающие по американским деловым стандартам. После победы В. Путина на выборах многие СМИ США вышли с первополосными заголовками, общий смысл которых был в том, что теперь можно ожидать прогресса по многим позициям в отношениях между США и Россией. В нескольких ключевых публикациях была позитивно упомянута сделка ТНК как пример возможного возобновления сотрудничества. В то же время следует отметить, что жесткая позиция Путина по Чечне не принималась администрацией США, таким образом, победа Путина вовсе не означала автоматического изменения позиции Госдепа США по сделке. Наоборот, появившаяся снова возможность придать сделке политический характер противоречила общей стратегии PR-проекта.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

31 марта 2000 г. Государственный департамент США официально снял свой запрет со сделки по предоставлению ТНК гарантий Эксимбанка на сумму \$672 млн. Снятие вето стало мировой новостью. 6 апреля состоялось заседание Совета директоров Эксимбанка, на котором было единогласно одобрено предоставление кредитных гарантий ТНК. Цель проекта была достигнута - отношение к ТНК поменялось кардинально в лучшую сторону, что позволило получить одобрение сделки ТНК-Эксимбанк во всех высших государственных институтах Соединенных Штатов Америки. ТНК стала широко и позитивно известна в международных профессиональных кругах: в конце ноября 2000 г. ТНК стала «нефтегазовой компанией года» в мире по результатам ежегодного конкурса газеты Financial Times Energy. Достижение успеха ТНК в получении гарантий открыло для российских компаний доступ к кредитным ресурсам Эксимбанка.

# ОНИ СРАЖАЛИСЬ ЗА РОДИНУ

Отдел общественных связей ОАО «ЛОМО», Санкт-Петербург

## ПРОЕКТ

«Вернем «ЛОМО-компакт» на Родину!»

## АВТОР

Отдел общественных связей ОАО «ЛОМО» (Лазарь Залманов, Александр Дядин, Наталья Константинова, Анастасия Жаворонкова и др.) г. Санкт-Петербург

## КЛИЕНТ

ОАО «ЛОМО»

## СРОКИ

Проект начат в мае и завершен в августе 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

ОАО «ЛОМО» - старейшая и крупнейшая российская компания, занимающаяся разработкой и производством оптико-механических и оптико-электронных приборов. ЛОМО выпускает медицинскую технику, микроскопы, спектральные приборы, безопасные для глаз лазеры, технику для армии, авиации, флота и космоса. Тем не менее, широкой публике ЛОМО известно как компания, производящая миниатюрные фотоаппараты «ЛОМО-компакт». Простота пользования этой камерой, оптические характеристики и дешевизна сделали ее чрезвычайно популярной. В начале 90-х годов в Австрии по инициативе фотографов-любителей возникло объединение пользователей «ЛОМО-компакт», которые использовали особенности съемки этой камерой в качестве художественного приема, окрещенного «ломографией». Вскоре художественный прием превратился в своего рода философию предельно демократичной фотосъемки: чтобы создать «ломографический» шедевр, надо быть раскованным и щелкать без перерыва, что угодно. «Поймай момент и жми на кнопку!» - вот девиз ломографов. Это объединение - без всякого участия самого ЛОМО - развивалось и вскоре превратилось в «Международное ломографическое общество» (ЛО) со штаб-квартирой в Вене, объединяющее свыше 80 тысяч человек более чем в 50 городах мира и являющееся полноценной бизнес-структурой. В 1994 году ЛО впервые вступило в прямые отношения с ЛОМО, а в 1997 г. был заключен пятилетний контракт на поставку ломографам 80 тысяч фотоаппаратов. Однако в декабре 1999 года ЛО попросило прекратить продажу фотоаппаратов в России из-за разницы в цене: члены ЛО могли приобретать аппараты только вместе с клубным взносом за 90-120 долларов, в то время как в фирменном магазине ЛОМО аппарат продавался всего по 40 долларов. Это, с точки зрения ЛО, способствовало формированию «серого» рынка. Так как ЛО было основным заказчиком производства и покупателем компактов, руководство ЛОМО вынуждено было пойти ему навстречу, и с 1 января 2000 года продажи «ЛОМО-компакт» в России были прекращены, что, в свою очередь, вызвало немедленную негативную реакцию российских поклонников питерского

фотоаппарата.

Стороны нашли выход из сложившейся ситуации в том, что договорились подписать новый контракт на поставку ЛО в течение 15 лет 550 000 фотоаппаратов, в котором должно быть предусмотрено эксклюзивное право на продажу «ЛОМО-компакт» по всему миру, которого добивалось ЛО, а также обязательства ЛО открыть представительство ЛО в России, в Санкт-Петербурге. Открытие такого представительства (ломографического посольства) было запланировано вместе с подписанием контракта на лето 2000 г. Авторам PR-проекта предстояло продемонстрировать целевым аудиториям эффективность и цивилизованный характер принятого решения, поддержать открытие представительства ЛО в Санкт-Петербурге.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Широкая общественность, фотографы-любители, особенно поклонники «ЛОМО-компакта», средства массовой информации.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель, которую определил для себя отдел общественных связей ЛОМО, заключалась в том, чтобы привлечь внимание широкой общественности как к фотоаппарату «ЛОМО-компакт», так и к его производителю - ЛОМО. Для этого надо было придать акту подписания контракта, возвращавшего «компакт» в Россию, как можно большую общественную значимость.

### **СТРАТЕГИЯ**

Для авторов проекта стратегически важно было заинтересовать питерским фотоаппаратом как можно большее число российских граждан, вернуть не только сам аппарат, но и интерес к нему! Привлечение широкого внимания становилось необходимой предпосылкой для возобновления этого интереса. Если бы этого удалось добиться, это послужило бы ярким доказательством того, что продукция ЛОМО по-прежнему востребована, что подход ЛОМО, хотя и опирается на складывающуюся на наших глазах традицию, тем не менее, по-прежнему современен, что выпускаемый с конца 80-х годов аппарат «ЛОМО-компакт» - не «устаревшая модель», а своего рода «классика».

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Первым делом необходимо было «окрестить» PR-акцию. Сотрудники отдела посчитали название «Вернем «ЛОМО-компакт» на Родину!» наиболее привлекательным и точно отражающим суть проекта. В качестве информационных поводов для СМИ первоначально было решено использовать сам факт подписания уникального по длительности контракта, открытие посольства ЛО в Санкт-Петербурге и 5-летие сотрудничества ЛОМО и ЛО.

Однако для того, чтобы привлечь внимание СМИ и широкой общественности к фотоаппаратам марки «ЛОМО-компакт», факта подписания контракта оказалось явно недостаточно. Необходим был более весомый повод. Авторы проекта выяснили, что 24 июля 2000 г. исполняется 70 лет с момента начала серийного производства первой отечественной любительской фотокамеры «Фотокор №1» и этот день можно по праву считать днем рождения массовой любительской фотографии в России. Таким образом, появился не только значительный информационный повод, придававший всей акции общероссийскую значимость, но и еще один профессиональный праздник - «День фотографа». Его было решено торжественно отметить. Для того чтобы привлечь к участию в акции как можно большее число горожан, решено было все мероприятия праздника

проводить вне стен ЛОМО. В качестве площадки идеально подходил расположенный в центре города кинотеатр «Родина», обладающий вместительным зрительным залом (550 мест), большой сценой и просторным фойе, где в качестве дополнительного привлекающего внимание к «компакту» фактора планировалось разместить ломографическую выставку «С лomo не уснешь».

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Работа над проектом началась с разработки сценария праздника. Были подготовлены информационные материалы, разработаны сувениры, составлен список СМИ, чье участие в освещении акции было предпочтительным. О предстоящем событии средствами массовой информации было сообщено за месяц. В ходе личных контактов с представителями СМИ сотрудники отдела обращали внимание журналистов на то, что «День фотографа» может считаться отчасти и профессиональным праздником прессы, для которой фотоиллюстрация, фоторепортаж являются одними из важнейших составляющих. В качестве фирменных сувениров были изготовлены скрепки-значки, посвященные 70-летию первого любительского фотоаппарата, и специальные VIP-значки «День фотографа», сконструированные с использованием светодиодов. (Авторы с удовлетворением констатируют, что эти значки немедленно превратились в коллекционную редкость.) Была выпущена газета, посвященная празднику, истории производства фотоаппаратов на ЛОМО и сотрудничеству с МАО. «День фотографа» состоялся 22 июля. В зале, кроме горожан и СМИ, были специально приглашенные гости: ветераны и нынешние работники ЛОМО, профессиональные фотографы. Праздник начался с демонстрации слайд-лomoграфий, лично представленных сопрезидентами АО Маттиасом Фиглем и Вольфгангом Странцингером. Кроме выступления официальных лиц, поздравлявших присутствующих с праздником и отмечавших производственные достижения ЛОМО, в программе вечера была и развлекательная программа. Центральным событием праздника стало публичное подписание нового 15-летнего контракта на поставку ЛО 550 тысяч фотоаппаратов. Здесь же состоялась презентация посольства ЛО в Санкт-Петербурге и великолепное теле-муз-слайд-шоу.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Последующий анализ показал, что поставленные цели, в общем, достигнуты. Во-первых, удалось привлечь внимание СМИ: акция «Вернем «ЛОМО-компакт» на Родину!» получила очень хорошую прессу. РТР, германское и японское ТВ, 6-й канал, ТРК «Петербург» дали репортажи с события, вышло 25 публикаций в печатных СМИ («Известия», «Коммерсант», «Эксперт», «Смена» и др.). Это дало ощутимый толчок росту спроса на питерский «компакт» у россиян: по следам публикаций свыше 500 человек обратились с просьбой о приобретении фотоаппарата. Во-вторых, удалось поднять престиж ЛОМО: в публикациях завод был представлен как внесший огромный вклад в развитие отечественного «фотоаппаратостроения», опровергнуты представления о ЛОМО как о «неконкурентоспособной» компании.

На одном из этапов инициатива авторов проекта была поддержана администрацией Санкт-Петербурга, которая предложила в будущем превратить «День фотографа» в праздник городского масштаба. Территориальное управление Центрального района предложило установить памятник «Петербуржскому фотографу» в новой пешеходной зоне, напротив исторического места, где находилось фотоателье Карла Буллы, автора нескольких тысяч уникальных фотографий старого Петербурга конца XIX - начала XX веков. Этот

проект уже реализован.

# ПИСЬМА С ФРОНТА

Федеральное государственное унитарное предприятие «Государственная радиокomпания «Радио России», Москва

## ПРОЕКТ

Всероссийская акция памяти «История боевой награды»

## АВТОР

Федеральное государственное унитарное предприятие «Государственная радиокomпания «Радио России» (Маргарита Лянге) г. Москва

## КЛИЕНТ

Редакция общественно-политических программ «Радио России»

## СРОКИ

9 мая 1999 г. - 31 декабря 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Практически все акции, связанные со знаменательными датами истории страны, инициированы «сверху» властями разных уровней и, как правило, носят формальный характер. Общественности в этих акциях отводится роль массовки или зрителя. Во второй половине 90-х скептицизм в отношении мероприятий патриотического характера в обществе в целом, а особенно в молодежной среде, на взгляд автора, достиг масштабов, угрожающих внутренней стабильности. 55-летие Победы в Великой Отечественной войне как нельзя лучше подходило для того, чтобы быть отмеченным не только организованными «сверху» акциями, но и массовым движением «снизу» и, таким образом, по мнению автора проекта, послужить укреплению стабильности в обществе.

Спустя 55 лет после окончания войны число живых участников событий мизерно, а их социальная активность минимальна. Следовало найти слой населения, который мог бы заинтересоваться патриотической тематикой и придать теме популярность. Учитывая огромную территорию нашей страны, следовало найти нетрадиционное место проведения акции, которое не требовало бы массовых перемещений, но давало бы участникам ощущение единения, в какой бы части страны они ни находились.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Учащиеся, широкая общественность.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Основная цель проекта заключалась в том, чтобы «пробудить» в современных молодых людях чувство патриотизма, чувство гордости за героическую историю своей Родины и, тем самым, способствовать появлению нового социально-ответственного поколения, способного в дальнейшем создать стабильное общество. Достигнуть цели можно было, решив следующие задачи:

- в рамках акции стимулировать интерес к истории Отечества через



интерес к истории своей семьи;

- «посредством радиоэфира» вывести из небытия малоизвестные факты Великой Отечественной войны, хранящиеся и передаваемые из уст в уста в семьях участников войны;

- сделать патриотическую тему актуальной, может быть, даже «модной» в среде учащихся;

- расширить рамки акции таким образом, чтобы она существовала не только в эфире радиостанции, придать ей массовый характер.

## **СТРАТЕГИЯ**

Для автора идеи стратегически важно было привлечь к участию в проекте как можно большее число учащихся по всей территории России. Сам проект можно условно разделить на две составляющие: первая («эфирная») включает в себя рассказы школьников, присланные в редакцию и зачитанные по радио, и вторая - акции, проходящие в рамках проекта «История боевой награды», но уже за пределами редакции.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Необходимо было заинтересовать учащихся историей своих семей периода Великой Отечественной войны, чтобы они больше узнали о своих родственниках - непосредственных участниках тех трагических событий. Героические страницы из жизни собственных бабушек и дедушек заставили бы их по-другому взглянуть и на историю своей страны, и на ее сегодняшний день, и, возможно, на себя. Нужно было побудить школьников сделать рассказы о героическом прошлом своих родственников во время Великой Отечественной войны достоянием общественности и таким образом перевести эти истории из плоскости личных «семейных преданий» в плоскость общегражданскую. Формат радиосюжетов «История боевой награды» предусматривал, что в эфире будут звучать присланные детьми документальные рассказы о военном прошлом своих родных, причем эти рассказы должны строиться как описание конкретных поступков, действий, подвигов - тех самых, за которые дедушки и бабушки были удостоены боевых орденов и медалей. Важно было уйти от абстрактной патриотической риторики, придать материалу максимальную конкретность. Именно для этого предусматривалось, что в своих рассказах дети будут обязательно ссылаться на номер награды. Таким образом, присланным рассказам придавались два свойства, которые автор проекта считала принципиальными отличиями от дежурной патриотической пропаганды, - конкретность и подлинность. Чтобы вывести проект за рамки проводимого только на радио, сделать так, чтобы он зажил своей самостоятельной жизнью, можно было пожертвовать «авторским правом» радиостанции на данную концепцию. Автору было не так важно, кто начал проект, сколько был важен тот резонанс, который он может получить. Особая надежда была на СМИ и школы как институты, заинтересованные в патриотическом воспитании подрастающего поколения.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Первоначально планировалось, что акция «История боевой награды» будет продолжаться год - стартует 9 мая 1999 г. и 9 мая 2000 г. - в День 55-летия Победы - финиширует. В эфире «Радио России» 9 мая 1999 г. школьникам было впервые предложено рассказать о героических поступках своих родственников во время Великой Отечественной войны. То, что надо было не только прислать рассказ о подвиге, но и указать номер боевой награды, значительно усложняло задачу, так как во многих случаях наградные удостоверения оказывались утрачен-

ными. Лучшие письма зачитывались в эфире, их авторы награждались сувенирами с эмблемой «Радио России».

Сначала рубрика «История боевой награды» выходила в эфир в рамках информационно-музыкального канала «Отражение» на правах обычного информационного сюжета в дни, когда прямой эфир вела автор проекта. Однако желающих рассказать о героических историях своих семей оказалось настолько много, что рамки «информашки» оказались слишком тесными, и с сентября 1999 г. рубрика «История боевой награды» превратилась в еженедельную программу продолжительностью сначала 7, а затем 15 минут.

В феврале и марте почта проекта держала первое место по внутреннему рейтингу радиостанции, опередив такие традиционно лидирующие программы, как «Песня по заявкам» и «Домашняя академия»! В марте 2000 г. количество писем, достойных прозвучать в эфире, было настолько велико, что 1 апреля редакция вынуждена была объявить о завершении приема писем.

Удалось подключить к проведению акции газету «Аргументы и факты» - письма школьников с рассказами о героических поступках своих бабушек и дедушек публиковались теперь и там. Таким образом, аудитория «Радио России», и без того значительная, увеличилась за счет читателей самого популярного российского еженедельника. В апреле-мае 2000 г. все без исключения центральные телеканалы выпустили сюжеты на тему «История боевой награды в моей семье». Все они обращались за адресами на «Радио России». Во многих региональных изданиях появилась рубрика с тем же названием (как правило, без ссылки на «Радио России») - «История боевой награды» - и под ней также появлялись рассказы детей о героическом прошлом своих предков.

На основе материалов акции был выстроен десятичасовой марафон, посвященный Дню Победы, прошедший в прямом эфире 9 мая. Он включал архивные фонограммы, радиохронику военных лет, малоизвестные исторические факты, прямые включения из регионов России, рассказы сегодняшних школьников про своих близких, прошедших войну.

Несмотря на официальное окончание акции, в редакцию продолжали проходить письма от учащихся. Тогда было решено продлить акцию до конца 2000 г. Последняя передача из цикла «История боевой награды» вышла в эфир 31 декабря 2000 г.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В результате проведенной акции значительно вырос интерес молодежи к истории своей семьи в частности и к истории страны в целом - редакция «Радио России» получила около 17 тысяч писем на тему «История боевой награды», более 300 корреспонденций были коллективными - содержали до 40 писем учеников отдельных классов. В письмах были не только рассказы об удивительных фактах мужества и находчивости наших солдат во время Великой Отечественной войны, но и слова гордости за своих предков, за свою Родину. Около трехсот российских школ подхватили идею «Радио России» и по собственной инициативе провели у себя фестивали, конкурсы и научно-практические конференции, посвященные юбилею Победы. В некоторых учебных заведениях в результате акции вновь открылись школьные музеи, экспонатами которых стали документы и фотографии бабушек и дедушек нынешних учеников.

Из присланных в редакцию писем узнали, по меньшей мере, о двух десятках семейных экспедиций по местам боевой славы родственников, которые совершили родители с детьми. Были и курьезные случаи, когда возмущенные родители звонили на радио и предъявляли претензии: ребенок отказывается ехать на море и просит отвезти его в деревню (в одном случае это был горный аул

на Кавказе), чтобы поговорить с бабушками и дедушками о войне и написать об этом в редакцию.

Для некоторых ребят изучение героического прошлого своих предков оказалось настолько увлекательным, что они начали вести родословную семьи начиная с Великой Отечественной войны. Другие не смогли рассказать о своих родственниках, но зато прислали рассказы об одиноких фронтовиках - соседях по дому, с которыми познакомились, поговорили о войне, а потом просто стали друзьями. О том, насколько велика была популярность передачи, можно судить

по тому факту, что когда в связи с изменением сетки вещания изменилось время выхода передачи, это вызвало шквал звонков и телеграмм в редакцию. Оказалось, что в некоторых семьях процесс прослушивания передачи «История боевой награды» превратился в общий семейный сбор представителей разных поколений, и люди были искренне возмущены, не услышав ее в традиционный час. Вместе с письмами, несмотря на убедительные просьбы не делать этого, в редакцию присылали уникальные документы времен Великой Отечественной войны: фотографии, письма с фронта, «похоронки» и даже награды. В результате в редакции скопилась внушительная коллекция исторических раритетов. Все экспонаты, присланные слушателями и находящиеся в редакции, по договоренности с Музеем Великой Отечественной войны на Поклонной горе, будут выставлены отдельной композицией и сопровождаться звуковыми фрагментами передач из цикла «История боевой награды». Впоследствии эти материалы будут переданы на вечное хранение в Московский городской архив. Ввиду огромной популярности проекта в мае 2000 г. было принято решение обработать все материалы программ и на их основе издать отдельную книгу. Уникальная книга о войне, написанная спустя 55 лет после ее окончания юными гражданами России, выйдет тиражом 5 тысяч экземпляров и будет разослана в школьные библиотеки.

# САМ СЕБЕ РЕЖИССЕР

Информационно-аналитический продюсерский центр «НОВОКОМ», Москва

## ПРОЕКТ

"Русские выборы американского президента"

## АВТОР

Информационно-аналитический продюсерский центр "Новоком" (Алексей Кошмаров, Сергей Костенко, Андрей Богданов, Юлия Пенская, Артем Пашковский, Александр Морозов, Денис Петровский) г. Москва

## КЛИЕНТ

Идея проекта принадлежит Информационно-аналитическому продюсерскому центру "Новоком"

## СРОКИ

Июль - сентябрь 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

В силу особенностей политико-экономического положения США выборы Президента Соединенных Штатов имеют большое значение для многих стран мира. Основные кандидаты на этот пост в 2000 году - Альберт Гор и Джордж Буш-младший - являлись представителями не только разных подходов к решению внутренних вопросов, но и проблем внешней политики, в частности, отношений с Российской Федерацией. Поэтому в России так внимательно следили за ходом предвыборных кампаний обоих претендентов. Хотя выборы Президента США - это, безусловно, суверенное право американцев, россияне как заинтересованные лица также не отказались бы иметь возможность в той или иной степени выразить свое мнение о кандидатах на этот пост.

С другой стороны, ИАЦ "Новоком" был заинтересован в том, чтобы продемонстрировать ряду целевых групп собственные креативные и организационные возможности.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Авторы проекта определили несколько целевых аудиторий:

- потенциальные клиенты компании "Новоком";
- средства массовой информации;
- участники акции: жители г.Москвы и г.Санкт-Петербурга, пользователи сети Интернет;
- вторичные целевые группы - аудитории вовлеченных в освещение проекта российских и зарубежных СМИ.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Фактически, речь шла о том, чтобы провести собственную PR-кампанию Центра с использованием приемов и методов PR, позволяющих применять в качестве информационного повода актуальные политические события. Цель этой кампании - укрепление репутации "Новокома" и его позиций на рынке консалтинговых услуг в сфере политических и коммуникативных технологий.

Таким образом, главной задачей стало создание информационного повода для СМИ и привлечение широкого внимания к проблеме. В ходе реализации она была разделена на несколько подчиненных задач:

- организовать волеизъявление российских граждан по кандидатам на пост Президента США;
- привлечь средства массовой информации к освещению этой акции и роли центра "Новоком" в ее организации и проведении;
- заручиться поддержкой лидеров общественного мнения и добиться их участия в акции;
- привлечь к участию в акции как можно большее число рядовых граждан;
- сделать результаты этой акции достоянием не только российской, но и американской и мировой общественности.

## **СТРАТЕГИЯ**

Основной составляющей стратегии было избрано создание "события" голосования. Кроме того, авторы проекта понимали, что, несмотря на открыто "пропагандистский" характер акции, в ходе нее должны быть получены социологические данные, которые будут обладать статистической достоверностью и действительно будут отражать точку зрения определенных групп жителей России (прежде всего таких групп, как жители обеих столиц и пользователи сети Интернет).

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Проведенный накануне социологический опрос выявил те события, которые вызывали в тот момент наибольший интерес среди россиян. Выборы Президента США, на наш взгляд, были тем событием, которое могло стать хорошей основой для акции. Ориентируясь на необходимость создания информационного повода, авторы проекта разработали концепцию проведения акции "Русские выборы американского президента".

ИАЦ "Новоком" воспользовался результатами социологического опроса, проведенного НИЦ "РОМИР", на предмет изучения политических взглядов российских граждан. В ходе этого опроса было, например, выявлено, что большинство жителей нашей страны не считают Россию демократическим государством, не согласны с тем, что смена власти в нашей стране происходит в результате свободных и честных выборов. Более того, опрос показал, что россияне считают, что российская власть испытывает настороженность в отношении Запада и что иностранные инвестиции в российскую экономику представляют угрозу для России. Таким образом, предварительное изучение "электората" русских выборов американского президента показало, что отношение к акции, построенной на реализации демократической процедуры, будет неоднозначным. Значит, вокруг акции требовалось сформировать комфортную и доступную среду и свободную атмосферу как для голосующих, так и для СМИ.

Анализ СМИ показал, что потенциально акция может вызвать большой интерес, так как тема выборов в США определенно находится на повестке дня СМИ в России. Акция позволит СМИ осветить тему предвыборной борьбы в Америке под новым, необычным углом - с точки зрения российского избирателя, а

также даст возможность высказать отношение к проблемам демократических процессов в самой России на примере "условных" выборов, не затрагивающих болезненно воспринимаемые интересы отечественных политических группировок и власти.

В работе с российскими средствами массовой информации авторы проекта старались сделать акцент на том, что "выборы" проиллюстрируют не столько избирательный потенциал американских кандидатов и симпатии россиян к ним, сколько электоральные предпочтения и точку зрения жителей нашей страны на демократические процедуры в России прежде всего, пусть и в соотношении с "эталонной" американской демократией. Кроме того, в ходе освещения акции авторы проекта руководствовались тем правилом, что новости надо сначала сообщать своим соотечественникам перед тем, как сообщать об этом всему миру. Поэтому сначала информация поступала в отечественные СМИ, и лишь затем, на этапе объявления результатов голосования, были приглашены иностранные.

Голосование было решено проводить на специальных уличных пунктах в Москве и Санкт-Петербурге, где, по предварительным данным, уровень интереса к теме был выше, а также на веб-сервере центра "Новоком", захватывая аудиторию пользователей Интернет, традиционно отличающуюся особыми политическими пристрастиями. Ожидалось, что картина будет существенно различаться, что даст основания для серьезных выводов. Для привлечения внимания к голосованию в Сети была предусмотрена кампания распространения в Сети ссылок на сайт голосования.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Приняв решение о проведении кампании в пользу собственной марки, ИАЦ "Новоком" летом 2000 года провел социологическое исследование, выявившее актуальные темы, волнующие россиян в последнее время, и ранжировал эти темы в порядке их значимости. Из перечня этих тем авторы проекта предпочли выборы в США, так как, с одной стороны, непосредственного влияния на внутреннюю политику России эта тема не оказывала, в то же время относилась к важнейшим среди вопросов межгосударственных отношений, которые сами по себе составляют заметный предмет интереса целевых групп. Затем, по окончании этапа разработки стратегии и тактики (с содержанием которых читатели ознакомились выше), были определены места проведения голосования. Было решено, что в Москве и Санкт-Петербурге будет установлено по 15 "пикетов", действующих в течение недели, каждый из которых будут обслуживать 2 человека. К работе в пикетах привлекались студенты вузов Москвы и Санкт-Петербурга. Их работа отличалась творческой заинтересованностью и инициативой, большинство из них использовали опыт, приобретенный в ходе участия в проекте, для написания своих курсовых и дипломных работ. Места голосования были оформлены специальными плакатами. Кроме того, авторы сочли полезным использовать листовки с информацией о кандидатах. Более того, эти листовки были сделаны в привычном для нашей страны стиле предвыборной агитации и максимально адаптированы для российских избирателей: американским понятиям были найдены отечественные аналогии. Так, Джордж Буш-младший стал "кандидатом исторических наук", получил девиз "Эффективный реформатор!", его жена стала "библиотекаршей", Альберт Гор стал членом "Совета Федерации США" (так был пояснен статус американского Сената) и т.п. Для голосования были подготовлены бюллетени, а для "избирателей" - сувенирные календари.

Перед началом акции был подготовлен и направлен в СМИ соответствующий пресс-релиз, и уже 8 сентября анонсирующие публикации появились в профессиональных изданиях (например, на информационной ленте [sovetnik.ru](http://sovetnik.ru)) и

в ряде информационных служб и агентств (lenta.ru, ТСН, presscenter.ru и др.). В понедельник, 11 сентября, в день начала акции репортажи о ней появились на ТНТ, на канале "Столица". В течение всей недели акции о ней рассказали "Коммерсантъ", "Комсомольская правда", "Сегодня", "Век", радио "Маяк". Международная сеть CNN в течение 12 сентября транслировала сюжет об акции в новостях каждого часа.

18 сентября ИТАР-ТАСС анонсировало совместную пресс-конференцию президента центра "Новоком" Алексея Кошмарова и председателя Комитета по международным делам ГД РФ Дмитрия Rogozina, которая состоялась на следующий день в здании ИТАР-ТАСС. На конференции были подведены итоги организованного центром "Новоком" голосования и даны политические комментарии результатов, с точки зрения российской законодательной власти. По итогам пресс-конференции и на основе результатов голосования появились публикации в газетах "Коммерсантъ", "Сегодня", на сайте lenta.ru и т.п. Авторы направили результаты голосования в предвыборные штабы Альберта Гора и Джорджа Буша-младшего.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Всего с 11 по 18 сентября в "русских выборах американского президента" приняли участие почти 330 тысяч человек (155 тысяч в Москве, 95 - в Санкт-Петербурге и 77 тысяч - в сети Интернет). Победил Альберт Гор, ему отдали свои голоса 57% россиян, Джордж Буш набрал 43% голосов. В сети Интернет отрыв Альберта Гора был более чем двукратным.

Несовпадение российских результатов голосования с американскими объясняется разницей в избирательных системах России и США. Голосование в Соединенных Штатах осуществляется через институт выборщиков. Однако если бы в выборы в США осуществлялись напрямую, как в России, то выбор бы американцев и россиян совпал, т.к. за Гора, как известно, в абсолютном количестве проголосовало больше американских избирателей.

Тот факт, что материалы проекта затем активно использовались избирательным штабом Альберта Гора, не удивителен, однако и в целом в мире к проекту был проявлен большой интерес. Сюжет об акции, подготовленный Associated Press, был приобретен телекомпаниями CNN, NBC, ABC, CBS, BBS для использования в дальнейшем в ходе освещения реальных выборов в США. Американское агентство Federal News Service сделало полную расшифровку текста итоговой пресс-конференции, которая была направлена в несколько сотен ведущих мировых изданий.

Проект был представлен в США на ежегодной конференции Международной ассоциации политических консультантов в Вашингтоне, в которой приняли участие представители более чем из 60 стран мира. Проект получил большой резонанс в связи с оригинальностью идеи и нестандартным подходом к ее реализации.

Масштабная акция позволила существенно укрепить репутацию центра "Новоком". Симптоматично, что именно к президенту центра Алексею Кошмарову СМИ стали обращаться за экспертными комментариями о ходе реальных выборов в США, особенно когда там сложилась трудная ситуация "двоевластия". На фоне "сбоя", который дал механизм американской демократии в ноябре 2000 года, "Русские выборы американского президента" оказались снова востребованы для сравнения и иллюстрации положительных сторон отечественного избирательного механизма. Проект позволил центру установить конструктивные связи с ведущими российскими экспертами по внешней политике и американо-российским отношениям.

# СЛОВО - СЕРЕБРО

Пресс-служба ГК «КАСКОЛ», Москва

## ПРОЕКТ

«Битва за Дукат». Информационное обеспечение сделки ГК «КАСКОЛ» по приобретению имущества Дукатского ГОК

## АВТОР

Пресс-служба ГК «КАСКОЛ» (Игорь Игнатьев, Игорь Макурин, Андрей Зуев, Ирина Просвирнякова) г. Москва - г. Магадан - г. Нью-Йорк

## КЛИЕНТ

ГК «КАСКОЛ»

## СРОКИ

1 декабря 1999 г. - 6 декабря 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Серебряное месторождение Дукат было открыто в Омсукчанском районе Магаданской области в 1967 г. По разведанным запасам серебра это третье по величине месторождение в мире. Спустя 13 лет - в 1980 г. - на этом месте был построен горнодобывающий производственный комплекс для переработки серебряной руды. В 1995 г. в ходе приватизации было создано Открытое акционерное общество «Дукатский ГОК». В 1996 г. был объявлен инвестиционный конкурс, предусматривающий передачу 49% акций предприятия тому инвестору, который погасит его кредиторскую задолженность. Таким инвестором выступило совместное предприятие «Серебро Дукат», на 70% принадлежащее канадской компании Pan American Silver Corp. (PAS). Однако реальных вложений СП «Серебро Дукат» не сделало, дела в ОАО «Дукатский ГОК» на лад не пошли, и в августе 1997 г. решением арбитражного суда Магаданской области «Дукатский ГОК» был признан несостоятельным. В феврале 1998 г. СП «Серебро Дукат» получило лицензию Министерства природных ресурсов РФ и администрации Магаданской области на право пользования недрами. Эта лицензия предоставляла контролируемому канадской фирмой СП «Серебро Дукат» право на добычу золота, серебра и сопутствующих металлов из месторождения Дукат сроком до 31 декабря 2017 года. В мае 1999 СП «Серебро Дукат» заключило с акционерным обществом «Дукатский ГОК» договор об аренде всего оборудования горно-обогательного комплекса, так как непосредственно СП собственными мощностями на месторождении не владело. За аренду канадцы из «Серебро Дукат» обязались ежемесячно выплачивать 100 тысяч долларов. Тем не менее, вопрос о несостоятельности ОАО «Дукатский ГОК» по-прежнему стоял на повестке дня. В соответствии с законодательством был назначен аукцион по продаже имущества предприятия-банкрота. Ожидалось, что СП «Серебро Дукат» выйдет на аукцион с заявкой на приобретение имущества комбината. Но этого не произошло. Канадская компания выдвинула условием приобретения имущества комбината требование разрешить переработку серебряного концентрата за рубежом.



Это противоречило вступившему в силу в марте 1998 г. Закону РФ «О драгоценных металлах и драгоценных камнях», который запретил вывоз из России содержащего драгоценные металлы сырья. Согласно закону, такое сырье должно перерабатываться в России. Тем не менее, чтобы нормализовать работу производства, Президент РФ подписал указ «О поставках на экспорт закрытым акционерным обществом «Серебро Дукат» концентратов, содержащих драгоценные металлы», по которому СП «Серебро Дукат» получило возможность перерабатывать серебряный концентрат за рубежом.

В ноябре 1999 г. состоялся открытый аукцион, на котором СП «Серебро Дукат» планировало приобрести горно-обогатительные мощности Дукатского ГОКа. Однако у него появился конкурент - группа компаний «КАСКОЛ», которая неожиданно для канадцев предложила в полтора раза большую цену и стала владельцем имущества комбината «Дукат». В ответ СП «Серебро Дукат» подало иск о признании торгов недействительными, но дело проиграло. При этом лицензия на разработку месторождения осталась за канадской компанией. И так, к моменту начала проекта сложился следующий баланс сил: контролируемая иностранным капиталом компания владела лицензией на разработку недр и горно-обогатительным предприятием «Дукатский ГОК», которое осталось без «орудий труда». Они были проданы за долги и оказались собственностью российской компании. КАСКОЛ - «родная» российская компания и действовала строго в соответствии с буквой российского закона. Она сразу и полностью выплатила заявленные 12 миллионов долларов за все движимое и недвижимое имущество комбината (в отличие от канадцев, которые по условиям аренды заплатили бы такую сумму только в течение 10 лет). Тем не менее, в области открыто заявляли о поддержке канадской фирмы.

Осложняло ситуацию еще и то обстоятельство, что PAS - одна из крупнейших в мире компаний отрасли. Среди ее акционеров очень влиятельные люди (например, самый богатый человек в мире Билл Гейтс). PAS делала все, чтобы перевести конфликт в политическую плоскость - премьер-министр Канады Жак Кретьен три раза поднимал вопрос о «Дукате» и о положении иностранных инвесторов в России в беседах с нашим премьер-министром. К тому же канадцы достаточно агрессивно проводили свою PR-кампанию и не гнушались развешивать ярлыки: так КАСКОЛ назывался «местным мафиозным элементом, пытающимся по быстрому урвать себе миллион-другой долларов».

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Во-первых, политические и деловые круги России, США и Канады, во-вторых, население, администрация Магаданской области и представители органов местного самоуправления.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель, которая была поставлена перед авторами проекта, заключалась в том, чтобы разрешить в пользу российского производителя коммерческий конфликт между российской группой компаний «КАСКОЛ» и канадской компанией «Pan American Silver Corp.» вокруг крупнейшего в России серебряного месторождения Дукат. Для этого было необходимо решить следующие задачи:

- перевести конфликт между ГК «КАСКОЛ» и PAS из политической плоскости в плоскость экономическую;
- нейтрализовать негативные тенденции в отношениях с местными властями;
- представить широкой общественности практически неизвестную группу компаний «КАСКОЛ», традиционно работавшую в ВПК, как эффективную команду

управленцев;

- разъяснить, что освоение Дукатского месторождения именно российской компанией выгодно Магаданской области и России - местный и федеральный бюджеты получают значительно больше налоговых отчислений, люди - работу, а промышленники - сырье;

- доказать мировой общественности, что в России коммерческие споры могут разрешаться цивилизованным путем;

- устранить негативные последствия чисто коммерческого конфликта для международного имиджа России.

## **СТРАТЕГИЯ**

Вся кампания была поделена на три стратегических уровня: региональный, федеральный и международный. На каждом уровне были четко определены целевые аудитории и каналы коммуникаций, были созданы три автономных центра PR-операций (в Москве, Магадане и Нью-Йорке), которые вели работу по утвержденному плану, координируя при необходимости свою деятельность с руководством компании.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Для преодоления кризиса вокруг Дукатского месторождения в КАСКОЛе была сформирована специальная группа по антикризисному управлению. На заседаниях группы, которые проходили еженедельно, выработывались стратегические цели кампании, конкретизировались задачи и заслушивались отчеты по реализованным решениям. При разработке кампании была выбрана установка - использовать только «белые» PR-методы: главный упор был сделан на создание интересных для прессы информационных поводов, организацию road shows, проведение пресс-конференций и брифингов. Поскольку особое внимание уделялось прямой работе за рубежом - в США и Канаде, было необходимо оказывать влияние на авторитетных экспертов этих стран. Для этого в адрес ведущих аналитиков и экспертов по горнорудной отрасли из наиболее влиятельных западных банков и инвестиционных компаний было решено напрямую по электронной почте и сети Интернет направлять пресс-релизы и тексты публикаций в прессе, обеспечивая их максимально полной информацией. Активно использовались для распространения пресс-релизов и каналы международных агентств деловой информации. Для оказания влияния на политические и экономические круги заинтересованных стран требовались личные встречи с послами Канады, ЮАР в РФ, представителями Международной финансовой корпорации, финансировавшей компанию PAS.

PR-службой ГК «КАСКОЛ» была проведена большая работа по подготовке справочных и аналитических материалов, в частности, по истории развития конфликта вокруг Дукатского ГОКа, составлена хронология событий.

Работа выстраивалась по четкому медиа-плану и строгому графику, который уточнялся и корректировался каждую неделю, с максимальным охватом как на российском, так и на международном рынках. После каждого этапа PR-кампании и каждой PR-акции проводился детальный анализ, обобщались все материалы, выработывались новые рекомендации.

Важным было избрать верный тон PR-кампании. В ответ на грубые высказывания, которые позволяло себе руководство PAS, менеджмент КАСКОЛа демонстрировал уважительное отношение к конкуренту, в публичных заявлениях подчеркивал готовность идти на переговоры и компромиссные решения.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

PR-кампания началась с того, что в декабре 1999 г. в ГК «КАСКОЛ» была сформирована группа по антикризисному управлению, которую возглавил президент компании С.Недорослев. В нее также вошли: вице-президент И.Игнатьев, ряд сотрудников пресс-службы и других подразделений, непосредственно участвующих в реализации проекта. Пресс-служба оперативно готовила информационные и справочные материалы, доводила до сведения целевых групп позицию ГК «КАСКОЛ» по Дукату и разъясняла мотивы ее действий. Был составлен список журналистов, специализирующихся на горнорудной тематике и российско-канадских отношениях из центральных и специализированных изданий, а также список ключевых фигур в горнорудной отрасли из наиболее влиятельных западных банков и инвестиционных компаний. Им осуществлялась прямая рассылка пресс-релизов. В январе 2000 г. состоялся запланированный выезд руководства ГК «КАСКОЛ» в Магадан, во время которого на местном телевидении была проведена пресс-конференция. На ней руководители рассказали о своей компании и ее деятельности, а также объявили о начале совместного проекта с МНПО «Полиметалл» по освоению Дукатского месторождения. В ходе этой поездки состоялось личное знакомство с ведущими журналистами Магаданской области, которые освещали эту проблему, был подобран координатор PR-службы в Магаданской области, с ним провели консультации, объяснили задачи и последовательность действий. Была также достигнута договоренность по работе со СМИ Омсукчанского района. На протяжении всего периода осуществления проекта руководители ГК «КАСКОЛ» и ее пресс-службы выезжали в Магадан не реже одного раза в месяц, проводя личные встречи с местными журналистами. Понемногу напряженность вокруг КАСКОЛа в Магадане удалось снять.

В феврале состоялся выезд руководителей ГК «КАСКОЛ» в США с посещением Нью-Йорка и Вашингтона. Во время визита были проведены переговоры с представителями Всемирного Банка, Международного валютного фонда и Международной финансовой корпорации. Тогда же состоялись встречи в посольстве Российской Федерации, в аппарате торгового представительства РФ. В Нью-Йорке была проведена пресс-конференция с участием американских журналистов, специализирующихся на горнорудной тематике, и ведущих аналитиков и экспертов по горнорудной отрасли из наиболее влиятельных западных банков и инвестиционных компаний.

Отказавшись от услуг американских PR-агентств, компания «КАСКОЛ» сформировала в Нью-Йорке собственную PR-группу, которая занималась мониторингом СМИ в США и Канаде и работала с местными журналистами по утвержденному плану.

В марте представители ГК «КАСКОЛ» приняли участие в проходившем в Торонто «Горном форуме» - крупнейшем ежегодном специализированном форуме горнорудной отрасли Канады. В ходе заседаний форума состоялись интенсивные встречи и переговоры с руководителями канадских горнорудных компаний и представителями российских и канадских официальных кругов. Также состоялась приватная встреча с президентом PAS Россом Бити, на которой была достигнута договоренность о продолжении двусторонних контактов с целью урегулирования коммерческого конфликта. После каждой PR-акции пресс-служба готовила подборку материалов, включая публикации в прессе, которые анализировались и использовались в дальнейшей работе.

На протяжении всего 2000 г. поддерживались активные рабочие контакты с представителями МИД РФ и посольства Канады в Москве, позволявшие оперативно доводить до их сведения позицию ГК «КАСКОЛ» и его

стратегического партнера по Дукатскому конфликту МНПО «Полиметалл».

Пресса оперативно информировалась о результатах каждого судебного разбирательства, которые были инициированы PAS в Магадане и Москве.

В феврале 2000 г. специально созданная комиссия Министерства природных ресурсов РФ, в состав которой вошли и представители администрации Магаданской области, приступила к проверке выполнения СП «Серебро Дукат» лицензионного соглашения на освоение месторождения. Предварительные результаты проверки показали, что работы до сих пор практически не начаты. Губернатор Магаданской области Валентин Цветков направил в адрес PAS письмо, в котором призывал немедленно приступить к работам на руднике, в противном случае ставил вопрос об отзыве лицензии. Точка зрения губернатора окончательно сменилась после личной инспекционной поездки в Омсукчан, где он обнаружил, что социальная обстановка из-за бездействия СП «Серебро Дукат» «близка к критической».

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Благодаря активной PR-деятельности ГК «КАСКОЛ» удалось снять вопрос о Дукате с повестки дня межгосударственных отношений РФ-Канада. Вопрос перешел в коммерческую плоскость. Здесь канадцев также ждало разочарование: курс акций PAS упал с 7,7 доллара за акцию в декабре 1999 г. до 3,25 доллара за акцию в мае 2000. Рыночная капитализация PAS уменьшилась на 130 млн. долларов. Убедившись в том, что российская фирма настроена решительно и серьезно, канадские конкуренты были вынуждены пойти на конструктивные переговоры с целью выработать компромиссный вариант, предусматривающий сотрудничество на базе тех необходимых для успешной работы ГОКа «частей», которыми порознь владели конфликтующие стороны.

19 сентября 2000 г. СП «Серебро Дукат», принадлежащее PAS, и ЗАО «Горнорудная компания «Дукат» (образованная в Магадане ГК «КАС-КОЛ» и МНПО «Полиметалл») подписали соглашение о создании совместной компании, в которой российской стороне принадлежит 80% акций, а канадской - 20%.

Только по проблеме Дукатского месторождения в период с 1 января по 1 декабря 2000 г. в магаданской прессе опубликовано 117 материалов; в центральной российской прессе - 189, включая сообщения ведущих информационных агентств; в ведущих западных изданиях («The Economist», «Financial Times», «New York Times», «Metal Bulletin» и т.д.) - 62 материала.

«Побочным» и положительным эффектом кампании стал серьезный интерес к деятельности ГК «КАСКОЛ» в основных сферах ее работы - авиастроении, грузовых авиаперевозках, информационных технологиях. Все эти темы получили дополнительное освещение в СМИ.

# ТЕАТР-КАБАРЕ

Бюро общественных связей «REPUBLIC», Москва

## ПРОЕКТ

Разрешение кризисной ситуации для театра-кабаре «Летучая мышь»

## АВТОР

Бюро общественных связей REPUBLIC (Наталия Алова) г. Москва

## КЛИЕНТ

Театр-кабаре «Летучая мышь»

## СРОКИ

5.06.2000 - 20.06.2000

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Театр-кабаре «Летучая мышь» был создан в 1908 г. в Москве и стал первым театром этого жанра. В его постановках почитали за честь и удовольствие выступать многие известные актеры своего времени. После Октябрьской революции труппа театра была вынуждена эмигрировать за рубеж и в 1931 г., несмотря на вполне успешные выступления, все-таки прекратила свое существование.

Ровно через 80 лет со дня создания театра «Летучая мышь», в 1988 г., в Москве, на том же самом месте, в том же помещении начал свою жизнь театр с тем же названием под руководством автора и режиссера Григория Гурвича. И в новом составе театру сопутствовал успех. Однако после безвременной кончины своего основателя и руководителя театр оказался на грани закрытия. Дирекция Театра киноактера, в помещении которого работает театр-кабаре, вознамерилась выставить труппу на улицу. Хотя театр-кабаре неукоснительно выполнял все условия договора об аренде и регулярно выплачивал арендную плату, он не был столь прибыльным, как, к примеру, соседствовавшие с ним под одной крышей ночной клуб, ресторан, бильярдная и дискотека для сексуальных меньшинств.

Практика показала, что администрация Театра киноактера готова идти даже на срыв спектаклей «Летучей мыши», лишь бы избавиться от неудобного арендатора.

Перед авторами проекта была поставлена цель: средствами PR в кратчайшие сроки помочь остановить незаконные действия дирекции Театра киноактера и сохранить единственный в стране театр-кабаре.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Представители структур исполнительной власти Москвы, культурная элита России, широкая общественность.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Авторы проекта поставили главной целью организовать широкую общественную поддержку театра-кабаре в этом конфликте. Для реализации этой

цели необходимо было решить следующие задачи:

- возбудить общественный интерес к событиям, складывающимся вокруг театра-кабаре;
- объединить известных деятелей культуры в отстаивании интересов театра «Летучая мышь»;
- обозначить твердое решение театра бороться за свои права.

## **СТРАТЕГИЯ**

Поскольку театр планировалось закрыть в самое ближайшее время, стратегически важно было достичь поставленных целей как можно быстрее, для этого необходимо было действовать немедленно и максимально эффективно.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Следовало обратить внимание целевых аудиторий на незаконность и цинизм решений администрации Театра киноактера, донести до них идею уникальности театра-кабаре «Летучая мышь», тем самым подведя к активным действиям, направленных на защиту театра.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Работа по привлечению общественного внимания к конфликту вокруг театра началась в тот же день, 5 июня, когда руководство театра-кабаре обратилось за помощью в агентство: после детального изучения ситуации была разработана программа действий, организовано эксклюзивное интервью с нынешним руководителем театра-кабаре Любовью Гурвич для газеты «Московский комсомолец», началась индивидуальная работа с журналистами.

На следующий день был разработан и утвержден пресс-релиз о ситуации в театре-кабаре «Летучая мышь» для СМИ, было составлено открытое письмо деятелей искусства и лидеров общественного мнения о спасении театра и начат сбор подписей под ним, полным ходом шла подготовка к пресс-конференции.

Уже 7 июня прошла пресс-конференция с участием коллектива театра и журналистов ведущих СМИ: радиостанции «Маяк», телевизионных каналов ТНТ, ТВ 6, ТВЦ, газет «Ведомости», «Версия», «Вечерняя Москва», «Известия», «Сегодня», «Культура», «Независимая газета», «Труд», «Московский комсомолец», «Вечерний клуб». По итогам пресс-конференции был подготовлен пресс-релиз.

Все последующие дни велась индивидуальная работа с журналистами по итогам пресс-конференции и распространялись материалы для прессы.

Всего за 15 дней, что продолжалась PR-акция, вышло 11 публикаций в печати, прошло 3 сюжета на телевидении и 1 программа - на радио.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Благодаря тому, что агентство оперативно отреагировало на обращение руководства театра и максимально эффективно использовало средства PR, ситуацию удалось переломить. Театр-кабаре продемонстрировал, что не собирается безропотно сдаваться и может при необходимости «давать сдачи». Дирекция Театра киноактера в этой ситуации сочла за благо отказаться от своих претензий. Театр-кабаре остался в том же помещении, продолжает работать и радовать зрителей своими спектаклями.

# ТЕЛЕФОННОЕ ПРАВО

Бюро общественных связей «REPUBLIC», Москва

## ПРОЕКТ

«В двухтысячный - без разрешения!»

## АВТОР

Бюро общественных связей REPUBLIC (Наталия Алова) г. Москва

## КЛИЕНТ

Программа инициирована Бюро общественных связей REPUBLIC

## СРОКИ

Программа была разработана в ноябре 1999 г., полностью реализована в феврале 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Порядок, требующий получать персональное разрешение Госсвязьнадзора РФ на пользование мобильным телефоном, существовал давно и приносил неудобства как рядовым потребителям, так и операторам рынка сотовой связи. Были в порядке вещей случаи изъятия сотрудниками милиции сотовых телефонов, владельцы которых не имели разрешений. Операторы были вынуждены увеличивать стоимость контракта на подключение, усложнялся сам процесс оформления, так как для получения разрешения требовалось определенное время, увеличивавшееся пропорционально числу желающих стать обладателями мобильных телефонов.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Целевая аудитория проекта включала группы, так или иначе связанные с эксплуатацией, использованием и регулированием рынка сотовой связи, а именно:

- представители структур законодательной и исполнительной власти;
- представители общественных организаций;
- крупные операторы мобильной связи;
- дилеры рынка сотовой связи;
- поставщики телекоммуникационного оборудования;
- рядовые потребители услуг сотовой связи.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Цель проекта состояла в том, чтобы добиться отмены разрешения на использование мобильных телефонов. Для этого необходимо было объединить усилия участников российского рынка телекоммуникаций и представителей СМИ, привлечь интерес общественности к этой проблеме, воздействовать на законодательную и исполнительную власти с целью принятия требуемого постановления.

## **СТРАТЕГИЯ**

Главная особенность этого проекта, имевшая стратегическое значение, состояла в том, что, хотя проблема была очевидна, у агентства не было конкретного заказчика. Авторы проекта были уверены в том, что индивидуальные разрешения на пользование сотовой связью - абсолютный анахронизм, и в том, что большинство причастных к проблеме разделяет эту точку зрения. Вопрос об отмене ставших бессмысленными разрешений назрел, но требовалось, во-первых, генерировать соответствующую общественную инициативу и, во-вторых, провести эту отмену бесконфликтно и «управляемо». Поэтому первой составляющей стратегии действий стало формирование своего рода «пула» из заинтересованных юридических и физических лиц, которые, действуя согласованно, смогли бы выступить общественной силой, интересы которой могло бы, в свою очередь, представлять агентство. Авторы проекта сочли, что для успеха проекта стратегически важно придать ему как можно больший масштаб, вовлечь как можно больше участников. В том, что абсолютное большинство здравомыслящих людей поддержат инициативу отмены разрешений, авторы были убеждены.

Второй составляющей стратегии стало использование системы интегрированных коммуникаций, при которой учитывались особенности каждой из целевых аудиторий и поэтапная реализация проекта.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Операторы сотовой связи, работающие на территории всей России, многочисленные потребители этого вида услуг (среди которых все без исключения представители деловой и политической элиты) могли бы стать реальной силой, с которой нельзя было бы не считаться. Кроме того, в этом случае аргументы в пользу отмены разрешения на пользование сотовыми аппаратами были бы более весомыми благодаря их профессиональному, экономическому, правовому и техническому обоснованию.

Для привлечения участников «под знамена» борьбы с избыточной бюрократической процедурой, четкого выражения сути общей позиции был создан девиз, впоследствии ставший и названием всего проекта: «В двухтысячный - без разрешения!». В этом проекте девиз сыграл самостоятельную роль, так как был одним из сильных средств вовлечения и объединения участников.

Среди них авторы проекта непременно хотели видеть и журналистов. Привлечение прессы было необходимо как для того, чтобы обеспечивать масштабный аудиторный охват, так и для того, чтобы использовать ее как традиционного выразителя «общественных ожиданий». Эти ожидания было необходимо сформулировать и поставить на общественную повестку дня. Для этого нужно было вызвать людей на обсуждение проблемы, предоставить им возможность свободно высказываться. Трибуной должен был стать прежде всего Интернет как среда, обеспечивающая максимальную свободу выражения и оперативность представления мнений. Дискуссии в Интернете, в том числе на специально открытом веб-сайте, также позволяли поддерживать обратную связь с аудиториями.

Наконец, нужно было превратить общественную точку зрения в точку зрения представителей власти, поставив их перед необходимостью высказаться по этой проблеме во время проведения «круглого стола» с участием представителей Минсвязи РФ, Государственной Думы РФ, Антимонопольного комитета, заинтересованных компаний и СМИ. «Восклицательным знаком» в конце кампании должна была стать апелляция к (тогда еще) и.о. Президента России Владимиру Путину как к последней инстанции, что подчеркивало как



важность проблемы, так и решимость участников проекта идти до конца.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

В ноябре 1999 г. после изучения ситуации на рынке сотовой связи (мониторинг СМИ, отслеживание комментариев представителей телекоммуникационных компаний, социологические исследования и анализ целевой аудитории) агентство подготовило банк данных, разработало программу подготовительного этапа кампании и «вооружилось» необходимыми имиджевыми атрибутами: системой визуальной идентификации проекта и девизом.

После этого руководство Бюро общественных связей REPUBLIC обратилось к главам телекоммуникационных компаний и представителям общественных организаций с инициативой проведения PR-кампании в поддержку отмены разрешений на использование сотовых телефонов. Организационный период закончился созданием оргкомитета проекта «В двухтысячный - без разрешения!», в который вошли первый вице-президент Международной конфедерации обществ потребителей Дмитрий Сорок, директор Бюро общественных связей REPUBLIC Наталия Алова, президент «Ассоциации-800» В.Менешин, ответственный за PR «МСС» А.Маношкин, генеральный директор АО «Вымпелком» Дмитрий Зимин и глава представительства Millicom International Cellular Сергей Шекшня.

На первом собрании оргкомитета была утверждена программа мероприятий в рамках PR-кампании и обозначена официальная позиция участников по отношению к сложившейся ситуации. Следующим шагом Бюро стало участие в онлайн-форумах в Интернет для придания актуальности теме, в частности, путем запуска разнообразных «затравочных» слухов, стимулирующих обсуждения в форумах и веб-чатах.

В январе 2000 г. увидело свет официальное заявление оргкомитета. Тогда же состоялось открытие в Интернете сайта [www.razresheniynet.net](http://www.razresheniynet.net) в качестве виртуальной дискуссионной площадки, сотрудники Бюро принимали активное участие в онлайн-форумах для обсуждения проблемы, был составлен информационный запрос в Главное управление Госсвязьнадзора России. На втором собрании оргкомитета, состоявшемся также в январе, была принята программа действий на второй этап проекта, утвержден состав участников «круглого стола» и разработаны темы выступлений. По результатам собрания оргкомитета были подготовлены информационные материалы, распространенные на новостных лентах информационных агентств, в центральных электронных и печатных СМИ. Продолжалась организационная работа с информационными спонсорами и участниками проекта. «Круглый стол» с участием представителей Минсвязи, Государственной Думы, Антимонопольного комитета, заинтересованных компаний и СМИ состоялся в феврале. По его итогам были составлены и распространены медиа-киты. Параллельно проходили личные встречи представителей органов власти и телекоммуникационных компаний в неформальной обстановке, на которых обсуждалась сложившаяся ситуация с разрешениями и пути выхода из кризиса. Итогом последнего собрания оргкомитета было утверждение, подписание членами оргкомитета и распространение Обращения к и.о. Президента России, Председателю Правительства Российской Федерации Владимиру Путину, в котором были изложены доводы участников проекта о нецелесообразности практики персональных разрешений на пользование сотовым телефоном и содержался призыв отменить подобную практику, приносящую значительный материальный и моральный вред как гражданам, так и государству. В марте после официальной отмены разрешений на пользование сотовыми аппаратами был проведен

мониторинг публикаций в СМИ на эту тему, опросы представителей крупнейших компаний-операторов и рядовых потребителей. На март приходится и официальное закрытие проекта.

География проекта охватила Москву, Самару, Ростов, Оренбург, Калининград, Казань, Ростов-на-Дону, Липецк и объединила более 20 операторов сотовой связи. Всего к освещению программы удалось привлечь 3 электронных издания («Lenta.ru», «Сотовик.ru», «InfoArt.ru»), 8 радиостанций (среди них «Маяк», «Радио России», «Эхо Москвы», «Русское радио» и др.), 9 информационных агентств (в их числе «Интерфакс», «Прайм-ТАСС», «Bloomberg», «Bridge News» и др.), 18 печатных изданий (в частности «Ведомости», «Деньги», «Известия», «Коммерсант», «Moscow News» и др.). В процесс принятия решений также оказались включены Министерство связи РФ, МВД (специальное управление «Р» (радио)) и ФСБ.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

25 февраля 2000 г. Владимир Путин подписал два постановления Правительства №157 «О внесении изменений и дополнений в Положение о порядке изготовления, ввоза в РФ и использования на территории РФ радиоэлектронных средств (высокочастотных устройств)» и №158 «О внесении изменений и дополнений в Особые условия приобретения радиоэлектронных средств и высокочастотных устройств». Эти постановления отменили необходимость получения разрешения органов Госсвязьнадзора РФ на приобретение и использование сотовых телефонов. Громкое «Разрешениям - нет!» было услышано: путь к общению в XXI веке стал свободнее.

# **ФОНД В ПОМОЩЬ**

Российский фонд помощи Издательского дома «Коммерсантъ», Москва

## **ПРОЕКТ**

Российский фонд помощи в 2000 году

## **АВТОР**

Российский фонд помощи Издательского дома «Коммерсантъ» (Лев Амбиндер, Николай Моржин) г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Инициатива проекта принадлежит Российскому фонду помощи и ИД «Коммерсантъ»

## **СРОКИ**

2000 год

## **СТАТУС**

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Российский фонд помощи создан в 1996 году как попытка помочь авторам отчаянных писем, поступающих в ИД «Коммерсантъ». С тех пор в Фонд пишут со всей России. Работа Фонда сводится к установке прямых связей между нуждающимися, попавшими в беду, и читателями, готовыми прийти на помощь. Фонд сортирует почту, отбирая самые тяжелые случаи, тщательно проверяет эти письма с помощью органов местной власти, выявляя максимальную конкретность и прозрачность просьб, а также схемы финансирования, а затем публикует письма их на страницах газеты «Коммерсантъ», журнала «Домовой» и в Интернете на сайте [rusfond.ru](http://rusfond.ru). По запросам читателей Фонд предоставляет им необходимые реквизиты авторов писем. Далее читатели действуют самостоятельно, осуществляя помощь адресно и напрямую. Фонд принципиально не принимает на себя функций сбора и распределения пожертвований, он даже не имеет расчетного счета. Однако сама по себе публикация письма еще не гарантировала читательской помощи. Читатель, как это и было поначалу, мог вполне ограничиться одним только проявлением сочувствия и сострадания. Но Фонд видел свою задачу в том, чтобы вызвать именно практические действия читателей. Отсюда и критерий эффективности деятельности Фонда: на каждую опубликованную просьбу должен поступить исчерпывающий читательский отклик, каждое напечатанное письмо должно «сработать».

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Читательская аудитория изданий ИД «Коммерсантъ» и журнала «Домовой», в числе которых люди, имеющие возможность и желающие оказать помощь нуждающимся в ней.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Целью проекта стало побуждение читателей «Коммерсанта» и «Домового» к более активной реакции на публикации Фонда. Достижению этой цели должно было помочь решение следующих задач:

- убедить читателя в абсолютной честности и бескорыстности Фонда;
- добиться доверия читателей к информации, изложенной в письмах;
- сделать помощь не эпизодической, а постоянной.

## **СТРАТЕГИЯ**

Основа стратегии Фонда - выстраивание прямых отношений между теми, кто нуждается в помощи, и теми, кто помогает. Помощь должна носить максимально конкретный характер и иметь практический результат. Именно реальный эффект, детальная «адресность» помощи были выбраны в качестве основного фактора привлекательности, значимости этой помощи для тех, кто готов ее оказать.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Чтобы у читателя не возникло подозрение, что Российский фонд помощи - один из многих фондов, желающих поживиться за счет страданий одних и сострадания других, организаторы Фонда с самого начала решили и довели это до сведения аудитории, что помощь поступает непосредственно нуждающемуся. Желающим помочь предоставляется максимально полный выбор способов прямой помощи. Так, читателю Фонд предоставляет точный почтовый адрес нуждающегося, и помощь может быть отправлена прямо на дом. Если кто-то решил, что лучше банковский перевод, то Фонд выдает ему банковские реквизиты нуждающегося. Если же читатель опасается, что автор письма способен израсходовать финансовую помощь нецелевым образом, то в таких случаях Фонд предоставляет возможность оплатить, в частности, операцию или медицинские препараты напрямую в клинику или фирме-поставщику: читателю выдаются соответствующие реквизиты и счета-фактуры.

Работники Фонда отвергали попытки коммерческих фирм навязать «взаимовыгодное сотрудничество», сводящееся к тому, что не сам нуждающийся, а коммерческая компания будет определять форму и состав помощи (например, предоставлять больному препараты определенного поставщика, да и определенных врачей). Фонд принял за правило: можно отказать в публикации, но нельзя изменять содержание просьбы.

С другой стороны, доверие читателей к письмам не могло быть безусловным из-за размытости, неконкретности многих просьб. За общим описанием беды зачастую терялась собственно просьба, механизмы предоставления желаемой помощи. Следовательно, необходимо было выработать и определенные требования к авторам писем - каждое должно обязательно содержать конкретную и обоснованную просьбу. Более того, Фонд установил правило, по которому правдивость письма подтверждается официальными лицами: чиновниками социальной службы, врачами. Для этого Фонду пришлось выработать алгоритм взаимодействия с социальными службами.

В основу алгоритма легла идея о Фонде, готовом принять на себя часть работы соц.служб, а реальные результаты - благодарность авторов просьб за оказанную финансовую поддержку, авторитет среди населения - чиновники вполне резонно могут и «присвоить». На самом деле они действительно стали реальными участниками деятельности Фонда. Проверки правдивости просьб, сбор дополнительной информации и документов, без которых публикация писем была бы невозможна, - вся эта очень оперативная и бесплатная работа оказалась

чрезвычайно полезной Фонду. Таким образом, Фонд не конкурировал со соц. службами за «лавры», что могло бы произойти, если учесть, что особые случаи, с которыми Фонд имел дело, становились своего рода прецедентами и примерами реальной социальной поддержки.

В отличие от социальных чиновников, сами желающие помочь, напротив, как правило, категорически против публикации их фамилий. Подавляющая часть помощи, организованной Фондом, оказалась анонимной.

В первые же годы Фонд выработал устойчивые представления о потенциале и пристрастиях читателей-помощников. Была вычленена группа тем, на которые читатель не реагировал. Зачастую это не означало, будто такие просьбы не достойны помощи. Просто читатель не считал нужным откликаться на них. Задача Фонда, между тем, сводилась к обеспечению реальной действенности публикаций. «Проигрышные» темы было решено не публиковать, а печатать только те, которые вызывают гарантированный интерес. Это тоже различные по темам просьбы, из них и составляются подборки, что позволяет каждому письму найти «своего адресата». Обычно такая подборка открывается наиболее щемящей историей, сопровождающейся фотографией. Это позволяет повысить читательский интерес и ко всем остальным письмам. Стали обязательными публикации «продолжений историй»: во-первых, читателю всегда интересно знать, «что было дальше», во-вторых, успешные результаты помощи поощряли новые добрые дела.

Кроме того, помощь через Фонд должна была стать престижной. Среди тех, кто позволяет себе системную благотворительность, много деловых людей, коммерсантов. Для них понятие «марки» не было пустым звуком, и Фонд должен был стать лучшей «маркой» среди благотворительных структур, причем, как и для любой марки, престиж нужно было обеспечить прежде всего за счет высокого качества. «Качеством» же в данном случае служили результативность и стопроцентная гарантия, что помощь дойдет до адресата, а не осядет в карманах чиновников от филантропии.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

В 2000 году опубликовано 198 писем в «Домовом» и 21 - в «Коммерсанте». Каждое письмо было проверено и заверено «официальным лицом». Опубликовано несколько десятков «историй с продолжениями» тех, кому помогли добровольцы Фонда.

Главной акцией года стала акция помощи «Вдовы и матери «Курска». Для Фонда она началась 19 августа 2000 г. Именно в этот день появилась первая публикация в газете «Коммерсантъ» об организации помощи семьям моряков с АПК «Курск». Фонд заявил о подготовке списка жен и матерей подводников, как потом выяснилось, первого в стране. Следуя своим принципам, Фонд и на этот раз создал для российских и иностранных граждан возможность действовать напрямую - помогать адресно, минуя «общий котел», без посредников. В штабе ВМФ требующегося списка не оказалось. 21 августа эксперт Фонда Николай Моржин уже был в Видяево, но и там такого документа не нашел. За три дня, преодолевая сопротивление местных чиновников, Моржин сам составил такой список по данным видяевских родственников моряков. Авторы проекта обоснованно полагают, что именно этот список, составленный Фондом, лег в основу знаменитого «матвиенковского» списка, по которому действовало Российское правительство. Таким образом, Фонд оказался более мобильным и результативным, чем государственная машина. 24 августа Фонд первым в стране открыл 118 персональных сберкнижек вдовам или матерям погибших моряков. В электронные СМИ был разослан пресс-релиз о готовящейся публикации списка

вдов и матерей «Курска» с лицевыми счетами для каждой. Сообщение об этом передавалось в течение всего дня по радио- и телеканалам, в т.ч. на «Радио России», «Эхо Москвы», «Русском радио», «Нашем радио», на ОРТ, НТВ, РТР и РенТВ. 25 августа Фонд опубликовал обращение видных предпринимателей России с призывом к гражданам поддержать семьи моряков, статью, рассказывающую о страданиях родственников моряков «Курска», и, наконец, сам список с номерами лицевых счетов.

Штаб ВМФ взял на себя адресную доставку книжек их владельцам. Каждую книжку Фонд снабдил подробной инструкцией. 20 сентября Фонд опубликовал дополнительные списки и лицевые счета родственников погибших моряков, рассказал о первых итогах акции, о трудностях, о бюрократических барьерах и огромном общественном резонансе акции в России и за рубежом. Акция продолжалась несколько месяцев. Даже в декабре в Фонд еженедельно поступало по три предложения о перечислении средств.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Точно оценить объемы прошедшей через Фонд помощи затруднительно, так как в тех случаях, когда помощь поступает на банковские счета, Сбербанк хранит их тайну. Тем не менее, документально установлено, что в 2000 году через Фонд поступило помощи на сумму свыше 768 тысяч долларов США. Это вдвое больше, чем в предыдущем году. Плюс читатели отправили авторам писем 432 вещевых и продуктовых посылки, три компьютера, три швейные машинки, 15 велосипедов и купили шесть коров. Отремонтированы и переоборудованы Головеньковский и Киреевский детдома, детский противотуберкулезный диспансер в Тульской области. Обновлен книжный фонд Старосельской библиотеки (Смоленская область). Проведена крупномасштабная акция «Помощь вдовам и матерям моряков подводной лодки «Курск». Вся помощь дошла до каждого из адресатов, в отличие от средств, собранных на общий (так называемый «нахимовский») благотворительный счет для пожертвований - из них только 15% попало по назначению, остальные ушли на благоустройство поселка Видяево и на «непредвиденные» расходы. Важно отметить, что у людей появилось желание участвовать в следующих акциях Фонда на партнерской основе. Читатели сами стали предлагать виды помощи (например, именно читатель предложил покупать многодетным семьям, проживающим на селе, коров - теперь по России гуляет целое стадо «фондовских» коров). Многие интересуются методикой, по которой работает Фонд, с целью перенять ее. Получено предложение от международных фондов Сороса и Форда профинансировать создание веб-сервера, содержащего базу данных для оказания помощи и систему благотворительной деятельности на основе методики работы Фонда.

# ФОРМУЛА СКОРОСТИ

Имиджево-коммуникационная компания «PR Service Group», Москва

## ПРОЕКТ

Автомобильная гоночная команда «ТНК Racing team»

## АВТОР

Имиджево-коммуникационная компания PR Service Group (Андрей Мамонтов, Дмитрий Журавлев, Антон Гаврилюк, Сергей Ерошин, Дмитрий Журавлев, Дмитрий Комендантов, Антон Кругликов, Юрий Вечер), «ТНК Racing team» г. Москва

## КЛИЕНТ

Автономная некоммерческая организация «Спортивно-технический клуб «Пилот-Энерго»

## СРОКИ

25.03.2000 - 30.10.2000

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

В 2000 г. при генеральном спонсорстве Тюменской нефтяной компании специально для участия в кольцевых гонках сезона 2000 г. на базе спортивно-технического клуба «Пилот-Энерго» была создана автомобильная гоночная команда «ТНК Racing team». Пилоты команды - Николай Фоменко, популярный шоумен и актер, голос «Русского радио» и телеведущий, мастер спорта России по автогонкам, и известный гонщик, мастер спорта СССР Алексей Васильев.

Понятно, что участие в этих гонках, помимо спортивного, носило еще и пропагандистский характер - оно должно было позиционировать ТНК как компанию-мецената, заботящуюся о развитии российского автоспорта, и тем самым принести ей еще одно, «спортивное» очко. Имидж команды, ее представление на фоне остальных команд - участниц соревнований были очень важны для ТНК как для титульного спонсора. Однако поддержка команды со стороны ТНК и популярность пилотов еще не гарантировали того внимания со стороны прессы и публики, на которое рассчитывали основатели команды. Нужна была четко отлаженная работа по продвижению команды и самого ТНК как спонсора. Поскольку автогоночная команда - первый подобный опыт ТНК, решено было обратиться за помощью к профессионалам - ИКК PR Service Group.

Впрочем, был еще один момент, привнесший в ситуацию дополнительную интригу. Серьезные команды в России традиционно поддерживаются крупными производителями горюче-смазочных материалов, поэтому основным соперником и конкурентом команды ТНК и на трассе, и в качестве представителя интересов компании-спонсора оказалась команда «ЛУКойл Рейсинг Туринг», бессменный лидер чемпионата России по автогонкам в классе «Туризм 1600». Соперничество в спорте стало определенного рода сублимацией конкуренции компаний-спонсоров, ТНК и ЛУКойла, в сфере бизнеса.

Другими соперниками «ТНК Racing team» были команды «ЛогоВАЗ-Сити» и

«Тимерхан Восток Лада». Ни одна из команд к моменту организации «ТНК Racing team» не имела собственной профессиональной пресс-службы. И это обстоятельство также стоило иметь в виду: «ТНК Racing team» стала бы первой в истории российского автоспорта, которая решилась обзавестись своей пресс-службой и подала бы пример всем прочим. Кроме того, команда «ТНК Racing team» должна была выступать на машинах марки Honda, что налагало на авторов проекта дополнительные обязательства: требовалось постоянно учитывать интересы автомобильной фирмы.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Целевыми группами стали, прежде всего, связанные с автоспортом люди. В качестве особой группы были выделены представители средств массовой информации. Через две этих группы планировалось выйти на автолюбителей в целом и, в конечном счете, на самую широкую публику.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Основная цель, которая была определена совместно «ТНК Racing team» и PR Service Group, состояла в том, чтобы обеспечить имидж «ТНК Racing team» как лидера российского автоспорта и самой популярной автомобильной команды России.

Для достижения этой цели необходимо было решить следующие задачи:

- сформировать позитивный имидж «ТНК Racing team» у целевых аудиторий;
- позиционировать команду «ТНК Racing team» как лидера российского автоспорта и самую популярную российскую автомобильную команду;
- сделать «ТНК Racing team» узнаваемой;
- создать эффективную систему информирования прессы о деятельности команды, предусматривающую и возможность обратной связи;
- представить и продвигать название команды «ТНК Racing team»;
- поддержать имидж Тюменской нефтяной компании как спортивного мецената, заботящегося о российском спорте и внесшего значительный вклад в развитие российского автоспорта;
- позиционировать автомобильные масла и бензин торговых марок ТНК и ТЕХАСО (выпускаемые ТНК в России по лицензии) как высококачественные и соответствующие мировым стандартам;
- продвигать автомобили Honda, на которых выступает «ТНК Racing team», как оптимально соответствующие техническим требованиям для соревнований в классе «Туризм 1600»;
- популяризировать российский автоспорт в целом.

### **СТРАТЕГИЯ**

Стратегия авторов проекта заключалась в том, чтобы с момента представления команды и до окончания соревнований сделать «ТНК Racing team» постоянным центром внимания СМИ и положительным героем большого количества публикаций, привлекая к команде интерес и симпатии общественности. Основной «технологией» продвижения было избрано формирование устойчивых ассоциативных цепочек, начальными «звеньями» которых должны были стать, во-первых, пилоты Николай Фоменко и Алексей Васильев, во-вторых, автоспорт в целом и, в-третьих, автомобили Honda, а общим конечным звеном - автомобильная гоночная команда «ТНК Racing team». В свою очередь, продолжением ассоциаций должна была стать устойчивая связка «ТНК Racing team» - Тюменская нефтяная компания - продукция ТНК.



## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Сначала необходимо было привлечь внимание аудиторий к созданной команде «ТНК Racing team». Этому идеально способствовала популярность пилота команды Николая Фоменко - известного и любимого многими актера, радио- и телевизионного ведущего и шоумена. Но «звездность» Фоменко должна была использоваться как «приманка» для представителей прессы только на этапе представления команды. Следующим шагом должно было стать выведение на первый план ее спортивных достижений. Кроме того, из «тени» Фоменко должен был выйти и стать на определенном этапе проекта равнозначной фигурой второй пилот команды - профессиональный гонщик, мастер спорта СССР Алексей Васильев. Основная идея, которую необходимо было донести до целевых групп на этом этапе, состояла в том, что «ТНК Racing team» - высокопрофессиональная, молодая, сплоченная духом товарищества команда победителей.

Чтобы постоянно поддерживать двустороннюю связь с прессой, оперативно предоставлять информацию и стимулировать журналистов к публикациям, решено было создать эффективную профессиональную пресс-службу команды «ТНК Racing team».

Поскольку самой активной и мобильной частью любой аудитории является молодежь, решено было активно формировать ряды молодых болельщиков. Для этого авторы проекта инициировали создание фан-клубов «ТНК Racing team», что в российском автоспорте практиковалось впервые. Чтобы сделать возможным «неформальное» общение команды «ТНК Racing team» и ее болельщиков, представлялось правильным открыть в Интернете веб-сайт команды. Болельщики получили бы возможность всегда быть в курсе дел «ТНК Racing team», выразить свою поддержку или получить ответы на вопросы.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Поскольку в проекте ставка делалась, в основном, на общение команды с представителями прессы, первым делом была организована пресс-служба «ТНК Racing team». В агентстве решили не передоверять работу пресс-секретаря человеку со стороны, справедливо рассудив, что только со своим сотрудником можно поддерживать полноценную связь и получать адекватную реакцию на предложения агентства. Поэтому на время проведения соревнований пресс-службу «ТНК Racing team» возглавил менеджер PRSG Дмитрий Журавлев.

31 марта в гостинице «Националь» в Москве состоялась пресс-конференция, на которой генеральный директор ТНК представил новую автомобильную команду «ТНК Racing team» и объявил о ее участии в чемпионате России по кольцевым гонкам сезона 2000 года. Представители «ТНК Racing team» постоянно подчеркивали, что Фоменко - не «свадебный генерал» в команде, а автогонщик высокого класса; также проводилась мысль, что «ТНК Racing team» - некоммерческий проект ТНК, призванный внести вклад в развитие российского спорта. После пресс-конференции журналисты имели возможность задать вопросы официальным лицам в неформальной обстановке. На мероприятии присутствовали представители 39-ти СМИ. Публикации в результате пресс-конференции показали, что у публики есть интерес публики к автоспорту в целом, но журналисты испытывают своего рода «информационный голод» в этой области. Это еще раз подтвердило представления авторов проекта о слабой работе пресс-служб автомобильных команд или об отсутствии ее вовсе.

Для повышения узнаваемости команды, привлечения болельщиков, особенно молодежной аудитории, а также для поддержания интереса прессы в паузе до начала собственно соревнований чемпионата России по кольцевым гонкам, 12 апреля 2000 г. был учрежден фан-клуб команды «ТНК Racing team». Об

этом был выпущен соответствующий пресс-релиз («Гоночная команда «ТНК Racing team» объединяется со своими болельщиками»). Впоследствии, по мере того, как в разных городах проходили этапы чемпионата, там - уже по инициативе самих болельщиков - возникали местные фан-клубы.

Первый этап гонок, проходивший в Санкт-Петербурге 13-14 мая, предваряла новая пресс-конференция «ТНК Racing team». На ней было заявлено об участии «ТНК Racing team» в чемпионате России по кольцевым гонкам - 2000 г. и представлены спортивные автомобили команды - Honda Civic 1600. В этот раз из присутствовавших 48 представителей СМИ только 13 были приглашены агентством, остальные аккредитовались по собственной инициативе. Это продемонстрировало высокий интерес прессы к событию вообще, и к «ТНК Racing team» в частности. После пресс-конференции у журналистов была возможность осмотреть и сделать фото- и видеосъемку автомобиля.

Незапланированной темой обсуждения на пресс-конференции была авария, в которую по причине плохих метеоусловий во время тренировки попал Фоменко. В связи с этим был проведен ряд «антикризисных» мероприятий, направленных на предотвращение возможных негативных высказываний в прессе по поводу аварии и ее причин. В ходе пресс-конференции были представлены оперативно подготовленный дополнительный пресс-релиз с информацией о случившейся аварии и комментариями лечащего врача Фоменко, а также видеозапись интервью с пострадавшим пилотом, сделанная в больнице. Во время соревнований в закрытом лагере команды были организованы блиц-интервью представителей СМИ с менеджерами, пилотами и техническим персоналом «ТНК Racing team». На время проведения заезда вдоль зрительской трибуны были размещены элементы наружной рекламы спонсора (флаги, щиты с логотипом ТНК). Места расположения наружной рекламы определялись с учетом наилучшего «попадания» в объективы теле- и фотокамер и в зону зрительского внимания. Здесь авторы проекта сыграли на том, что зачастую телевидение использует единожды снятый видеоряд для иллюстрации новых сообщений на ту же тему: так, сообщения о результатах следующих этапов могли иллюстрироваться «картинкой» с первого этапа, следовательно, нужно было позаботиться о том, чтобы насытить ее элементами визуальной идентификации компании-спонсора. Более того, пресс-служба команды сама предоставила региональным телекомпаниям видеоматериалы 1-го этапа. Анонсируя и освещая соревнования в своем городе, региональные телестанции активно использовали полученный видеоряд, попутно «рекламируя» и ТНК.

В дальнейшем именно эта схема продвижения команды: соревнования, пресс-конференция в городе - участнике чемпионата с последующим совместным фуршетом для журналистов и команды; блиц-интервью с представителями спонсора, пилотами и техперсоналом команды во время соревнований; использование наружной рекламы; последующее вручение видеоматериалов об участии «ТНК Racing team» в гонках региональным пресс-службам; успешно использовалась практически на всем протяжении соревнований.

После второго этапа соревнований, прошедшего в Тольятти 27-28 мая, пресс-служба «ТНК Racing team» объявила о создании собственного веб-сайта, на котором были размещены в том числе и постоянно обновлявшиеся новости команды.

Третий этап гонки (Москва, 10-11 июня 2000 г.) был примечателен тем, что в это время прошло первое официальное собрание фан-клуба «ТНК Racing team». Болельщики получили возможность лично пообщаться с пилотами, заполнили анкеты членов клуба, получили кепки и майки с символикой «ТНК Racing team» (что можно считать еще одним видом наружной рекламы). 11 июня, в день

основного заезда, парк команды переоборудовали в своеобразный информационный центр: в специальном шатре установили монитор, по которому транслировались соревнования; желающие могли пообщаться с членами команды или просто отдохнуть и выпить кофе. Таким образом «ТНК Racing team» продемонстрировала, что она действительно народная, открытая для общения команда.

С 19 по 23 июня «ТНК Racing team» приняла активное участие в работе экспозиции ТНК на выставке «НЕФТЕГАЗ - 2000», прошедшей в Экспоцентре на Красной Пресне. Гоночная тематика стала лейтмотивом присутствия команды «ТНК Racing team» на стенде своего спонсора: Honda Civic в фирменной раскраске «ТНК Racing team» органично вписалась в общий вид стенда ТНК, выполненного в виде бензозаправочной станции; на стенде ТНК состоялись шуточные гонки радиоуправляемых автомобилей, которые комментировал пилот команды Фоменко. Все желающие могли пообщаться с представителями команды, получить сувениры с логотипами ТНК, фотографии машин команды с автографом Фоменко.

К четвертому этапу, проходившему в Санкт-Петербурге 24-25 июня 2000 г., для повышения эффективности работы с болельщиками были отпечатаны так называемые «карточки пилотов», упрощавшие раздачу автографов. Из Москвы на соревнования за свой счет прибыла группа поддержки.

На пятый этап гонок, проходивший в Москве 8-9 июля, учитывая интерес журналистов к представителям нефтяного бизнеса, компания PRSG пригласила руководителей ТНК, предоставив журналистам возможность взять интервью у спонсоров команды. Пресс-служба команды распространила в пресс-центре и среди болельщиков «карточки пилотов». Благодаря раздаче болельщикам «атрибутики» с логотипами команды и ее генерального спонсора, на трибунах наблюдалось явное превосходство белого и синего, фирменных цветов ТНК и «ТНК Racing team».

Во время пятого тура представители команды «Лукойл Рейсинг Ту-ринг», шедшей на втором месте после «ТНК Racing team», оспорили результаты гонки и добились снятия Алексея Васильева с пятого этапа гонок из-за якобы имевшего место нарушения правил соревнований. Однако благодаря тому, что пресс-служба команды предоставила жюри видеозапись спорных моментов, благодаря открытой в прессе кампании в поддержку Васильева запрет на его участие в соревнованиях был снят, а отобранные у команды очки возвращены. Шестой и седьмой этапы соревнований, состоявшиеся 29-30 июля в Санкт-Петербурге и 26-27 августа в Москве, соответственно, прошли для пресс-службы в рабочем режиме.

25 августа в Москве было заявлено об участии команды «ТНК Racing team» в международных соревнованиях, проходивших в Германии с 1 по 3 сентября под эгидой FIA. К этим соревнованиям был подготовлен пресс-пакет на английском языке.

14 сентября, перед восьмым этапом российского чемпионата в Тольятти (16-17 сентября), на «Русском радио» Тольятти прошел конкурс для болельщиков команды, а 15 сентября в вечерний эфир РРТ вышли Николай Фоменко и Алексей Васильев. 16 сентября все желающие получили возможность в прямом эфире принять участие в розыгрыше призов, учрежденных командой. После соревнований во Дворце спорта «Волгарь» состоялись пресс-конференция и награждение победителей конкурса болельщиков.

Финальный этап гонок состоялся 7-8 октября в Санкт-Петербурге. Команда «ТНК Racing team» стала первой в официальном зачете, а пилот Алексей Васильев - чемпионом России.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Во-первых, в представлении целевых аудиторий удалось установить прямые ассоциации между такими понятиями, как «автоспорт», «ТНК Racing team», ТНК.

Во-вторых, благодаря этому проекту в российском автоспорте впервые появилась практика системного информационного менеджмента, что позволило сформировать ряды постоянных приверженцев, обеспечить «спрос» на успехи команды, а это, в свою очередь, способствовало росту ее спортивной мотивации. В число активных болельщиков удалось вовлечь не только любителей автоспорта, но и руководителей ТНК, которые на определенном этапе сами искренне заинтересовались работой и успехами команды, публично болели за нее, посещали соревнования не только по долгу службы или в рамках спонсорских обязанностей, но и на основе здорового спортивного интереса. В-третьих, созданная информационная система позволила организовать широкую и, что не менее важно, управляемую информационно-рекламную поддержку: «ТНК Racing team», безусловно, имела подавляющее преимущество по этой части, стала лидером симпатий публики и задолго до окончания чемпионата приобрела репутацию наиболее перспективной, наиболее авторитетной российской команды. В такой ситуации даже проигрыш чемпионата (чего, к счастью, не случилось) воспринимался бы лишь как временная, «сезонная» неудача. В-четвертых, серьезно укрепилась спортивная составляющая репутации автомобилей Honda - не только благодаря командному первому месту в чемпионате, но и за счет того, что пилоты во всех интервью постоянно подчеркивали замечательные рабочие качества этих машин. В средствах массовой информации вышло более 350 позитивных публикаций о «ТНК Racing team».

# ЧЕРЕЗ ТЕРНИИ

Агентство по связям с общественностью «PR PASSAT», Москва

## ПРОЕКТ

Team building-2000

## АВТОР

Агентство по связям с общественностью PR-PASSAT (Сергей Трофименко, Юлия Абашина, Константин Братчиков, Алексей Симакин, Лариса Селезнева) г.Москва

## КЛИЕНТ

Компании Tetra Pak, Mars, «Космос ТВ», «ЕСН», «Яманучи», «АББ индустри и стройтехника», «Denview», «ЦентрИнвест», «Галактика»

## СРОКИ

1 мая - 24 сентября 2000 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Team building (термин, который с некоторой долей условности можно перевести как «строительство команды», подразумевающий формирование единой команды внутри коллектива) как способ построения внутрифирменных отношений начал формироваться как PR-технология лишь в последние несколько лет. Он оказался востребованным потому, что современная конкурентная среда заставляет компании «перестраиваться» быстрее. Персонал меняется чаще, функции сотрудников пересматриваются, рабочие группы под бизнес-задачи создаются и расформируются быстрее. В таких ситуациях у компаний зачастую нет времени на то, чтобы добиваться эффективного взаимодействия между сотрудниками методом обычной ротации кадров. Необходимо обеспечить дружную работу на общую цель быстро и, образно говоря, «искусственным путем».

Основная особенность технологии team building заключается в том, что команда создается в процессе активных совместных действий ее будущих членов, причем эти действия локализованы в пространстве и времени. Как правило, это искусственно смоделированные условия. В таких ситуациях лучше выявляется командный дух и проявляются скрытые способности сотрудников. Также, несмотря на то, что team building формирует команду «принудительно», тем не менее, команда формируется сама, «изнутри».

Как правило, заказчиками подобных тренингов являются крупные транснациональные компании. Вызвано это, в первую очередь, целым рядом причин:

- разобщенностью коллектива и сложностью прохождения решений из-за величины компании;
- сложностью принятия кадровых решений, так как зачастую руководителю трудно оценить способности и вытекающие из них перспективы карьерного роста каждого из работников большого коллектива;

- непрозрачностью ротации персонала, невозможностью полностью учесть психологическую совместимость при формировании рабочих групп;
- частым отсутствием у персонала понимания корпоративной философии компании, причастности к успехам, гордости за свое предприятие;
- отсутствием «обратной связи» с работниками, отдачи от корпоративных мероприятий;
- равнодушным отношением персонала среднего и низшего звена к имиджевым разработкам PR-служб.

Проект «Team building-2000», по сути, состоял из нескольких целевых тренингов для различных заказчиков, но был объединен общей идеей отработки и развития технологии team building в России, включения ее в состав услуг, которые может предложить клиентам отечественная PR-отрасль.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

На каждом из тренингов целевая аудитория была четко ограничена персоналом компании-заказчика. Однако авторы проекта учитывали также и интерес, который проявляли к новинке коллеги-специалисты по развитию общественных связей, прежде всего, занятые в сфере employee relations.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель, поставленная перед агентством заказчиками, во всех случаях состояла в том, чтобы повысить лояльность к корпорации со стороны персонала, усилить его трудовые мотивации. Каждый отдельный тренинг имел собственные задачи, решение которых способствовало бы достижению этой цели, но специалисты агентства выделяют несколько общих задач, которые решались с помощью team building:

- преодолеть разобщенность коллектива;
- устранить непонимание и трения между отдельными сотрудниками, снять возрастные барьеры между ними;
- выявить и установить новые ролевые функции;
- способствовать выработке командного мышления;
- способствовать сплочению сотрудников на профессиональной основе, дать старт к формированию у них профессионального единения;
- помочь сотрудникам осознать себя членами единой организации, носителями образа и миссии которой они являются и чью репутацию надо беречь.

При этом практически у каждого клиента имелись и свои конкретные задачи:

- компании «Оптима», дилеру Philip Morris, необходимо было продемонстрировать заботу руководства о коллективе;
- руководство компании Swiss Air хотело, чтобы персонал освежил свои профессиональные знания, а одна из групп сотрудников (туроператоры) получила дополнительные стимулы к работе;
- руководство компании Mars в одном случае поставило авторам проекта дополнительную задачу - достойно отпраздновать юбилей, создать благоприятную коммуникативную среду, в другом - снять сложности в общении, связанные с интернациональным составом коллектива и взаимодействием с сотрудниками за рубежом; способствовать установлению прочных дружеских связей, основанных на общности пережитого;
- руководство компании Tetra Pak было озабочено отсутствием взаимопонимания среди персонала в отделе, образованном в результате слияния двух самостоятельных структур;
- компании «Космос ТВ» было необходимо сплотить команду перед за-

пуском нового продукта, который позволил бы обогнать основного конкурента.

## **СТРАТЕГИЯ**

Стратегия во всех случаях была одинаковой: специалистам агентства требовалось разработать новую модель коммуникации, не характерную для обычного рабочего общения персонала компании-заказчика.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Можно выделить несколько приемов, которыми воспользовались авторы проекта:

- персонал компаний-заказчиков «десантировался» за городом (в некоторых случаях - даже в труднодоступных местах, например, в горах) и должен был выполнять задания авторов проекта, рассчитанные на взаимовыручку, ловкость и физическую выносливость;

- авторы проекта использовали не только физические испытания, но и интеллектуальные, требующие оперативного коллективного обсуждения;

- сотрудники агентства активно использовали корпоративные цвета, символику компаний-заказчиков в оформлении атрибутов и мест проведения тренингов;

- в некоторых случаях в основу тренинга был положен некий сюжет, чтобы сотрудники почувствовали себя персонажами историй, которые вряд ли могут произойти с ними в реальной жизни, этот прием помогал участникам тренинга более легко принять на себя новые ролевые функции;

- в одном из тренингов специалисты агентства пригласили участвовать наравне со взрослыми и детей, что поставило сотрудников в ситуацию, когда надо было «дружить семьями»;

- чтобы тренинги запомнились сотрудникам не только как череда испытаний, в некоторых случаях авторы проекта устраивали «на десерт» настоящие праздники с фейерверками и выступлением известных артистов;

- для закрепления результатов и усиления эффекта авторы проекта, когда это было необходимо, использовали в своей работе методы «стационарной» работы с персоналом: проведение «круглых столов» и т.п.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Тренинг персонала компании «Оптима» проходил в течение всего одного дня, 1 мая 2000 г., в отеле Holiday Inn в пяти километрах от Москвы. На него были приглашены менеджеры среднего звена и начальники отделов компании - всего около 150 человек. За основу сценария была взята известная игра «Ключи от форта Байяр». «Рыцарский замок», находящийся в окрестностях отеля, был декорирован в соответствии с идеей игры. Акцент в этом тренинге ставился не столько на физические испытания, сколько на задания, носящие интеллектуальный характер, требующие оперативного обсуждения. Сотрудники были поставлены в условия, когда именно умение слышать друг друга, принимать быстрые решения могло привести к победе. Компания Swiss Air ежегодно проводит подобные тренинги для своего персонала. Тренинг 2000 г. прошел 25 мая в Серебряном бору. В нем приняли участие 300 работников компании. Все сотрудники отделов были разделены на команды по профессиональному принципу. Так, одну команду составляли агенты по продаже билетов, другую - туроператоры, третью - дилеры, четвертую - супервайзеры. В основу тренинга была положена система бонусов, которую компания практикует в ежедневной работе с клиентами. Согласно этой системе, каждому клиенту Swiss Air открывается так называемый «счет», на который начисляется количество

покрытых миль. По количеству миль каждый пассажир Swiss Air получает льготы, такие, например, как скидки при покупке билета, право бесплатного полета, право повышения класса и т.п. На тренинге члены коллектива оказались в таком же положении: для учета очков были отпечатаны «билеты» с соблюдением фирменного дизайна компании, которые компостировались по количеству полученных очков («миль»). Для участников были «воспроизведены» реально существующие маршруты: в трех местах парка расположили так называемые «точки отправления», по количеству транзитных городов Swiss Air - «Брюссель», «Цюрих», «Женева». В радиусе километра от «транзитных городов» были разбросаны 20 «городов-заданий». Задания были привязаны к культурным, историческим или национальным особенностям города: например, поскольку Малага славится своими полями для гольфа, то и участникам предлагалось сыграть в гольф; участники на точке «Даллас» имели возможность попробовать свои силы в родео. Тренинг сотрудников компании Mars, приуроченный к пятилетнему юбилею со дня открытия первой фабрики в России, - уникальная по своим масштабам акция, в которой участвовало две тысячи человек, - все сотрудники компании. Тренинг проходил 20 августа на территории фабрики Mars в Ступинском районе Московской области. Мероприятие было организовано наподобие ярмарки, девиз которой - «На людей посмотреть и себя показать». Были открыты четыре «городка»: «Городок экстремальных приключений», городок «Спортивный клуб «Марк Аврелий», городок «Таэквондо», городок для детей. В каждом из них предлагалось по 12 заданий. Всем приглашенным были розданы билеты, в которых проставлялись заработанные очки. Кроме того, учитывалось, какой из отделов набрал больше очков - самому активному отделу полагался приз. И если поначалу сотрудники держались разрозненно, предпочитая коллегам по отделу компании друзей, то «командный зачет» постепенно привел к тому, что они начали объединяться именно по отделам и дружно болели «за своих». Так как день был юбилейный, была устроена и развлекательная часть: лазерное шоу, фейерверки, выступления Лады Дэнс, групп «Манго-Манго», «Блестящие» и других. Кроме того, всем желающим предлагалось прокатиться на внедорожнике, который непрерывно курсировал по специальному «экстремальному» маршруту.

«Mars Top Team-2000» - так назывался тренинг интернационального топ-менеджмента компании Mars, который прошел 5 сентября в Сочи. Восемь менеджеров, по плану авторов, должны были обучиться азам таких сложных видов спорта, как скоростной сплав по бурной реке, альпинизм и дайвинг. Обучение шло от простого к сложному: если в начале тренинга участникам предлагались достаточно «невинные» задачи, например, проход по лабиринту с завязанными глазами, руководствуясь только подсказками, то финальные задания были в некоторой степени опасными. Сценарий был разработан с тем расчетом, чтобы каждый участник смог проявить себя в той области, в которой наиболее уверен и ловок.

Для решения проблем, возникших в объединенном отделе компании Tetra Pak, авторы проекта пригласили к сотрудничеству психологов-консультантов «со стороны». В итоге был разработан сценарий тренинга, который был реализован 20 сентября 2000 года в спортивном парке «Волен», что в 60 км от Москвы.

Все участники (30 человек, от начальника отдела до менеджеров среднего звена) были разделены на три команды: «альфа», «бета» и «гамма». Команды были смешанные - в каждую вошли сотрудники двух бывших отделов. Сценарий включал в себя как «активные» задания, так и обсуждение итогов их выполнения и способов перенесения навыков активного формирования команды в повседневную работу. Были смоделированы и подготовлены, например, такие ситуации:



- «Бурная река», когда команда должна переправиться на противоположный берег, построив переправу из бревен:
- «Пропасть», когда участники переправляются на другой берег при помощи «тарзанки»;
- «Велосипед», когда участник на велосипеде преодолевает участок трассы по фанерным щитам, настилаемым остальными членами команды.

Всего было предложено восемь заданий, которые были поделены на три группы. После выполнения отдельной группы заданий происходило командное обсуждение. Перед началом выполнения заданий капитанам команд было предложено выступить и попытаться сформулировать задачи. По окончании тренинга, на общем подведении итогов, происходил анализ командной тактики, способов перенесения ее в повседневную работу. Тренинг завершился тожественным ужином, на котором сплотившиеся сотрудники уже сами собой расселись в соответствии с «командным делением».

Тренинг персонала компании «Космос ТВ», намеченный на 17 сентября 2000 г., осложнился тем, что незадолго до этого произошел пожар на Останкинской башне, и это наложило определенный отпечаток на настроение людей, работа которых связана с этим техническим сооружением, - все были взвинчены и настроены крайне недоброжелательно. К тому же сразу стали сказываться возрастные и должностные различия - состав участников (всего 120 человек) был крайне неоднороден: в их числе были администраторы, бухгалтеры и даже водители. Первые задания некоторыми участниками полностью саботировались.

Инструкторы агентства с помощью тренингов постарались нивелировать эти различия и вовлечь в процесс всех участников. Персонал разделили на 12 смешанных команд - по названиям каналов: Discovery, News Channel и т.п. Все участники оказались поставлены в очень жесткие условия - задания были сугубо командные, полностью базирующиеся на взаимовыручке и способности к коллективному мышлению. Например, задание «Волейбол»: на площадке по обе стороны натянутой волейбольной сетки разместили две катапульты, стреляющие мячами. Двум соревнующимся командам раздали по восемь мячей. По сигналу судьи «выстреливали» мячами через сетку. Победителями становились те, на чьей стороне оказывалось меньше мячей. Участникам необходимо было вовремя ловить мяч и, выстроившись «цепочкой» так, чтобы не мешать друг другу, подносить стреляющему «снаряды». Таким способом удалось вовлечь в игру весь персонал. В конце сентября для тренинга в экстремальных условиях на три дня были командированы в Анталию 44 сотрудника отдела продаж компании Tetra Pak.

Самым сложным заданием этого тренинга был, безусловно, прыжок с 12-метровой отвесной скалы в воду. Тем не менее, благодаря взаимной поддержке, 41 человек все же решился на это. А на следующий день участникам тренинга предстоял сплав по бурной реке, где безопасность и эффективность передвижения во многом зависели от согласованности действий и взаимопонимания. Команды успешно прошли все испытания.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Сплоченность и командный дух трудно измерить в цифрах. Тем не менее, результатом тренингов стало ощутимое повышение эффективности работы коллективов, отмеченное всеми заказчиками. В результате серьезных психологических и физических испытаний, устроенных инструкторами, были решены и специфические задачи каждого тренинга:

- преодолена разобщенность в коллективе, устранено взаимное неприятие

и недопонимание между сотрудниками в объединенном отделе,

- внутренняя конкуренция между частями коллектива переведена в конструктивное русло (Tetra Pak);

- устранены конфликты во взаимоотношениях, непонимание и трения между отдельными сотрудниками, снят «возрастной барьер» («Космос ТВ»);

- выработаны основы командного мышления («Оптима»); произошло сплочение сотрудников на корпоративной основе («Оптима», Mars, «Космос ТВ»);

- сотрудники осознали себя членами одной команды (общая проблема).

Team building как одна из эффективных форм решения внутрикорпоративных проблем и новая для нашей страны технология employee relations получила высокую оценку всех заказчиков. Многие клиенты обращались впоследствии к авторам проекта по рекомендациям участников, которые поделились с ними своими впечатлениями от участия в тренингах, а некоторые - после ознакомления с публикациями: о team building вышло около десятка материалов в авторитетных изданиях, в том числе профессиональных и отраслевых. Таким образом, данная форма тренинга, разработанная вначале как узкоспециализированная услуга, в результате получила развитие до самостоятельного направления, с помощью которого стало возможно решать кадровые вопросы в серьезном и полном масштабе.

**1999**

## **БОЛЬШАЯ ПЕРЕМЕНА**

Служба связей с общественностью и рекламы АО «УРАЛЬСКИЕ САМОЦВЕТЫ», Екатеринбург

### **ПРОЕКТ**

Новое имя для «Уральских самоцветов»

### **АВТОР**

Служба связей с общественностью и рекламы АО «Уральские самоцветы»  
(Екатерина Жданова, Елена Балаганова) г. Екатеринбург

### **КЛИЕНТ**

АО «Уральские самоцветы», Концерн «Калина»

### **СРОКИ**

Февраль - ноябрь 1999 г.

### **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

### **ПРОБЛЕМАТИКА**

В последние годы екатеринбургская парфюмерно-косметическая фабрика «Уральские самоцветы» строила систему стимулирования сбыта на основе торговых марок отдельных видов продукции. В связи с быстрым ростом (самые высокие темпы роста в отрасли, одни из самых высоких показателей роста в экономическом регионе Урала по всем отраслям) и выходом на рынки за пределами Урала название компании утратило свой метафорический смысл. В крае Бажова и «Малахитовой шкатулки» название «Уральские самоцветы» довольно легко и привычно воспринималось в переносном смысле, однако в других регионах России и СНГ эта выразительная двусмысленность исчезала, и название превращалось, скорее, в марку ювелирного предприятия, так как с самоцветами и ювелирной продукцией Урал ассоциируется напрямую. Тем более что в Екатеринбурге действует крупная ювелирная фабрика, носящая похожее название «Русские самоцветы», и сходство наименований постоянно вызывает серьезные затруднения у СМИ. Кроме того, даже с формальной точки зрения компания переросла рамки Уральского региона, вышла на общероссийский уровень, и хотела бы создать новую корпоративную марку, соответствующую этим обстоятельствам. Однако в течение 1998 года все попытки изобрести новое название для компании «внутренними» силами, включая субподрядные агентства, оканчивались безрезультатно. Руководство компании сочло, что необходимо изменить сам подход к созданию нового наименования таким образом, чтобы получить максимум вариантов и расширить возможности для выбора. Перед службой взаимоотношений с общественностью и рекламы была поставлена задача привлечь к творческому участию в создании нового названия максимально широкий круг людей «извне».

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Фактически аудитория может быть разделена на две группы: основная - жители России и СНГ, непосредственно принимавшие участие в разработке названия, и вторичная, «инструментальная» - представители задействованных в проекте СМИ.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Как уже ясно из сказанного выше, главной целью было выбрать новое наименование компании, соответствующее набору установленных критериев, но при этом вовлечь в процесс выбора максимальное число вариантов. Для достижения этой цели было необходимо:

- разработать критерии выбора вариантов названия;
- определить максимально широкий круг потенциальных «авторов» и способы их вовлечения;
- организовать полезное двустороннее взаимодействие с ними в ходе процесса отбора.

## **СТРАТЕГИЯ**

В отличие от традиционных схем массовой коммуникации, использующих преимущественно каналы средств массовой информации, авторы проекта решились на то, чтобы взаимодействовать с каждым из членов основной целевой группы, прежде всего, индивидуально, напрямую.

При этом СМИ использовались в основном, на начальной, «анонсирующей» стадии проекта и на финальном этапе.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Главной идеей проекта было устроить открытый конкурс на новое наименование с призовым фондом. Но не среди специалистов по стимулированию сбыта и бренд-менеджменту, как это обычно бывает, а среди самих потребителей. Таким образом, в процесс создания названия планировалось вовлечь конечных пользователей, что дало бы им ощущение большей причастности к делам компании и позволило бы ей установить с потребительской аудиторией обратную связь. Причем результаты этой обратной связи могли бы быть оценены не только по параметру «потребители» или «не-потребители», но и статистически (по географическим, половозрастным, психографическим параметрам). В проекте были довольно активно использованы элементы прямой рекламы. Это было неизбежно, так как открытие конкурса нуждалось в широком по охвату и локализованном во времени объявлении через СМИ. Однако, хотя эти публикации размещались и оплачивались на правах прямой рекламы, они носили подчеркнуто информационный, уведомительный характер и не содержали большинства характерных для стимулирующей рекламы мотиваций.

Так как проект был достаточно продолжительным и содержал своего рода «технологические паузы» (на сбор заявок, на обработку результатов, на патентную проверку и т.п.), было принято решение поддержать его через серию других PR-мероприятий компании таким образом, чтобы процесс переименования компании освещался как «вторая тема» в рамках PR-поддержки этих мероприятий. Важнейшими среди таких мероприятий стали:

- организованный компанией первый Международный конкурс на лучший аромат 2000 года «Хрустальный букет» (18 сентября 1999 г., Москва, Большой Кремлевский дворец), на который удалось привлечь практически всех ведущих мировых разработчиков парфюмерных изделий;
- конкурс «Интершарм-99» (1-3 ноября 1999 г., Москва), на котором

продукция компании получила гран при и несколько первых премий. Во всех случаях информационные материалы и интервью руководителей компании включали сведения о ходе процесса переименования компании, который служил еще одним подтверждением выхода компании на качественно новый уровень, примером прямого взаимодействия с потребителями, а сам порядок переименования (широкий конкурс среди потребителей) свидетельствовал о возросшем общественном доверии к компании.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

15 февраля была сформирована рабочая группа, которая выработала условия конкурса, проработала концепцию проекта в целом и организовала размещение в прессе (в газетах «Комсомольская правда», «Известия», «АиФ», «Труд», «МК») и на центральном телевидении (ОРТ, РТР, НТВ) анонсов конкурса. Датой открытия конкурса было назначено 1 марта 1999 года, датой окончания приема заявок - 30 апреля 1999 года.

Условия конкурса включали: призовой фонд (500 000 рублей), набор требований к названию, набор требований к оформлению заявки. В структуре заказчика была создана группа технической поддержки проекта, в задачу которой входила сортировка писем, поступавших через Екатеринбургский почтамт, с которым был заключен специальный договор, и занесение их в электронные формы учета, содержавшие заранее размеченные поля. Первоначально группа приема состояла из 3-х человек, однако объем поступавших заявок быстро вынудил увеличить численность технической группы до 20-ти человек.

В компании была открыта «горячая линия» - многоканальный телефон, на котором условия конкурса были записаны в режиме автоответчика, однако имелась возможность также переговорить с оператором «горячей линии».

Отправленные «до 30 апреля» заявки продолжали поступать по почте практически до конца мая. Как и планировалось, в июне шел первичный отбор заявок. Он осуществлялся по формальным критериям правильности оформления заявки (указания паспортных данных и соблюдения других формальных требований, необходимых для грамотного оформления авторских прав впоследствии). Подавляющее большинство писем содержали не только предложения, но и лестные оценки деятельности компании и качества ее продукции, заинтересованные пожелания, советы, просьбы. Вызвав на себя огромный поток писем, авторы проекта организовали систему ответов каждому автору, при этом использовались как стандартизированные ответные благодарственные письма, так и специальные ответы в случаях, если это требовалось.

Из-за огромного числа заявок качественный анализ предложений начался с опозданием на две недели от расчетного графика - 1 июня 1999 года. Электронные документы (содержавшие 51 236 заявок и 266 147 предложений в них) были предоставлены экспертам для статистического и качественного анализа.

26 июля конкурсная комиссия получила первый отчет аналитиков, которые отсортировали варианты по критериям, заявленным как условия конкурса (не более двух слов, не противоречит виду деятельности, не содержит географических ссылок, естественно произносится, вызывает положительные ассоциации). Таким образом, было выделено порядка 2,5 тысячи возможных вариантов, из которых требовалось выбирать уже по неформальным критериям. Комиссия, состоявшая из представителей различных служб компании-заказчика, сформировала критерии-характеристики для дальнейшего качественного анализа.

Далее качественный анализ осуществлялся с помощью программного модуля фоносемантического анализа психолингвистической экспертной системы

«ВААЛ». Он выявлял варианты наименований, наиболее соответствующие следующим качественным характеристикам: «хороший», «красивый», «безопасный», «добрый», «величественный». Эти критерии-характеристики были заданы заказчиком, в чьем понимании новое название должно было подсознательно ассоциироваться именно с таким набором качеств. В результате было выявлено 22 подходящих варианта, которые 16 сентября поступили на патентную проверку, выявившую к 1 ноября всего одно свободное наименование, которое, таким образом, и стало победителем. Авторами нового варианта стали одновременно 106 человек, между которыми и был поделен поровну призовой фонд.

Все то время, что шла многоступенчатая обработка заявок, распространялись пресс-релизы о ходе конкурса, работала «горячая линия», содержащая обновлявшиеся отчеты о ходе конкурса, и любой автор мог получить справочную информацию по телефону. После принятия окончательного решения на специальной пресс-конференции в рамках конкурса «Интершарм-99» генеральный директор АО «Уральские самоцветы» Тимур Горяев представил новое название публике.

В тех же изданиях, где был опубликован анонс конкурса, были опубликованы (также на правах рекламного материала) и его результаты со списком победителей и условиями распределения призового фонда.

Одновременно каждый из авторов нового названия был уведомлен по почте специальным письмом с приглашением на церемонию переименования, состоявшуюся 25 декабря 1999 года в Екатеринбурге в главном офисе предприятия. Приезд и проживание победителей оплачивались из бюджета проекта.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В адрес конкурса поступило более 98 тысяч писем, вместо 4-5 тысяч ожидавшихся. В 51 236 корректно оформленных заявках содержалось 266 147 вариантов наименований, из них уникальными оказалось «всего» 110 190 предложений. Из 53 789 слов, использованных в предложениях участниками конкурса, для нового названия было выбрано всего одно - «Калина». Прошедшие со времени завершения проекта два года подтвердили, что новое наименование - «Концерн «Калина» - прижилось и вполне соответствует статусу предприятия - крупнейшего отечественного производителя парфюмерно-косметической продукции, в состав которого теперь входит не только фабрика в Екатеринбурге, но и предприятия в других городах России и странах СНГ.

# **БОЛЬШОЕ В ВЕЛИКОМ**

Рекламно-информационное агентство «СПН-Гранат», Санкт-Петербург

## **ПРОЕКТ**

Открытие фабрики «Дирол» в Великом Новгороде

## **АВТОР**

Рекламно-информационное агентство «СПН-Гранат» (Андрей Баранников, Екатерина Кулиненко) г. Санкт-Петербург

## **КЛИЕНТ**

Частная компания «Данди А/С», Дания

## **СРОКИ**

12 июня - 15 ноября 1999 года

## **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Датская компания «Данди А/С», известная в России по торговым маркам «Стиморол» и «Дирол», в 1999 году заканчивала строительство фабрики по производству жевательной резинки «Дирол» в Великом Новгороде.

Завершение строительства и начало производства являются ключевыми моментами в жизни предприятия. От того насколько успешно будет пройден этот этап, во многом зависят отношения компании с властями, средствами массовой информации, персоналом, партнерами и подрядчиками, другими подразделениями компании, общественными организациями. Все хотят воочию увидеть результаты работы и почувствовать свою сопричастность к реализованному проекту. Именно поэтому было принято решение о проведении серии PR-мероприятий, связанных с завершением строительства фабрики «Дирол» и запуском производства.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

В качестве целевых групп авторы проекта рассматривали представителей российских и зарубежных СМИ, всех сотрудников фабрики «Дирол», представителей компании «Данди А/С», представителей администрации Великого Новгорода и администрации Новгородской области, партнеров и подрядчиков фабрики «Дирол», представителей московского и петербургского офисов «Стиморол», широкую общественность.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Перед авторами проекта стояло две цели: сформировать и закрепить в общественном сознании положительный имидж компании-заказчика и повысить трудовые мотивации работников фабрики.

В связи с этим предстояло решить следующие задачи:

- привлечь внимание российских и зарубежных средств массовой информации к деятельности компании-заказчика на территории России;
- выделить особенности, определяющие позитивный образ компании, и

представить эти особенности целевым группам;

- укрепить представления трудового коллектива фабрики о корпоративной философии и истории успеха компании; сплотить трудовой коллектив на основе корпоративной солидарности и «командного духа».

### **СТРАТЕГИЯ**

В соответствии с задачами проект реализовался в три этапа, каждый из которых являлся продолжением предыдущего: 1-й этап (12 июня 1999 года) - церемония подписания акта сдачи-приемки фабрики «Дирол» рабочей комиссией, 2-й этап (17 августа 1999 года) - церемония запуска производства фабрики «Дирол», официальное утверждение проекта корпоративного памятного знака, 3-й этап - первое заседание Совета директоров на новой фабрике, открытие корпоративного памятного знака «Дирол». То обстоятельство, что запуск производства практически совпал по времени с аналогичным мероприятием главного конкурента «Дирола» - компании «Ригли», привнесло в стратегию вторую составляющую: состязание технологий продвижения и позиционирования фирм-конкурентов в связи с одним и тем же событием.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Все три мероприятия были запланированы агентством с достаточно короткими интервалами - это было сделано для того, чтобы продемонстрировать динамику работ и лишней раз подтвердить готовность и возможность фабрики работать в соответствии с утвержденным графиком, каким бы жестким он ни был. Кроме того, подобное расписание акций способствовало поддержанию постоянного интереса российских и зарубежных СМИ к фабрике и ее продукции. Авторы проекта рекомендовали руководству фабрики «Дирол» придерживаться максимально открытой политики во взаимоотношениях со СМИ - это обстоятельство, в противовес довольно закрытой информационной политике, проводимой компанией «Ригли», делало «Дирол» более привлекательным для прессы.

Для придания официальности происходящему авторы проекта обеспечили присутствие VIP на ключевых мероприятиях. Кроме того, присутствие иностранных гостей и журналистов придавало этим акциям международный статус.

Персонал фабрики должен был почувствовать себя не просто «наемной рабочей силой», а сплоченным коллективом, который объединяют единые цели, гордость за свою работу. Для этого необходимо было сделать всех членов коллектива участниками праздничных мероприятий наравне с VIP-гостями. Более того, именно коллектив должен был стать основным действующим лицом праздника, «виновником торжества».

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Первое мероприятие в рамках проекта состоялось 12 июня 1999 года. Оно было приурочено к подписанию акта сдачи-приемки фабрики рабочей комиссией. В этот день в связи с Днем рождения города и Днем независимости России в Великом Новгороде собрались многие российские и зарубежные политические и общественные деятели. Все они получили статус гостей города и были приглашены новгородской администрацией к участию в мероприятии. Всего на праздник было приглашено 600 человек, в том числе московские, петербургские, новгородские и датские журналисты. Торжественному подписанию акта сдачи-приемки предшествовала пресс-конференция. Демонстрируя верность компании партнерским отношениям, авторы проекта сочли принципиально важным



пригласить на церемонию бывшего председателя правительства РФ Виктора Черномырдина, который в свое время в ранге премьер-министра присутствовал при закладке первого камня фабрики. После церемонии гости и журналисты совершили экскурсию по фабрике.

Второе запланированное мероприятие на фабрике «Дирол» состоялось 17 августа 1999 года. Процедура запуска производства явилась логическим продолжением церемонии, состоявшейся ранее: представители СМИ, компании, администрации и широкая общественность теперь должны были убедиться в том, что фабрика уже работает и производит реальный продукт. В этой церемонии приняло участие 500 человек, 300 из которых были сотрудниками фабрики. В рамках церемонии для журналистов был организован press-trip. Большая часть журналистов в связи с этим событием посетила Новгород за лето второй раз. Все информационные материалы, выпущенные к этому мероприятию, включая имиджевый буклет, были посвящены подведению итогов и планам на будущее, так же как и официальные речи. Это мероприятие имело не такой массовый характер, как первое, и в большей степени было рассчитано на сотрудников подразделений компании «Данди», работников фабрики, для которых была устроена корпоративная вечеринка, а также на инвесторов и администрацию Великого Новгорода. В ходе этого мероприятия владельцем компании Хольгер-Баггером Соренсенем был также официально одобрен дизайн корпоративного памятного знака, который предполагалось установить на территории фабрики осенью. Материалы, вышедшие по результатам press-trip, имели скорее аналитический характер, нежели информационный.

Третья акция прошла 15 ноября и была приурочена к проведению заседания Совета директоров компании «Данди А/С», впервые проходившего на новой фабрике, и торжественному открытию корпоративного памятного знака. Открытие подобных знаков мало распространено в России, но находится в соответствии с европейскими традициями: такие памятные знаки отображают наиболее яркие этапы истории компании. В данном случае памятный знак также представлял собой скульптурную композицию, отражающую наиболее важные вехи создания фабрики. Однако дизайн знака был выполнен в соответствии с традицией национальной - в стиле русского постмодернизма. Его установка подчеркнула как уважение компании к российским традициям, так и взаимопроникновение европейской и русской трудовой культуры, послужила напоминанием всем сотрудникам компании о значительности преодоленного этапа и, по мнению авторов, способствовала их приобщению к общему успеху.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В результате проведенных мероприятий удалось добиться позитивного освещения в СМИ всех действий дирекции фабрики и головной компании «Данди А/С». По итогам двух первых мероприятий в российских средствах массовой информации появилось более 40 публикаций в прессе, прошло 15 информационных сообщений по радио и информационным агентствам, несколько телевизионных сюжетов. Удалось установить добрососедские и деловые отношения с администрацией города и области, сплотить трудовой коллектив фабрики.

# В НАЧАЛЕ БЫЛО СЛОВО

Дирекция по связям с общественностью холдинговой компании «ИНТЕРРОС», Москва

## ПРОЕКТ

Формирование имиджа группы «Интеррос» посредством издания корпоративного журнала «Интеррос»

## АВТОР

Дирекция по связям с общественностью холдинговой компании «Интеррос» (Лариса Зелькова, Ирина Остаркова) г. Москва

## КЛИЕНТ

Холдинговая компания «Интеррос»

## СРОКИ

1999 год

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Холдинговая компания «Интеррос» осуществляет управление промышленными, финансовыми, медийными, страховыми и другими активами. Группа является одной из крупнейших в России. На ее предприятиях работает около 200 тысяч человек, на долю промышленных активов группы приходится около 4% ВВП и около 5% объема российского экспорта. Величина холдинга и скудность объективной информации о нем сделали необходимым создание механизма, способного адекватно и в полном объеме доносить информацию о деятельности «Интерроса» как до работников предприятий группы, так, по возможности, и до самой широкой аудитории. Корпоративный журнал начал издаваться в 1997 году, но тогда он, скорее, представлял собой рекламный буклет (отсутствовали информационно-аналитические материалы, не соблюдалась периодичность выхода и т.д.) и в таком виде не мог способствовать решению проблем, стоящих перед холдингом.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Авторам проекта для решения поставленных задач важно было внимание следующих целевых групп:

- руководители и сотрудники предприятий группы «Интеррос»;
- крупнейшие региональные и федеральные СМИ России, крупнейшие зарубежные СМИ;
- информационно-аналитические агентства, рекламные компании;
- руководители и PR-службы российских предприятий и общественных организаций;
- вузы, государственные и межведомственные библиотеки;
- органы федеральной исполнительной и законодательной власти, органы местного самоуправления;
- руководители политических партий и движений России.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Перед авторами проекта была поставлена цель: способствовать закреплению в сознании работников предприятий холдинга и общественности (контрагентов в частности) имиджа «Интеррос» как современной корпорации, преследующей общественно-полезные цели, признающей свою социальную ответственность, действующей цивилизованными методами и обладающей высокой динамикой развития.

Для достижения этой цели необходимо было решить следующие задачи:

- создать вокруг предприятий, входящих в группу «Интеррос», качественное информационное поле;
- разработать оптимальный механизм передачи корпоративной информации на предприятия группы и за их пределы;
- привлечь внимание российских (как федеральных, так и региональных) и зарубежных СМИ к информации, распространяемой «Интерросом»;
- способствовать укреплению корпоративного духа работников предприятий группы;
- создать канал доступа информации холдинга до зарубежных партнеров предприятий, входящих в «Интеррос».

## **СТРАТЕГИЯ**

Стратегия авторов проекта состояла в том, чтобы на базе уже существующего корпоративного журнала создать информационно-аналитическое издание, интересное прежде всего тем, что предоставляет читателю уникальную возможность увидеть «изнутри» жизнь одной из крупнейших российских корпораций во всех ее проявлениях.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Авторы проекта сочли необходимым придать существующему корпоративному журналу все атрибуты полноценного (не только корпоративного) печатного издания: жесткий макет, свой стиль подачи материалов, постоянные рубрики, периодичность выхода, действующую редакцию, внештатных авторов.

Что касается рубрикации, то, по мнению авторов, она должна отражать полноту жизни предприятий группы, а не ограничиваться одной, например, производственной тематикой. Более того, статьи рубрик должны доносить до читателя максимум интересной информации, иногда не имеющей прямого отношения к деятельности холдинга (например, материалы рубрики «Наука управлять» посвящены мировому опыту менеджмента). Рубрика «О хобби и хоббистах» должна способствовать более близкому знакомству с людьми, работающими на предприятиях, установлению «душевных» связей между сотрудниками. Для стимула производственного роста внутри трудовых коллективов было решено ввести рубрику с хорошо знакомым названием «Доска почета» и рассказывать в ней об успехах работников и о том, какую роль в жизни своих предприятий они играют.

С точки зрения авторов проекта, журнал должен предоставлять широкие возможности для изложения доминирующих в различных целевых группах формальных и неформальных точек зрения (для этого, в частности, была организована обратная связь с читателями журнала). В качестве экспертов журнала должны были выступать топ-менеджеры компаний «Интеррос».

Чтобы довести необходимую, с точки зрения холдинга, информацию до многочисленных зарубежных партнеров группы и СМИ, было решено помещать в журнале краткое содержание всех статей номера на английском языке.

Принципиальным был вопрос рассылки журнала. Решено было прибегнуть к адресной доставке, которая позволяла охватить не только предприятия группы, но и тех адресатов, позиция которых была небезразлична «Интерросу». Для прочих интересующихся предусмотрена интернет-версия журнала. Кроме того, в каждом номере журнала помещался отрывной подписной купон.

Способом обратной связи редакции журнала и его читателей (помимо их писем) должна была стать и «Анкета заинтересованного читателя», которая публиковалась в каждом номере. Благодаря ей авторы проекта смогли узнать, в частности, о том, какие материалы наиболее интересны читателям.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Разработка новой концепции журнала началась весной 1998 года, после того, как руководство «Интерроса» приняло принципиально новую стратегию управления активами группы. В соответствии с этой концепцией авторы проекта предприняли следующие действия: на основе департамента по связям с общественностью создали постоянно действующую редакцию журнала;

- определили периодичность выхода издания - 1 выпуск в два месяца; наладили постоянное взаимодействие с руководителями, сотрудниками и PR-службами предприятий, входящих в группу «Интеррос»; создали систему информационного контроля (формальный и неформальный мониторинг событий через PR-службы предприятий, мониторинг российских и зарубежных СМИ и т.п.); привлекли к сотрудничеству менеджеров различных проектов, осуществляемых в рамках группы, журналистов, экспертов по экономике, финансам, управлению, экологии;

- начали активно развивать сеть внештатных, в том числе и региональных, корреспондентов журнала.

Рубрики, которые, по мнению авторов проекта, смогли бы наиболее полно отразить жизнь предприятий группы, были сделаны постоянными. Номер традиционно открывался рубрикой «От редактора», где обозначались наиболее значимые для группы в целом события. Рубрика «Новости компаний» содержала подборку информационных материалов: из них читатель мог узнать о том, что произошло на предприятиях за последнее время.

В рубрике «Тема номера» публиковались аналитические материалы по главной теме, касающейся всех предприятий группы: например, в первом номере журнала были опубликованы материалы, посвященные промышленной политике «Интерроса». Выбор этой темы в тот момент не был случайным. В условиях отсутствия у Правительства РФ четкой программы экономического развития крупнейшая в стране промышленная корпорация не могла позволить себе такой роскоши, как жить в условиях идеологического вакуума. Поэтому руководство группы приняло решение самостоятельно разработать стратегию развития своих промышленных активов. Журнал «Интеррос» «довел» промышленную политику холдинга до всех сотрудников предприятий.

В «Теме номера» обсуждались также программа перспективного развития «Норильского никеля», крупнейшего предприятия «Интерроса»; социальное значение деятельности предприятий группы для регионов, в которых они расположены; налоговая политика; благотворительные проекты предприятий; реструктуризация Онэксим банка и др.

Рубрика «Вопрос номера» содержала ответы менеджеров группы на вопросы, раскрывающие главную тему.

Рубрики «Интеррос-технология» и «Новости от hi-tech» были посвящены научно-исследовательскому потенциалу предприятий группы и его использованию для повышения качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, а

также вопросам экологической безопасности, модернизации производства и т.д. Рубрика «Дело» предназначена для того, чтобы познакомить читателей с компаниями, входящими в холдинг, с продукцией, которую они производят. В статье «Операция «Лизинг», например, рассказывалось о том, что такое лизинговые операции, и о том, какие лизинговые проекты осуществляет одна из компаний группы - «Интеррос-лизинг». Еще одна важная тема, которую журнал рассматривал в рамках этой рубрики - корпоративное сотрудничество, благодаря которому производственные заказы не уходят на сторону, а размещаются на предприятиях группы. В частности, в одном из номеров рассказывалось о сотрудничестве в области развития систем энергообеспечения между предприятиями «Норильского никеля» и Пермского моторостроительного комплекса.

Рубрика «Новейшая история» посвящена истории предприятий группы «Интеррос» до и после перестройки, тому, как новым акционерам и менеджерам компаний приходилось выводить их из кризиса.

Статьи о социально-значимых продуктах предприятий группы (банковская, страховая деятельность) можно было найти в рубрике «Среда обитания».

В рубрике «День за днем» собраны статьи о благотворительной деятельности холдинга. Здесь в 1999 году были опубликованы материалы о многолетней помощи «Норильского никеля» детскому дому в Норильске и семейному детскому дому в Тульской области, о сотрудничестве с Государственным Эрмитажем и Российской государственной библиотекой, о стипендиальной программе Владимира Потанина. Здесь же печатались материалы о социальных проектах, которые реализуются не только в интересах работников предприятий, но и жителей тех регионов, где расположены предприятия. Один из материалов был посвящен переселению пенсионеров и нетрудоспособного населения Норильского промышленного района «на материк» с предоставлением современного благоустроенного жилья. Рубрики «Доска почета» и «О хобби и хоббистах» были посвящены непосредственно тем, кто работает на предприятиях группы. Характерно, что в рубрике «Доска почета» публиковались не традиционные зарисовки, а интервью с лучшими сотрудниками предприятий. Название рубрики «О хобби и хоббистах» говорит само за себя: журнал рассказывал об увлеченных сотрудниках, а они - о своих увлечениях. На последней странице обложки всех номеров журнала в качестве постоянного элемента в 1999 году был представлен проект «История русской промышленности» в гравюрах и фотографиях. Всего в течение 1999 года в журнале «Интеррос» было опубликовано свыше 300 информационных сообщений, статей, заметок, в которых была отражена деятельность более 50 предприятий и финансовых учреждений, входящих в холдинг.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Подводя итоги начального этапа развития проекта, его авторы считают, что им удалось успешно решить поставленные перед ними задачи. Произошли определенные сдвиги во внутрикорпоративных отношениях: в своих письмах читатели утверждают, что благодаря журналу они больше узнали о своем предприятии, а главное - теперь они могут узнать о том, что происходит на других предприятиях «Интерроса», понимают цели и задачи, стоящие перед холдингом. Благодаря журналу расширяется взаимодействие сотрудников предприятий группы, развивается корпоративное общение. Лучшее подтверждение тому - многочисленные предложения сотрудников рассказать о том или ином событии, о лучших людях, о своей работе, увлечениях.

Журнал «Интеррос» стал своеобразным ньюсмейкером и экспертом: он

активно цитируется российскими и международными информационными агентствами (например, «Рейтер»), центральными периодическими изданиями (например, газета «Ведомости») и региональными средствами массовой информации.

О том, что журнал читают не только сотрудники группы «Интеррос», свидетельствуют обращения в редакцию руководителей региональных библиотек (в Перми, Норильске, Санкт-Петербурге, Липецке и других городах) с просьбой обеспечить им регулярную рассылку журнала.

В тех городах и регионах, где расположены предприятия «Интерроса», журнал стал своеобразной визитной карточкой группы.

# **ВЫГОДНОЕ ДЕЛО**

Управление по информационной политике Министерства РФ по налогам и сборам, Москва

## **ПРОЕКТ**

Реализация Министерством РФ по налогам и сборам стратегии управления репутацией в условиях модернизации налоговой системы России в 1999-2000 годах и на перспективу до 2007 года

## **АВТОР**

Управление по информационной политике Министерства РФ по налогам и сборам, структурные и региональные подразделения Управления - отделы по работе со СМИ и общественными организациями (Вадим Смищенко) г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Министерство Российской Федерации по налогам и сборам

## **СРОКИ**

Июль 1999 - декабрь 1999

## **СТАТУС**

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Министерство по налогам и сборам входит в число наиболее значимых правительственных структур. Одной из важнейших государственных задач, решением которых занимается министерство, является создание эффективно функционирующей налоговой системы, способной обеспечить стабильный, системно возрастающий сбор налогов. Понимая несоответствие старой налоговой системы новым требованиям, МНС предприняло ряд мер по ее изменению. Так, в частности, 14 июля 1999 года на коллегии министерства был принят документ «Стратегия развития налоговых органов» - первый концептуальный документ такого рода, который можно считать декларацией создания прозрачной, человчески ориентированной налоговой системы. Тем не менее, люди стремятся уменьшить свои налоговые «расходы» или вообще их не платить. Очевидно, что изменения в налоговом кодексе, техническое переоснащение или усиление фискальной составляющей не приведут сами по себе к существенному прорыву в деле увеличения налоговых поступлений в бюджет. Отдельные рекламные и PR-акции, предпринимаемые в прошлом, также не принесли желаемого по масштабам результата. В связи с этим на повестке дня остро встал вопрос об изменениях в сфере общественных коммуникаций, которые позволили бы трансформировать отношение россиян к налоговому процессу и, как следствие, максимально увеличить собираемые налоги.

Специалисты МНС пришли к выводу, что в данной ситуации оптимальным вариантом решения проблемы может стать использование метода управления репутацией, который предполагает непрерывность процесса работы с общественностью и подчинение единой стратегии всех мероприятий. С июля 1999 года министерство перешло к активным действиям в этом направлении.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Авторы проекта определили следующие целевые группы: трудоспособное население страны - реальные налогоплательщики; учащиеся средних школ, средних специальных и высших учебных заведений - потенциальные налогоплательщики;

журналисты, специализирующиеся на налоговой и экономической тематике, известные и авторитетные представители СМИ; представители властных структур и органов управления на всех уровнях;

руководители и активисты общественных объединений, профессиональных и иных ассоциаций;

сотрудники и руководители структур Министерства по налогам и сборам.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Перед авторами проекта была поставлена цель: для увеличения налоговых поступлений создать новую модель взаимоотношений с налогоплательщиками в условиях продолжительных глобальных преобразований налоговой системы Российской Федерации и постоянно изменяющейся системы социальных взаимодействий. Во главу угла были поставлены доверительность в отношениях государства и налогоплательщика, увеличение объемов информации для налогоплательщиков, повышение количества и качества консультационных материалов, исходящих от государства.

Для успешного выполнения поставленной цели авторы определили следующие задачи:

PR-поддержка процесса повышения налоговой культуры населения; PR-поддержка процесса повышения эффективности налогового администрирования;

PR-поддержка процесса повышения профессионального уровня сотрудников налоговых органов;

добиться максимального соблюдения профессиональной этики и справедливого, беспристрастного отношения к налогоплательщику со стороны сотрудников налоговых органов всех уровней.

## **СТРАТЕГИЯ**

Основой стратегии стала идея непрерывного просвещения реальных и потенциальных налогоплательщиков, направленная на повышение уровня соблюдения налогового законодательства. Немаловажной составляющей стратегии стала концепция укрепления внутрикорпоративной культуры и повышение профессионального уровня сотрудников министерства как в центре, так и на местах. Эта работа была запланирована на длительный срок и предполагалась быть пролонгированной до 2007 года.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Авторы проекта стремились показать, что Министерство по налогам и сборам - это не закрытый орган, нацеленный исключительно на сбор «податей», это - разумно открытая организация, способная идти на контакт с налогоплательщиками. Этому должны были содействовать различные формы работы с населением: консультационные пункты, «горячие линии», встречи с налогоплательщиками и т.п. Чтобы способствовать появлению «нового» налогоплательщика, осознающего необходимость соблюдения налогового законодательства, министерство инициировало специальные образовательные программы, ориентированные на различные категории населения, в том числе и учащихся как будущих налогоплательщиков. Авторы проекта ориентировались, прежде всего, на то, чтобы создавать эффект «психологического привыкания» людей к необходимости уплаты налогов, к самому налоговому процессу. Поэтому



важнейшим направлением деятельности стало проведение так называемой «декларационной кампании». Авторы проекта, исходя из того, что кампания по подаче физическими лицами деклараций о доходах является одним из актуальных и масштабных инструментов воздействия на налогоплательщика, стали рассматривать ее не как ежегодную сезонную акцию, а как часть единой стратегии информационно-воспитательной работы, не имеющей временных границ. Другими словами, новая декларационная кампания должна была начинаться на следующий день после завершения предыдущей.

Чтобы повысить эффективность работы с налогоплательщиками, своевременно представлять информацию о налоговом законодательстве и налоговой системе России в целом, а также для облегчения оформления и подачи налоговых документов был переработан и дополнен веб-сервер МНС. Выход МНС в «онлайн» во многом поднял авторитет Министерства РФ по налогам и сборам и его Управлений по субъектам РФ, продемонстрировав прогрессивный подход министерства, открытость новым технологиям. В июле 2001 года сайт МНС был признан лучшим из web-ресурсов государственных структур. Кроме того, использование Интернет-технологий позволило повысить качество «внутреннего» информационного обеспечения налоговых органов России.

Повышение профессионального уровня сотрудников МНС является необходимым условием уважения граждан к министерству в целом. Особенно это относится к работникам отделов по работе со СМИ и общественными организациями, поскольку именно они являются проводниками налоговой политики в широкие массы.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Одним из направлений реализации проекта стало укрепление отношений и взаимодействия налоговых органов с властными структурами. Законотворческую деятельность по теме налогообложения авторы проекта рассматривали как один из важнейших моментов, влияющих на общественное мнение, так как разумное смягчение налогового законодательства может в значительной степени помочь «смягчению» образа налоговых органов у налогоплательщиков, облегчению взаимодействия между МНС и гражданами и, в конечном итоге, исполнению налогового законодательства. В связи с этим отделы министерства по связям с общественностью в течение 1999 года проводили активную работу с депутатами как Государственной Думы, так и региональных законодательных собраний, направленную на поддержание тех налоговых законодательных инициатив, которые работали на создание благоприятного налогового климата.

Также было расширено сотрудничество с администрациями регионов. Следует отметить, что конструктивные отношения между МНС и региональными властями возникали отнюдь не автоматически. Были примеры, когда налоговые органы оказывались втянуты в конфликты интересов между тем или иным субъектом Федерации и федеральной властью, или между городом и областью. В некоторых случаях, например, в Калининградской области или в городе Озерске Челябинской области, дело доходило до открытого противостояния налоговой инспекции и администрации. Но комплексом различных мер, в том числе и PR-способами, между местными властями и управлениями министерства были сформированы хорошие рабочие отношения. В 1999-2002 годах стали традиционными совместные совещания, пресс-конференции, семинары, «круглые столы». Например, представители налоговой инспекции Брянской и Ивановской областей принимали участие в работе областных правительств, в Калужской области была создана постоянно действующая комиссия по укреплению бюджетной и налоговой дисциплины при губернаторе, возглавляемая

руководителем областного управления МНС. Отдел по связям со СМИ и общественностью Республики Удмуртия по поручению правительства республики в течение 1999 года подготовил «Концепцию налоговой политики в Удмуртской республике». Губернатор Ростовской области участвует в церемонии вручения законопослушным налогоплательщикам «Сертификата доверия». Практически во всех регионах удалось превратить «сосуществование» налоговых органов с местной администрацией в целенаправленное конструктивное сотрудничество.

Безусловно, важно было наладить сотрудничество и с «товарищами по оружию» - в особенности с Федеральной службой налоговой полиции. В 1999 году в 11 регионах управления МНС тесно сотрудничали с управлениями по связям со СМИ ФСНП. Например, в Белгородской области представители налоговой полиции приглашались на расширенные заседания коллегии ГНИ. Совместно с налоговыми полицейскими проводили пресс-конференции и брифинги сотрудники пресс-служб обоих ведомств в Карелии и в Тверской области. В Калужской области в 1999 году пресс-службы налоговых служб начали разрабатывать совместные «Планы информационно-разъяснительной работы с налогоплательщиками». В Воронежской области управления МНС и ФСНП выпускали совместную передачу «Проверкой установлено». В Белгородской области были созданы постоянно действующие рабочие группы по координации плановых мероприятий, проводимых совместно с УФСНП и другими контролирующими органами. В Томской области была создана ассоциация пресс-служб силовых и контролирующих структур, куда, разумеется, входит и пресс-служба управления МНС области. В течение третьего квартала ассоциация провела три семинара, посвященных проблеме сбора налогов. Еще одним направлением работы в рамках проекта была работа с общественными организациями, с предпринимателями и руководителями предприятий. Например, в течение года в Республике Ингушетия, Новгородской и Ярославской областях, в Коми-Пермяцком автономном округе проводились встречи с налогоплательщиками: дни налоговой инспекции в производственных коллективах предприятий, встречи с населением на сходах граждан в сельских администрациях и т.п. Работа управления МНС с прессой строилась как через выпуск министерством профессиональных и тематических изданий (журналы «Консультант», «Российский налоговый курьер», газета «Налоговый вестник», региональные специализированные периодические издания), так и путем постоянного информирования журналистов о деятельности налогового ведомства, изменениях в налоговом законодательстве, инициировании публикаций, направленных на пропаганду налоговой культуры. Форма пресс-конференции и брифинга как наиболее удачная и по скорости реагирования, и по оперативности использования полученной от налоговых органов информации, применялась всеми подразделениями министерства без исключения. Как правило, средства массовой информации охотно шли на сотрудничество с министерством: в изданиях открывались тематические рубрики, по телевидению и радио транслировались программы, посвященные деятельности министерства. Особенно характерна такая практика для регионов, где газеты и журналы, посвященные проблемам налогов и налогового законодательства, например, газета «Налоги и пошлины» в Приморском крае, издается как вполне коммерческое издание, находящее широкий спрос у профессиональной аудитории. Сотрудники отделов по связям с общественностью налоговых служб в этих регионах целенаправленно снабжают эти издания информацией, консультируют, выступают авторами публикаций и экспертами.

Для формирования положительного отношения широкой общественности, политических, государственных и деловых структур России как к налоговой

реформе в целом, так и к работе Министерства РФ по налогам и сборам, в 1999-2000 годах был проведен конкурс на лучшую публикацию среди журналистов «Налоги России». В ноябре 1999 года в сети Интернет появился модернизированный официальный сайт МНС России. Значительно увеличилось число сайтов управлений МНС по субъектам РФ.

В течение всего 1999 года для прямого взаимодействия с налогоплательщиками активно использовалась социальная реклама. Во многих регионах для оповещения граждан применялись листовки, наружная реклама, радио- и телереклама. В ряде субъектов были сняты и демонстрировались рекламные фильмы. В Амурской и Нижегородской областях работники Управления использовали для трансляции социальной рекламы даже пейджинговую связь.

В значительном числе регионов успешно практиковалась и такая форма обратной связи с гражданами, как вручение «Сертификата законопослушного налогоплательщика», который стал не только выражением благодарности за соблюдение налогового законодательства и честность в отношениях с государством, но и служит стимулом подобных действий в дальнейшем. Важно отметить, что сертификаты имеют юридический статус, их вручение производится на основании положения и ряда документов.

Еще одним направлением работы стало воспитание честных налогоплательщиков нового поколения из числа детей и подростков. Управление по информационной политике МНС при поддержке Всероссийской государственной налоговой академии сформировало инициативную группу студентов-старшекурсников ВГНА. Используя, в частности, учебники «Зачем нужны налоги» и «Основы налоговой грамотности», студенты проводят занятия в школах, лицеях, учреждениях дополнительного внешкольного образования, знакомят с историей налогообложения, помогают разобраться в новых понятиях. Студенты, передающие основы налоговой грамотности, легко находят общий язык со старшими школьниками в силу небольшой разницы в возрасте. Для привлечения внимания юного поколения к истории развития налоговой системы России управление организовало Всероссийский конкурс детского рисунка и плаката «Крепко царство казною». Первая выставка из общей серии детских работ проходила в пансионате «Подмосковье» с 20 по 22 декабря 1999 года во время работы семинара-совещания «Основные направления деятельности отделов по связям с общественностью и СМИ УМНС России в российском информационном пространстве». Финал конкурса был проведен в Московском Доме кино 27 мая 2000 года.

Впрочем, и в Министерстве по налогам и сборам есть свои художники: управление организовало выставку творческих работ сотрудников ведомства и его региональных управлений, а наиболее интересные рисунки и плакаты были даже размещены на веб-сайте Министерства. Подобные мероприятия, на взгляд авторов проекта, не просто «очеловечивают» налоговиков, но и способствуют формированию имиджа налогового служащего как разносторонне развитой личности.

Серьезной работы потребовало и разрешение острого вопроса взаимодействия отношений налоговой службы и конкретного налогоплательщика. Авторы проекта придерживались той точки зрения, что плательщикам необходимо помогать соблюдать налоговые нормы, а не карать за неумышленные нарушения. Такая позиция способствовала бы укреплению доверия к налоговым органам. Однако совместить контрольно-фискальные функции налогового инспектора с консультированием было объективно невозможно: в случае выявления нарушений налоговый инспектор либо выполнит свои обязанности перед государством, применив к налогоплательщику меры ответственности, либо

поддастся искушению получить вознаграждение за незаконные советы по исправлению ситуации. Авторы проекта увидели выход в создании института независимого налогового консультирования. Существование специализированных пунктов или «горячих линий» позволило бы снять многие острые вопросы налогового процесса, могло бы стать одним из условий повышения налоговой культуры налогоплательщиков. В 1999 году в Смоленской, Челябинской, Ярославской, Воронежской областях и Хабаровском крае прошел подготовительный этап по организации консультационной работы с налогоплательщиками и открыто подобное консультирование. Консультационные пункты работают на хозрасчетной основе и, помимо личного консультирования, занимаются проведением семинаров, изданием собственных печатных изданий и т.п.

Чтобы повысить сбор налогов с физических лиц, декларационная кампания, нацеленная на 2000 год, началась еще в ноябре 1999 года: в СМИ был увеличен объем публиковавшихся разъяснительных и пропагандистских материалов, образцы нового упрощенного бланка налоговой декларации. С 20 по 22 декабря 1999 года впервые в истории ведомства был проведен выездной семинар-совещание начальников отделов по связям с общественностью и СМИ управлений Министерства РФ по налогам и сборам по субъектам Российской Федерации, в ходе которого были рассмотрены вопросы информационной работы, и, в частности, освещения в средствах массовой информации проведения декларационной кампании 2000 г., выданы обширные рекомендации и методики проведения информационной работы в ходе декларационной кампании.

Чтобы содействовать решению проблем с налогообложением иностранных экономических сообществ на территории России, а также дать иностранным инвесторам возможность выражать консолидированное мнение по тем или иным вопросам налогообложения, в 1999 году при МНС был создан Налоговый клуб. На его регулярных заседаниях состоялись «круглые столы» с торгово-промышленными палатами нескольких стран, обсуждения отдельных норм и статей российского налогового законодательства. Организация Налогового клуба стала еще одним шагом в установлении нормальных партнерских отношений государства с зарубежными инвесторами. Авторы проекта рассматривали клуб и как форму общественного контроля над деятельностью государственных органов - обязательную составляющую экономической демократии в любом государстве.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

«Интегральным» показателем успешности работы информационного управления МНС в 1999 году могут служить не только рост объема собранных налогов, но, в первую очередь, само число людей, вступивших на путь ответственного налогоплательщика: по сравнению с предыдущим годом число граждан, подавших личные налоговые декларации, увеличилось на 19%.

# ДОСТИЖЕНИЯ ВЫСТАВКИ

Управление рекламы и связей с общественностью ГАО ВВЦ, Москва

## ПРОЕКТ

«60-летие ВСХВ-ВДНХ-ВВЦ»

## АВТОР

Управление рекламы и связей с общественностью ГАО ВВЦ (Магомет Мусаев) г. Москва

## КЛИЕНТ

Государственное акционерное общество «Всероссийский выставочный центр»

## СРОКИ

Февраль - сентябрь 1999 года

## СТАТУС

Специальный приз Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

В 1992 году ВДНХ была переименована во Всероссийский выставочный центр (ВВЦ). Смена названия отрицательно повлияла на его «общественное восприятие». За несколько десятилетий было затрачено немало ресурсов для продвижения имени ВДНХ. Эта марка содержала эмоциональные атрибуты государственности, лидерства и приоритета. Цена «бренда» ВДНХ была очень высокой. Присвоение нового имени без соответствующей ресурсной и рекламно-информационной поддержки заметно сузило имидж ВДНХ-ВВЦ и повлияло на снижение стоимости нематериальных активов. Тем не менее, инерция в отношении главного выставочного комплекса страны позволяла какое-то время обходиться без рекламы и пропаганды. Но уже к началу 1999 года имидж ВДНХ-ВВЦ оказался практически полностью исчерпанным. Отдельные аспекты имиджа в отсутствие единой бизнес-стратегии получили негативную окраску, став отрицательными характеристиками - в общественном сознании ВВЦ воспринимался как центр неорганизованной торговли с неясным будущим, отсутствующей рыночной стратегией и стихийно развивающимися на его территории процессами. Это проявилось в снижении уровня выставочной деятельности на ВВЦ, уходе престижных выставок на другие площадки и, таким образом, снижении соответствующих доходных статей бюджета ВВЦ.

60-летие ВСХВ-ВДНХ-ВВЦ, которое пришлось на 1999 год, могло стать достойным информационным поводом и позволило бы провести в СМИ интенсивную кампанию по созданию образа обновленной, реформированной Выставки, обретающей былую славу культурно-просветительского, научного и делового центра страны.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

В качестве целевых групп авторами проекта рассматривались:

- представители средств массовой информации;
- представители властных структур Москвы и РФ;
- выставочная общественность Москвы и России в целом;
- деятели культуры;
- работники ВДНХ-ВВЦ и предприятий - арендаторов торговых площадей;
- широкая общественность.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Авторы проекта ставили перед собой цель возобновить профильную деятельность ВВЦ на высоком качественном уровне, соответствующем статусу Всероссийского выставочного центра. Для этого было необходимо решить следующие задачи:

- укрепить репутацию ВВЦ как основной и самой престижной выставочной площадки не только Москвы, но и России;
- наладить экономические и деловые отношения ВВЦ с партнерами и властными структурами;
- повысить престижность ВВЦ как площадки для проведения различных городских, федеральных и международных мероприятий;
- установить доброжелательные отношения со СМИ и привлечь их к участию в проекте.

## **СТРАТЕГИЯ**

Первая составляющая стратегии состояла в том, чтобы использовать 60-летие ВДНХ-ВВЦ как инструмент развития его репутации. Круглая дата должна была стать поводом не столько для того, чтобы «отдать дань» истории Выставки, сколько для обсуждения ее настоящего и демонстрации ее перспектив. Юбилей должен был стать заметным явлением и для самого выставочного комплекса, и для Москвы, и для России.

Второй составляющей стратегии стало выстраивание отношений с прессой. Поскольку мониторинг СМИ показал, что большинство публикаций о ВВЦ носило негативный или настороженно-недоверчивый характер, было решено сделать взаимоотношения со СМИ более открытыми - любой вопрос, каким бы острым и неприятным он ни был, мог стать предметом обсуждения.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Авторы проекта использовали различные способы коммуникаций, выбор которых диктовался спецификой конкретной аудитории. Важно было продемонстрировать, что ВВЦ не превратился в обычную торговую ярмарку, что он действует как уникальный комплекс, гармонично сочетающий в себе различные виды деятельности и услуг. В качестве других важнейших имиджевых характеристик авторы проекта определили следующие:

- ВВЦ - крупнейший в Москве и самый известный в стране и за ее пределами выставочный центр;
- ВВЦ - надежный партнер, гарантом которого выступают акционеры в лице федеральных и столичных властей, привлекательный объект для инвестиций;
- ВВЦ - центр притяжения экономического и культурного потенциала регионов России и стран СНГ;
- ВВЦ - лидер рынка выставочной и консультативной деятельности и лидер в области инноваций в этой отрасли;
- ВВЦ - памятник дворцово-парковой архитектуры, одно из самых любимых

мест отдыха москвичей и гостей столицы;

- ВВЦ - территория, безопасная для бизнеса и проведения досуга. Авторы избрали путь повышения уровня объективного информирования СМИ о происходящем на ВВЦ через создание системы регулярного освещения событий на ВВЦ, а также системы развитой, наглядной и «дружественной» целевым группам справочной информации. Для этого работа управления рекламы и связей с общественностью ВВЦ была реорганизована.

Если ранее ВВЦ лишь предоставлял организаторам выставок выставочные площади и сопутствующий технический сервис, то сейчас ВВЦ стал принимать на себя часть работы и расходов по продвижению выставок, а в тех случаях, где это было оправдано, входил в число их официальных устроителей. Все выставки анонсировались в СМИ благодаря созданной системе рассылок. Она включала в себя рассылку ежемесячных планов мероприятий на ВВЦ и еженедельных анонсов, а также пригласительных билетов и информационных материалов. С учетом позитивных тенденций в развитии ВВЦ, и особенно в связи с юбилеем, появление в СМИ негативных публикаций было крайне нежелательно. Исходя из этого, были предприняты значительные усилия по их предотвращению и нейтрализации. При этом использовались как собственные возможности влияния в СМИ, так и прочие доступные средства.

Кроме того, авторы проекта подготовили собственные информационные продукты, которые были размещены в СМИ. Специально для журналистов были подготовлены материалы по истории и о сегодняшнем дне ВВЦ, архивные и современные фотоматериалы, фрагменты кинохроники. К участию в подготовке этих материалов привлекались руководители ГАО ВВЦ, директора и сотрудники павильонов. Особо стоит сказать о присутствии первых лиц ВВЦ в информационном пространстве. Авторы проекта на протяжении года обеспечивали регулярный выход интервью и авторских статей в СМИ, ссылок и цитирований руководителей ВВЦ.

Для решения глобальных имиджевых задач ВВЦ авторы проекта широко использовали возможности прямой рекламы. Рекламная поддержка включала наружную городскую рекламу, сувенирную продукцию и существенное изменение внешнего оформления ВВЦ, вплоть до полного обновления фирменного стиля. В подготовке к юбилею активно использовались ресурсы сети Интернет, издание рекламно-информационных материалов.

Фактически, информационный поток был разделен на информацию «событийную» (анонсы выставок и мероприятий, рекламные сообщения, пресс-конференции, отчеты, интервью и репортажи) и «справочную» (справочные издания, каталоги, исторические материалы и т.п.). Справочная информация должна была сыграть значительную роль, помочь целевым группам воспринять ВВЦ не как аморфный «конгломерат» торговых и выставочных площадок, но как целостную систему, сознательно организованную в уникальный комплекс услуг.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

В связи с юбилеем и под его эгидой была активизирована выставочная работа ВВЦ. Тематика выставок была самой разнообразной: юбилейный год открыла выставка «Регионы России», затем последовали «Моя семья», «Инновации-99. Новые материалы», «Московский дворик», «Выставочный сервис-99», «Научные разработки и медицинская аппаратура: вчера и сегодня», «Парад лауреатов ВСХВ, ВДНХ, ВВЦ», «От сердца к сердцу», «Научно-технический потенциал нефтегазовых и смежных отраслей промышленности», «Предприятия плодоовощной отрасли АПК на ВСХВ-ВДНХ-ВВЦ», «Животноводство России-99», «ВВЦ: вчера, сегодня, завтра», «Здравствуй, школа!» и многие другие.

Информация о выставках и юбилейных мероприятиях еженедельно направлялась в СМИ и, что особенно важно, была включена в «План основных мероприятий, проводимых федеральными органами власти и органами субъектов Федерации». Включение анонсов ВВЦ в этот официальный источник, распространяемый в администрации Президента РФ, Правительстве РФ, Конституционном суде, Совете Федерации РФ, Государственной Думе РФ, Правительстве Москвы, Московской Думе и других правительственных учреждениях, не только подтверждало по-прежнему высокий статус ВВЦ, но и позволяло привлечь внимание и интерес официальных лиц. По ряду выставок были организованы специальные пресс-конференции. Ни одно негативное или недостоверное высказывание о ВВЦ не осталось без реакции. Например, после разъяснительной работы с главными редакторами газет «Тверская, 13» и «Вечерняя Москва» в этих изданиях были опубликованы достоверные материалы, опровергавшие предыдущие негативные статьи. Было предотвращено появление большой статьи в газете «Новые известия», подготовленной под тенденциозным углом зрения и аккумулировавшей только негативные моменты из материалов проверки ВВЦ Счетной палатой РФ. Тем не менее, авторам проекта удалось наладить конструктивные отношения со многими средствами массовой информации. Авторы проекта обеспечили информационное присутствие ВВЦ практически во всех группах СМИ: в специализированной выставочной прессе, в массовых и в деловых изданиях, в московской и общенациональной прессе. Юбилейные мероприятия освещали многие информационные агентства (РИА «Новости», «Аргументы и факты - Новости», «ИТАР-ТАСС» и другие), газеты и журналы («Известия», «Коммерсант», «Аргументы и факты», «Российская газета» «Правда» и многие другие), телевизионные каналы (ОРТ, РТР, НТВ, «ТВ Центр», «Би-Би-Си» и другие), радио («Маяк», «Радио Свобода», «Эхо Москвы» и другие). Всего в ходе проекта состоялось 456 публикаций в прессе и 295 теле- и радиосюжетов. На основе юбилейных публикаций был составлен дайджест, который использовался в работе со СМИ, в презентационных целях и для протокольных мероприятий.

Для продвижения персонального имиджа Генерального директора ГАО ВВЦ было организовано его участие в «Рейтинге влияния политиков и предпринимателей на экономику Москвы», который ежемесячно готовится Агентством экономических новостей и публикуется в газете «Московская правда».

Хроникально-документальный фильм об истории, сегодняшнем дне и перспективах развития ВВЦ «Чтоб сказку сделать...», снятый по заказу авторов проекта, демонстрировался на каналах ТВ-6 и «Столица». Фрагменты фильма вышли в эфир в новостных блоках ряда телеканалов. Совместно с телекомпанией «ТВ Центр» был создан цикл телепередач под названием «ВДНХ: новая версия», передачи которого выходили в эфир с апреля по август.

На первой странице и в рубрике «Новости» веб-сервера ВВЦ был размещен анонс 60-летия со ссылкой на специальную юбилейную страницу, на которой размещалась информация о программе мероприятий: анонсы и отчеты по всем выставкам, посвященным юбилею, программа мероприятий празднования и отчеты с фотографиями, программа мероприятий Дня города на ВВЦ, анонс и отчет о гала-концерте в Государственном Кремлевском дворце. Подписчикам новостей сервера, средствам массовой информации и участникам Союза выставок и ярмарок по электронной почте рассылалась информация о выставках, программы мероприятий и отчеты по ним. С Правительством Москвы было достигнуто соглашение о предоставлении 200 рекламных поверхностей на престижных магистралях города. В соответствии с «Проектом переоснащения рекламного пространства ВВЦ» были убраны старые, неприглядного вида рекламные конструкции, вместо них установлены тематические рекламные щиты и



щиты с приветствиями Президента РФ, премьер-министра РФ и мэра Москвы. Центральная аллея и территория вокруг фонтана «Дружба народов» были максимально освобождены от рекламоносителей. Главный вход был оформлен с использованием архивных фотоматериалов и т.д. В составе пакета сувенирной продукции был выпущен, в частности, фотоальбом-календарь «ВВЦ: день за днем». Были подготовлены имиджевые телевизионные ролики, демонстрировавшиеся по различным телевизионным каналам. Совместно с агентством «Артамс» был разработан новый фирменный знак ВВЦ.

По внутренней радиосети для работников предприятий - арендаторов торговых площадей ВВЦ и для сотрудников самого ВВЦ прошел цикл передач, посвященный истории ВСХВ-ВДНХ-ВВЦ. Также по радио осуществлялось информирование посетителей о юбилейных мероприятиях и новых экспозициях. В дни юбилея по внутренней радиосети транслировался концерт по заявкам ветеранов ВСХВ-ВДНХ-

ВВЦ, а на площадках ВВЦ проходили концерты, которые собирали многочисленную публику.

Для посетителей выставочного комплекса был издан тиражом 40 тыс. экземпляров «Путеводитель по ВВЦ». В издание впервые была включена информация о павильонах с указанием их контактных телефонов, точках питания, санитарных зонах, аттракционах, а также схема движения транспорта по ВВЦ. Этот путеводитель распространялся бесплатно на территории ВВЦ. Был также издан справочник «Товары и услуги на ВВЦ. Лето-99», который реализовывался через торговую сеть. На территории комплекса с лета 1999 года начал работу справочный киоск «Информация ВВЦ», который не только давал бесплатную информацию посетителям, но и реализовал полиграфическую продукцию различных издательств о выставочном бизнесе и видеоматериалы о выставках. В юбилейном году был начат выпуск информационного бюллетеня «Выходные на ВВЦ», неизменным получателем которого стало Управление культуры и досуга Северо-Восточного административного округа Москвы, которое распространяло эту информацию жителям округа через собственные издания. Безусловным апогеем юбилейных торжеств стал гала-концерт в Кремле. На главной сцене страны выступили «звезды» эстрады России и СНГ. Поздравить ВВЦ с 60-летием пришли все те, кого называют лидерами общественного мнения: политики, крупнейшие предприниматели, деятели культуры. Благодаря организованной ОРТ трансляции в прайм-тайм гала-концерт смогла увидеть многомиллионная аудитория России.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Благодаря реализации проекта удалось сделать первые шаги по созданию имиджа обновленного ВВЦ, возрождающего лучшие традиции науки и культуры, становящегося центром восстановления межрегиональных хозяйственных связей и отечественной экономики в целом. Это следует из тех оценок, какие содержались в подавляющем количестве публикаций в прессе, из того, каким стало отношение к ВВЦ властей и простых граждан.

Свидетельством эффективности проекта следует также считать выбор ВВЦ главной российской площадкой встречи третьего тысячелетия и празднования двухтысячелетия христианства. Это решение было принято в мае 1999 года «Комитетом-2000» под председательством Президента РФ Б. Н. Ельцина и Патриарха Московского и Всея Руси Алексия П. Признанием того, что ВВЦ вновь становится одним из важных центров социо-культурной жизни России, стало согласие Патриархии на проведение на территории ВВЦ Всероссийской акции «Верую!».

О результатах красноречиво говорит и сегодняшний уровень выставочной деятельности на ВВЦ: еженедельно выставочные площади центра принимают максимально возможное число выставок и полностью «загружены».

# МНОГОУВАЖАЕМЫЙ ШКАФ

Агентство новостей «ИМА-пресс», Москва

## ПРОЕКТ

Компания Mr .Doors: формирование нового имиджа марки

## АВТОР

Агентство новостей ИМА-пресс (Маргарита Сандлер, Кирилл Ильин-Адаев)  
г. Москва

## КЛИЕНТ

Компания Mr.Doors

## СРОКИ

Сентябрь - декабрь 1999 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Компания Mr.Doors - американская компания - производитель корпусной мебели, первая из западных фирм, наладившая производство своих шкафов-купе непосредственно в России. Качественно новый этап в российской истории компании связан с разработкой мебельной серии «Модула», появившейся в 1999 году. Проект был отмечен дипломом Министерства экономики РФ в номинации «Новые образцы серийного производства» на международной выставке «Мебель - 99» (Москва, Экспоцентр). Тогда же компания получила диплом ассоциации «Мебельщики России» и презентовала новый проект «Фасады для кухни». В целом, годовой объем производства элементов мебельных систем Mr.Doors составляет в России около 40 тысяч изделий. Компания поддерживает партнерские отношения с 200 фирмами-дистрибьютерами в Москве и еще более чем с 300 - в других городах России и СНГ. В общей сложности на российских производствах, в офисах и представительствах компании работают 350 человек. Тем не менее, несмотря на довольно длительное пребывание в России, фирма не утруждала себя созданием привлекательного имиджа специально для российских потребителей, ограничиваясь банальной рекламой. Это обстоятельство способствовало тому, что компания Mr.Doors затерялась среди себе подобных. Вывод на российский рынок нового продукта компании мебельной серии «Модула» потребовал по-новому подойти к позиционированию компании именно в России.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Для успешного решения проблемы авторы проекта обратились к следующим целевым группам:

- представителям средств массовой информации;
- представителям фирм-дистрибьютеров компании в России, а также тех фирм, которые могли бы в ближайшее время войти в их число;
- специалистам в области «мебельного дела»;
- потенциальным потребителям продукции Mr.Doors.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель, поставленная перед авторами проекта, заключалась в том, чтобы, используя особенности обновленного торгового предложения от Mr.Doors, укрепить позиции марки на российском рынке. Для этого было необходимо:

- разработать подходы имиджевого позиционирования Mr.Doors с учетом того, что прежде компания не уделяла внимания PR в России;
- позиционировать привлекательные потребительские качества продукции Mr.Doors;
- привлечь к компании внимание авторитетных мебельщиков России;
- привлечь к популяризации продукта компании лидеров общественного мнения;
- популяризировать продукцию компании, в частности новую серию «Модула», среди потенциальных потребителей.

## **СТРАТЕГИЯ**

Авторам проекта предстояло выстроить эмоционально окрашенные отношения между конечным продуктом труда работников компании (корпусной мебелью) и потребителями. Для этого было необходимо

«очеловечить» марку, показав, во-первых, конкретных людей, стоящих за процессом изготовления мебели, и их философское, креативное отношение к делу, а во-вторых, сам продукт их труда.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Репутационная парадигма компании строилась исходя из следующих наиболее ярких характеристик Mr .Doors:

- это американская компания с российской историей;
- компания образована новым поколением бизнесменов, молодыми интеллектуалами;
- компания инвестирует деньги в производство России и способствует образованию новых рабочих мест;
- сотрудники компании четко следуют определенным принципам в бизнесе;
- это компания-новатор, применяющая передовые технологии, быстро внедряющая все самое современное, что появляется в отрасли.

В отношении продукции компании были разработаны следующие эмоционально окрашенные положения:

- «Шкаф и дверь - это не просто мебель. Это философские категории. Дверь - это выход в другую реальность, в другую систему координат».
- «Мебель - это не роскошь и не просто предмет повседневного пользования. Они живут с нами много лет, знает о нас все, помнит дни, когда мы любили, радовались; грустили».
- «Мебель - это воспоминания детства: «Когда я был маленьким, я любил играть в шкафу, там была другая жизнь».
- «Мебель - это отражение нашего «Я», нашего характера, нашего подхода к жизни».

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

В рамках проекта и в соответствии с его идеологией авторами были проведены две крупные акции: выставка плакатов ведущих московских дизайнеров «Многоуважаемый шкаф» и издание сборника анекдотов «А там, в шкафу, а там, за шкафом...», креативного подарка от компании Mr .Doors своим VIP-клиентам.

Презентация выставки «Многоуважаемый шкаф» состоялась 30 ноября 1999 года в одном из самых модных мест Москвы - клубе «Петрович». В рамках презентации прошла пресс-конференция, в которой приняли участие члены правления и генеральный директор компании, а также дизайнеры - авторы плакатов. Для гостей мероприятия и журналистов была устроена лотерея с призами от компании Mr.Doors. Желающие могли принять участие в конкурсе анекдотов «А там в шкафу...».

Выставка «Многоуважаемый шкаф» начала свою работу в Москве с 1 декабря 1999 года, а 15 декабря отправилась в турне по регионам, где имелись представительства компании. Только за первый месяц выставку посетили 11 тысяч человек, из них 5 тысяч - в головных салонах Mr.Doors в Москве. По заказу авторов проекта о выставке был снят видеофильм.

Сборник анекдотов «А там, в шкафу, а там, за шкафом...» был доставлен VIP-клиентам в канун Рождества - 2 500 адресатов стали обладателями уникального издания. Кроме того, авторы проекта разослали плакаты из серии «Многоуважаемый шкаф» и сборник анекдотов в электронном виде постоянным клиентам компании.

В рамках проекта авторы организовали для журналистов пресс-туры на подмосковный завод компании, начали работать над созданием «Книги «Дорз», в которую вошли записи-отзывы почетных гостей и известных клиентов, лидеров общественного мнения. Авторы проекта организовали серию имиджевых публикаций, которые затем направлялись в информационные агентства, специализированные издания, экономические газеты и журналы, общеполитические СМИ, на телевидение, радио как в Москве, так и в регионах. В частности, в центральных СМИ вышла серия публикаций, рассказывающих о ключевых персонах компании, их необычных судьбах.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

По оценкам социологов, собственно выставка привлекла в салоны более 2 500 потенциальных покупателей. Согласно последнему мини-исследованию, представленному маркетинговым отделом компании (по Москве и регионам), прирост потенциальных покупателей составил 15%. Марка Mr.Doors получила существенные позиционные преимущества, так как компания обрела свое лицо, вступив с клиентами в развитые двусторонние отношения, не сводящиеся исключительно к сделкам купли-продажи мебели или сервисных услуг.

# ЗА ЧИСТОТУ И ПОРЯДОК

Информационно-аналитическое агентство «Миссия-Л», Москва

## ПРОЕКТ

Добросовестная конкуренция в избирательной кампании

## АВТОР

Информационно-аналитическое агентство «Миссия-Л» (Татьяна Лукьяненко) г. Москва

## КЛИЕНТ

Департамент информации и региональных отношений администрации Тюменской области, Центр политического менеджмента Международного института экономики и права города Тюмени

## СРОКИ

Август - ноябрь 1999 года

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

В 1998-1999 годах кампании кандидатов на выборах различных уровней все больше приобретали налет скандальности: стало нормой использование «грязных» технологий, ведение «информационных войн», опорочивание конкурентов и т.п. Повсеместной практикой стала прямая и косвенная поддержка «своих» кандидатов со стороны администраций различного уровня, создающая неравные условия для участников избирательных кампаний.

19 декабря 1999 года в Тюмени должны были пройти выборы в Государственную Думу РФ, в Тюменскую городскую Думу и выборы главы города Тюмени. Предстоящая политическая кампания вызывала серьезную обеспокоенность. Ожидалось, что предвыборная борьба в стратегически важном регионе России будет чрезвычайно накаленной. В этой ситуации администрация Тюменской области выдвинула инициативу создать предпосылки для проведения свободных, честных и справедливых выборов на основе принципов открытости и уважения ко всем участникам избирательного процесса. Областная администрация объявила заочный тендер на создание в Тюменской области условий и атмосферы добросовестной конкуренции в предстоящей избирательной кампании, в результате которого остановила свой выбор на предложениях авторов проекта.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Авторы проекта выделили следующие целевые группы:

- кандидаты-соперники трех потоков, включившихся в предвыборный марафон за мандаты депутатов ГД РФ, городской Думы и главы города;
- администрация Тюменской области;
- региональные и российские СМИ;
- электорат Тюменской области.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель, стоявшая перед авторами проекта, состояла в том, чтобы создать атмосферу открытости и корректности, способствующую соблюдению этических и правовых норм в процессе ведения конкурентной борьбы при проведении избирательных кампаний 1999 года в Тюменской области.

Для достижения этой цели планировалось решить следующие задачи:

- провести мероприятия, позволяющие повысить ответственность участников выборного процесса за его последствия, с точки зрения сохранения атмосферы корректности как во время кампании, так и по ее завершению;
- привлечь к участию в этих мероприятиях как самих кандидатов, так и членов их команд, участвующих в предвыборной кампании;
- внедрить в сознание кандидатов высокие стандарты и принципы предвыборной агитации;
- привлечь внимание средств массовой информации к проводимым акциям в рамках проекта и заручиться их поддержкой в проведении корректных выборов;
- повысить сознательность и электоральную активность населения.

## **СТРАТЕГИЯ**

В основу стратегии легла идея авторов проекта провести для участников предвыборных кампаний всех уровней ряд совместных мероприятий, которые способствовали бы повышению уровня социальной ответственности и информированности кандидатов о современных, исключающих использование «грязных» методов избирательных технологиях.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Уникальность проекта заключается в самом подходе к выбору целевых аудиторий - участников проекта. Авторы пригласили к участию в совместных акциях (прежде всего, в специальном семинаре) кандидатов, конкурирующих друг с другом в своих избирательных округах. При этом акции объединяли кандидатов-соперников на выборах различного уровня (в ГД РФ, городскую Думу, на пост главы города). Логика и «наполнение» акций были построены на основе концептуальной авторской разработки, в основу которой был положен особый подход к проведению предвыборных кампаний, базирующийся на «экологичности» используемых избирательных технологий. «Экологичность» в данном случае предполагала недопущение разжигания социальных и национальных конфликтов, обмана избирателей, нанесения ущерба репутации участников кампании. Авторы проекта сочли оптимальными формами взаимодействия между конкурирующими избирательными группами такие, как симуляционные и ролевые игры, общие дискуссии, лекции. Активно использовались наглядные пособия и раздаточный материал. Работа проводилась как со всем «потокком» сразу, так и в отдельных группах. Темы для совместного обсуждения конкурирующими сторонами задавались авторами проекта с учетом поставленных задач и ожиданий аудитории и носили как теоретический (например, «Избирательный цикл 1999 - 2003 в контексте становления демократического общества в России»), так и прикладной (например, «Формирование избирательных штабов») характер. В качестве иллюстраций использовались примеры из практики. Для каждого слушателя семинара-тренинга были подготовлены наборы учебно-методических материалов, включая законодательные акты, авторские материалы экспертов агентства по освещаемой тематике, алгоритмы разработки стратегии избирательных кампаний и т.п.

Акции, проходящие в рамках проекта, использовались авторами в качестве информационных поводов для привлечения интереса средств массовой информации к проблеме добросовестной предвыборной конкуренции.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Работа по реализации проекта началась с подготовки социально-политической аналитики по предвыборной ситуации в Тюменской области на основе имеющихся данных социологических исследований и контент-анализа местных СМИ. В результате были выявлены зоны повышенной конфликтности в предстоящей предвыборной гонке. С учетом задач проекта и существующей ситуации авторы проекта разработали план мероприятий и, прежде всего, программы семинара и учебных мероприятий к нему. Следующим шагом авторов стало согласование предложений по стратегии и тактике реализации проекта с администрацией Тюменской области, а затем и с его потенциальными участниками - кандидатами трех параллельных избирательных кампаний.

После того, как принципиальные моменты проекта были согласованы и план мероприятий был утвержден, авторы проекта довели информацию о предстоящих акциях до общественности Тюменской области через местные СМИ. Параллельно авторы проводили рабочие встречи с кандидатами-конкурентами. Для снятия напряженности и недоверия, естественных в такой ситуации, использовались специальные коммуникативные приемы (медиаторство, фасилитация и др.). В результате о своем желании принять участие в семинаре заявили 20 кандидатов. 5 ноября начал свою работу основной семинар-тренинг. Занятия проходили с 10 часов утра до 18.00 с перерывами на кофе и обед. В первый день участники семинара прослушали лекции на темы: «Электоральные установки избирателей накануне выборов. Социологическое сопровождение избирательной кампании», «Новое в избирательном законодательстве о выборах в Государственную Думу в 1999 году», «Формы и методы работы с избирателями», «Формирование штаба избирательной кампании. Определение структуры и функций» и «Критерии эффективного выбора PR-команды». Закончился первый день подведением итогов и индивидуальными консультациями специалистов. На второй день работы семинара авторы проекта разделили кандидатов на две группы с тем, чтобы каждый желающий имел возможность высказаться и получить ответ на интересующий его вопрос. Темами дня были «Информационный менеджмент в ходе избирательных технологий» и «Коммуникативные навыки кандидата в избирательных кампаниях».

7 ноября первую половину дня две группы также занимались отдельно. Кандидаты прослушали лекции на темы «Разработка стратегии избирательной кампании» и «Контрпропаганда в современных избирательных технологиях». Завершился день общей дискуссией на «круглом столе» «Новые технологические приемы, используемые в избирательных кампаниях».

Пока шла работа семинара, местные средства массовой информации с подачи авторов проекта активно обсуждали проблему добросовестной конкуренции в избирательной кампании. Таким образом, высокая планка «экологичных» выборов была установлена не только для кандидатов, но и для избирателей, которые благодаря СМИ стали лучше разбираться в механизмах предвыборной борьбы и осознали свою ответственность за принимаемые решения.



## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

К участию в мероприятиях проекта удалось привлечь значительную часть кандидатов, качественный состав которых позволял надеяться на то, что фавориты избирательной кампании действительно станут на точку зрения, свидетельствующую в пользу корректности по отношению к конкурентам, примут на себя ответственность за соблюдение принципов честной предвыборной борьбы. В Тюменской области действительно была создана атмосфера открытости и корректности, способствовавшая соблюдению участниками избирательного процесса этических и правовых норм. Избирательная кампания прошла, в целом, существенно более корректно, чем ожидалось. Еще одним результатом проекта стало то, что его авторам удалось разработать и опробовать принципиально новую технологию создания атмосферы добросовестной конкуренции в избирательных кампаниях. По мнению авторов, эта технология универсальна, и может быть применена в других регионах с адаптацией к местным условиям.

# НА БЕЛОЙ И ОРАНЖЕВОЙ

Агентство по связям с общественностью «PR PASSAT», Москва

## **ПРОЕКТ**

Национальный отбор и чемпионат мира по рафтингу-1999

## **АВТОР**

Агентство PR PASSAT (Сергей Трофименко, Олег Григорьев, Ольга Кленова) г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Международная федерация рафтинга, Федерация рафтинга (Россия), компания RJR

## **СРОКИ**

1 января - 31 декабря 1999 года

## **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

История рафтинга (сплава на надувных плотках по специальному регламенту) в России началась в 1995 году. Дирекция Фестиваля Белой Воды, неофициального чемпионата мира по этому виду спорта, традиционно проходящего на реке Замбези, пригласила команду России на первые международные соревнования по рафтингу. Так сложилось, что тогда в России официально рафтинга не было, не говоря уже о сборной. Было принято решение сформировать команду из спортсменов-водников, спонсором которой стала компания RJR (торговая марка Camel). В 1996 году на первых соревнованиях по рафтингу сборная России заняла 11-е место среди 19 команд.

В 1997 году команды рафтингистов в России уже появились, а сборная формировалась на базе одной из команд, поскольку индивидуальные качества спортсменов считались менее важными, чем «скатанность» экипажа: Россию представляла команда «Нева-тур» из Санкт-Петербурга, завоевавшая 4-е место и вошедшая в элиту мирового рафтинга. В 1998 году по результатам отбора среди российских команд страну опять представляла петербургская команда, занявшая на мировом первенстве 7-е место.

Хотя к 1999 году была зарегистрирована и начала действовать Российская федерация рафтинга, сезон 99-го года начался для российского рафтинга довольно печально: экономический кризис, разразившийся в 1998 году, примерно на треть сократил спонсорскую помощь. К этому можно добавить кризисную ситуацию, сложившуюся и внутри этого вида спорта в России: положения, по которым производился отбор, не позволяли командам соревноваться в полную силу, снижая накал борьбы и зрелищность состязаний, что, в свою очередь, сказывалось на зрительском интересе, настрое членов команд и энтузиазме спонсоров.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Авторы проекта определили следующие целевые группы:

- представители российских и зарубежных СМИ;
- спортивная общественность России;
- поклонники рафтинга в России и за рубежом;
- широкая общественность.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Помочь преодолеть сложную ситуацию, сложившуюся в развитии этого вида спорта, можно было, стимулировав внимание аудитории к нему. Потенциал популярности этого спорта, по мнению авторов, заключался в его зрелищности и, несмотря на кажущуюся сложность, доступности для всех желающих. Поэтому перед авторами проекта поставили прозаическую цель - увеличить объем информации о раф-тинге в СМИ.

Задачи, которые для этого следовало решить, были сформулированы так:

- вызвать интерес средств массовой информации к новому виду спорта - рафтингу, организовать адекватное освещение соревнований и привлечь СМИ к популяризации рафтинга;
- содействовать привлечению зрительского внимания к соревнованиям по рафтингу;
- способствовать преодолению тяжелой финансовой ситуации в этом виде спорта, сложившейся в результате кризиса 1998 года;

## **СТРАТЕГИЯ**

Особое внимание авторы проекта уделили зрелищной стороне соревнований: поскольку старые положения отбора в сборную не позволяли в полной мере реализовать зрелищный потенциал соревнований, авторы проекта настояли на внесении в условия соревнований ряда поправок, которые, не затрагивая «идеологии» отбора, способствовали повышению зрелищности и формированию конкурентных настроений в командах.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

В регламент соревнований был включен особый спортивный элемент - умышленный переворот судна. Опрокидывание плота-«рафта» -зрелищный момент, которым можно оживить самый «сухой» репортаж. Фоторепортеры и тележурналисты обычно «охотятся» за соответствующими кадрами, но при этом - парадоксально - в фокусе внимания оказываются в первую очередь слабые команды, ведь лидеры избегают переворота, который ведет к проигрышу гонки. Включением этого элемента в обязательную программу одновременно была снята проблема «поимки» выигрышных кадров, восстановлено справедливое соотношение внимания прессы и повышена зрелищность соревнований.

Также в регламент соревнований был включен так называемый «параллельный спринт» (одновременное прохождение трассы двумя экипажами), который в связи с техническими сложностями все время откладывался «до лучших времен», в результате спортсмены лишались необходимого для международных состязаний спортивного опыта, а зрители не могли наглядно видеть увлекательную и сложную борьбу рафтингистов на трассе. Ради этого модификации подверглась и принципиальная, со спортивной точки зрения, «длинная гонка». Теперь она начиналась с группового старта, до этого не опробовавшегося на национальных отборочных соревнованиях, но обязательного на чемпионате мира.

Авторы проекта решили максимально облегчить работу представителей прессы и электронных СМИ в сложных условиях, в которых проходят соревнования, и предоставить журналистам максимальный профессиональный «комфорт». Так, для представителей СМИ были организованы пресс-туры на места соревнований (нужно помнить, что они проходят не на городских стадионах, а на горных реках), подготовлены точки съемок и т.п. В целом, авторы проекта приняли за аксиому, что, как и любые серьезные соревнования, национальный отборочный тур по рафтингу должен проходить «для телевидения». Авторы проекта также стремились дать журналистам максимальный объем представлений и впечатлений о рафтинге. Поэтому авторы сочли необходимым организовать соревнования по сплаву на рафтах и среди представителей прессы, аккредитованных на соревнованиях.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Первоначальный этап работы состоял из описанных выше доработок регламента соревнований. Затем в ожидании журналистов был организован пресс-тур на реку Белая в Адыгее, место проведения отборочных соревнований. В поездку были приглашены 12 журналистов из 5 телерадиокомпаний (НТВ, ТВ-6, ТВЦ, Ren-TV, ГТРК «Петербург») и журнала «Домовой». Кроме того, в освещении соревнований участвовали представители СМИ Краснодар и Майкопа. До начала отборочных сплавов в лагере соревнований состоялась пресс-конференция, в ходе которой журналисты были ознакомлены с их форматом и графиком. Перед началом соревнований авторы проекта подготовили точки телевизионной съемки и безопасные подходы к ним. Особые сложности были с подготовкой условий для съемок длинной гонки, начинавшейся с группового старта. При таком старте, когда все плоты движутся по дистанции практически одновременно, операторы могли потерять интересные моменты. Поэтому авторы проекта заранее вычислили среднее время прохождения участков дистанции, определили выгодные точки съемки, расчистили и разметили съемочные площадки и организовали «эстафетную доставку» операторов от одной съемочной площадки к другой по ходу гонки. В перерывах между заездами точки расположения камер менялись - были организованы переправы съемочных групп на противоположный берег на катамаранах. В целях безопасности были задействованы спасательные бригады. Авторы проекта также установили собственную камеру на финише гонки на случай, если съемочные группы не успеют на конечную точку до прохождения спортсменами финиша. На одном из участков трассы при помощи служб МЧС был сооружен перетяжной мост, дававший уникальную возможность съемки «сверху», - эффект, которого невозможно добиться с берега.

После каждого этапа соревнований для журналистов организовывались ознакомительные экскурсии по краю - представители прессы посетили национальные памятники природы - Гуамское и Ходжохское ущелья. Кроме того, как уже говорилось, журналисты были вовлечены в соревнования сами - среди аккредитованных представителей СМИ также была устроена гонка на рафтах. Безопасность участников гарантировалась тем, что в команду новичков были включены опытные спортсмены, а с самими журналистами был проведен подробный инструктаж.

После проведения отборочных соревнований перед авторами проекта встал задача по освещению в России чемпионата мира по рафтингу, проходившему в ЮАР на реке Оранжевая. Организационным обеспечением чемпионата занималась Международная федерация рафтин-га, а в обязанности агентства входила организация тура для российских журналистов на место

события. В поездку были приглашены представители 4-х телевизионных каналов: НТВ, ТВЦ, Ren-TV и ГТРК «Петербург». Это были съемочные группы, которые уже имели опыт работы на соревнованиях российского отборочного тура и знали рафтинг «на собственном опыте». Сотрудники агентства обеспечивали российским журналистам возможность выхода в эфир с места событий, после каждого этапа соревнований из пресс-центра чемпионата рассылались пресс-релизы в российские СМИ. Российским журналистам была предоставлена уникальная возможность присутствовать на заседаниях Международной федерации рафтинга.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В 1999 году было получено рекордное количество репортажей с мест проведения соревнований: общее время телевизионной трансляции соревнований составило 11 часов 28 минут, было опубликовано 32 информационных и репортажных материала в спортивной и общественно-политической прессе. Чувствуя обозначенный представителями СМИ интерес российских зрителей, наша команда в полной мере ощутила ответственность за результат и приложила все усилия для победы. В итоге в нескольких видах рафтинга она завоевала золотые медали и серебро в общем зачете чемпионата.

# ОСТРОВ СОКРОВИЩ

Отдел по связям с общественными и государственными структурами «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.», Москва - Южно-Сахалинск

## ПРОЕКТ

Информационное обеспечение проекта, влияющего на привлечение инвестиций и развитие сотрудничества России и иностранных государств

## АВТОР

Отдел по связям с общественными и государственными структурами «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» (Елена Золотарева, Александр Орджоникидзе) при содействии ИМА-консалтинг г. Москва - г. Южно-Сахалинск

## КЛИЕНТ

Компания «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» («Сахалинская энергия»/ «Сахалин Энерджи»)

## СРОКИ

Март - сентябрь 1999 г.

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г. Елена Золотарева Александр Орджоникидзе

## ПРОБЛЕМАТИКА

Разведанные запасы углеводородов на Пильтун-Астохском и Лунском нефтегазовых месторождениях - одних из наиболее значительных на сахалинском шельфе - составляют 140 млн. тонн нефти и 550 млрд. куб. метров газа. По своим качествам сахалинская нефть похожа на ближневосточную: она «легкая», с низким содержанием серы. Нефть успешно продается в страны Азиатско-Тихоокеанского региона, в частности, в Японию, Корею.

В мае 1991 г. был объявлен первый в Российской Федерации конкурс на разработку этих участков недр, сгруппированных в проект, условно названный «Сахалин-2». Победителем конкурса стал консорциум международных компаний «Marathon» (США), «МакДермотт» (США), «Mitsui», «Mitsubishi» (Япония) и «Royal Dutch/Shell» (Великобритания/Нидерланды)<sup>1</sup>, создавших в 1994 году компанию «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» («Сахалин Энерджи») специально для реализации проекта «Сахалин-2». Основу персонала новой компании составили граждане России.

«Сахалин-2» - первый в истории России проект, осуществляемый на условиях Соглашения о разделе продукции (СРП) - особого налогового режима, применяемого при разработке и освоении требующих больших капиталовложений месторождений. Естественно, что государство как владелец полезных ископаемых заинтересовано в получении максимально возможных доходов при их добыче и реализации. Но освоение месторождений, особенно на шельфе и в условиях, близких к арктическим, требует огромных капитальных затрат. Поэтому и была выбрана схема разработки месторождений на основе СРП, суть которой состоит в том, чтобы на наиболее капиталоемком и бесприбыльном этапе - этапе обустройства и разработки - освободить инвесторов от большинства налогов и других бюджетных платежей, а затем компенсировать первоначальные «потери»

бюджета получением в распоряжение владельца недр, т.е. государства, части добываемой продукции. В противном случае капиталоемкая разработка месторождений сахалинского шельфа стала бы более чем отдаленной перспективой. Проект «Сахалин-2» рассчитан на 30-40 лет и потребует около 10 млрд. долларов инвестиций. При его осуществлении большая роль отводится российским предприятиям: в соответствии с положениями СРП, «Сахалин Энерджи» стремится к тому, чтобы довести долю участия российских предприятий в проекте до 70 процентов. Реализация проекта позволит организовать добычу и транспортировку нефти и газа как с целью удовлетворения региональных потребностей, так и получения соответствующих экономических выгод на федеральном и местном уровнях, явится отправным пунктом для диверсификации и подъема экономики всей Сахалинской области.

При очевидных достоинствах проекта «Сахалин-2» «Сахалин Энерджи» столкнулась с явным непониманием преимуществ международного сотрудничества на условиях СРП. Это непонимание демонстрировали не только простые граждане, но и представители ведомств и органов власти, в том числе и федеральных. Причина заключалась в живучести «колониальных» представлений о механизмах СРП. Тезисы противников СРП сводились к следующему:

'В настоящее время акционерами компании (с указанием доли в «Сахалин Энерджи», компании-учредителя и страны регистрации) являются: Шелл Сахалин Холдинге Б.В. (Великобритания - Нидерланды) - 55%, Мицуи Сахалин Холдинге Б.В. (Япония) - 25% и Даймонд Гэс Сахалин Б.В., дочерняя компания Мицубиси (Япония) - 20%.

- распродаем Россию, делаем из нее «сырьевой придаток»;
- вся прибыль останется у иностранцев;
- иностранные компании не будут считаться с интересами местных жителей и соблюдать нормы экологической безопасности, в результате исчезнет рыба - один из основных объектов промысла населения острова;
- на работу будут приглашаться только иностранцы, а к гражданам России будут относиться, как к людям второго сорта;
- графиком работ управляют иностранцы, поэтому не понятно, когда начнется добыча нефти и газа («может быть, даже наши дети не дождутся»);
- и даже:
- «лучше развивать туризм, а не добывать нефть».

Предположения руководства компании «Сахалин Энерджи» о том, что существует значительная опасность активного неприятия проекта «Сахалин-2» со стороны местной общественности, подтвердились в ходе социологического исследования, проведенного в Сахалинской области и выявившего негативное отношение к участию иностранных компаний в разработке российских недр. Пассивное же противодействие чиновников ведомств и исполнительной власти «исследовательских» доказательств не требовало.

## **ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ**

Таким образом, основной целевой группой кампании по информационному обеспечению проекта избирались жители Дальнего Востока, особенно Сахалинской области, а также все жители «сырьевых» регионов России. Второй целевой группой были избраны представители политической и экономической элиты России, в том числе в качестве особой подгруппы - представители СМИ. В-третьих, поскольку для успеха программы требовалось поддержать репутацию компаний-инвесторов, оказавшихся на Сахалине в не слишком дружественном окружении, еще одной целевой группой была избрана международная деловая общественность.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Главная цель кампании заключалась в том, чтобы донести информацию о перспективности проекта до всех целевых аудиторий.

Для достижения этой цели были определены следующие задачи:

- организовать поддержку проекта «Сахалин-2» в СМИ, как в российских, так и в зарубежных;
- заручиться поддержкой российских и местных властей;
- привлечь к поддержке проекта представляющих различные политические и экономические взгляды лидеров общественного мнения;
- убедить местное население и общественных активистов в преимуществах, которые принесет реализация проекта «Сахалин-2».

## **СТРАТЕГИЯ**

В данном случае стратегически важно было спланировать PR-кампанию так, чтобы можно было действовать сразу на четырех принципиальных направлениях - экономическом, социальном, экологическом и политическом - и влиять на разные целевые группы с учетом их особенностей.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Геополитическое значение проекта требовало от компании ясной информационной политики, работы по формированию информационных потоков и управлению ими. Основным содержанием информации должно было стать постоянное освещение хода реализации проекта «Сахалин-2».

На повестке дня обоснованно ожидалось появление разного рода конфликтных и провокационных вопросов, по которым компании необходимо было иметь четкую позицию с возможностью быстро транслировать ее через СМИ. Для этого требовалось вести целенаправленную работу с журналистами, создать систему информационного обеспечения, при которой ни один вопрос не должен был оставаться без ответа. Нужно было обеспечить максимальный доступ журналистов к источникам информации, в частности, путем организации пресс-конференций, встреч для интервью и поездок на месторождения. Итак, главным инструментом работы были избраны СМИ, а главным принципом взаимодействия с ними - максимальная прозрачность хода реализации проекта «Сахалин-2».

Основные тезисы информационной кампании были выделены в соответствии с ее делением на четыре основные направления. С экономической точки зрения, необходимо было доказать жителям острова и представителям власти, что проект «Сахалин-2» - это не «интервенция», а прямые инвестиции в экономику России. Реализация проекта «Сахалин-2», во-первых, приведет к созданию современной инфраструктуры, во-вторых, будет способствовать разрешению энергетического кризиса в регионе, в-третьих, запустит механизм хорошо известного экономистам «эффекта мультипликации», когда каждый доллар инвестора обернется дополнительной прибылью в смежных областях, что в итоге приведет к созданию в регионе устойчивой и здоровой экономики с хорошими и долгосрочными перспективами в области занятости.

Социальный блок кампании предполагал показать действия «Сахалин Энерджи», направленные на создание новых рабочих мест в регионе, широкое привлечение российских компаний к подрядным работам, учет социальных нужд местного населения. Во всех трех тезисах социального блока особое внимание обращалось на долгосрочный эффект социальной составляющей проекта «Сахалин-2». С точки зрения экологии, было решено рассказать целевым группам о технической стороне освоения месторождения, продемонстрировав, что передовые технологии стран - участниц проекта позволяют корректно проводить



разработку месторождения, не нанося ущерба окружающей среде.

Политическая составляющая кампании предполагала взаимодействие с представителями власти, лидерами общественного мнения, представителями различных политических течений. Так как «Сахалин-2» - это первый в России проект, реализующийся на принципах СРП, было очевидно, что он будет привлекать особое внимание и во многом определит дальнейшую судьбу СРП в российской экономической практике. С учетом сложившихся негативных стереотипов было также очевидно, что ситуация вокруг проекта будет использована в политической борьбе внутри страны. Поэтому, во-первых, необходимо было убедить политическую элиту в честности и открытости намерений и действий «Сахалин Энерджи»: компания не собирается ущемлять ни интересы России в целом, ни региона в частности. Аргументация при этом базировалась на технико-экономическом обосновании проекта «Сахалин-2», доказывающем экономические выгоды для России и острова от осуществления проекта, его высокую экологическую надежность и социальную значимость. Во-вторых, необходимо было поддерживать нейтральное и, где возможно, даже благожелательное отношение со стороны политических лидеров к принципу СРП.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Работа над информационным обеспечением началась с проведения социологического исследования. По его итогам был составлен детальный план мероприятий. В их проведении участвовали сотрудники «Сахалин Энерджи» в Москве и на Сахалине. Особая ставка, как уже отмечалось, делалась на привлечение СМИ к освещению хода реализации проекта «Сахалин-2». К моменту, когда система взаимодействия компании с прессой была «отстроена», инвестиции в «Сахалин-2» уже составили свыше 1 млрд. долларов, в 16 км от острова в Охотском море была смонтирована морская ледостойкая нефтедобывающая платформа «Моликпак» и наступал момент начала испытаний платформы и пробной добычи нефти с сахалинского шельфа. Этот момент авторы кампании сочли как нельзя более удачным: он сочетал возможность представить журналистам проект в один из важнейших моментов его реализации и ознакомить их с передовыми технологиями. Поэтому с 30 июня по 3 июля 1999 г. был организован пресс-тур журналистов федеральных и международных СМИ в Южно-Сахалинск, а также на саму платформу. Определяя время пресс-тура, авторы кампании решили воспользоваться тем, что на эти же дни планировался визит на Сахалин вице-преьера РФ Николая Аксененко, который должен был участвовать во Всероссийском совещании по рыболовству в г. Южно-Сахалинске. Таким образом, на состоявшихся пресс-конференциях и в ходе пресс-тура удалось объединить презентацию проекта «Сахалин-2», в которой участвовал вице-премьер, с практическими вопросами охраны окружающей среды и воспроизводства природных пищевых ресурсов. В пресс-материалах и выступлениях официальных лиц компании подчеркивалось, что промышленная добыча нефти начинается на год раньше расчетного срока. Это явилось демонстрацией реальных успехов проекта «Сахалин-2» и позволило компании преодолеть некоторые негативные стереотипы.

Вторая поездка журналистов федеральных изданий на Сахалин была связана с началом промышленной добычи нефти и торжествами, посвященными этому событию. 28 июля состоялось еще одно посещение журналистами платформы «Моликпак». Операторам ОРТ и НТВ была предоставлена возможность осуществить видеосъемку непосредственно на платформе и с вертолета. На основе этих материалов были сделаны репортажи о начале добычи нефти и видеофильм. 30 июля на Праздник первой нефти приехали

представители деловых кругов США, Японии, Кореи. Присутствовали государственный секретарь США по энергетике, губернатор Аляски, главы палат Конгресса США, вице-губернатор острова Хоккайдо, представители МИД и Министерства международной торговли Японии. Российская сторона была представлена руководителями многих нефтяных компаний, министрами Правительства РФ, депутатами Государственной Думы РФ, губернаторами. В своих выступлениях государственные чиновники положительно оценили работу компании.

Поскольку авторы кампании понимали, что редакции не пошлют корреспондентов в далекую поездку только за одним материалом, они постарались организовать работу спецкоров таким образом, чтобы журналисты смогли получить представление и о жизни региона в целом. Для представителей прессы были организованы встречи с губернатором области И.П. Фархутдиновым, с начальником областного Управления охраны окружающей среды Н.И. Онищенко, посещение рыбоперерабатывающего завода, Ногликской газотурбинной станции, Сахалинского морского пароходства, базы бригады пограничных сторожевых кораблей и даже поездка на Южные Курилы.

Объективная реальность - лучший аргумент для того, чтобы СМИ позитивно оценили деятельность «Сахалин Энерджи». И действительно, деятельность компании освещалась доброжелательно: во всех сообщениях прессы отмечалось, что реализация первого в России проекта на основе СРП имеет большое значение для экономики не только отдельного региона, но и всей страны, способствует привлечению иностранных инвестиций в Россию и улучшению инвестиционного климата. Результат работы по информационному обеспечению проекта не замедлил сказаться: в неприятный для компании момент, когда из-за сильного шторма в море вылилось несколько баррелей нефти, журналисты, привыкшие получать от «Сахалинской энергии» только объективную информацию, оказались полностью удовлетворены теми объяснениями инцидента, которые представила компания. Поскольку проект такого масштаба не может не оказывать влияния на окружающую среду, экологический аспект работы «Сахалин Энерджи», практические меры, направленные на сохранение уникальной природы острова и обеспечение минимального уровня вмешательства в сложившийся уклад жизни сахалинцев, особенно малых народов, живущих на острове, сотрудничество компании с российскими федеральными и местными природоохранными органами стали главным аргументом в споре с агрессивно настроенными «зелеными» и в разъяснительной работе с населением. Во все местные СМИ были направлены подробные описания программ экологической защиты и страхования рисков экологических катастроф. Местные журналисты приглашались на «экологические слушания», где рассказывалось обо всех предусмотренных мерах защиты окружающей среды. До их сведения были доведены результаты экологической экспертизы, проведенной российскими специалистами. К реализации и развитию программы охраны окружающей среды были привлечены местные специалисты-экологи.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

За «Сахалин Энерджи» закрепилась репутация надежной и ответственной компании. Благодаря тому, что удалось сделать общественное мнение союзником проекта «Сахалин-2», теперь компании легче преодолевать психологические и административные барьеры, а это - необходимое условие для развития проекта «Сахалин-2». Пример «Саха-лина-2» стимулировал заключение новых договоров на основе СРП. На очереди - другие проекты освоения сахалинского шельфа. В ходе реализации проекта компанией было создано нескольких сотен рабочих

мест, в том числе и на Сахалине, востребованы специалисты высокого уровня, подготовку которых осуществляет «Сахалин Энерджи». В средствах массовой информации, особенно местной, с удовлетворением отмечают как этот факт, так и факт размещения многих крупных заказов на российских предприятиях.

Информационная волна, организованная «Сахалин Энерджи», вызвала интерес многих изданий, которые по собственной инициативе подготовили и опубликовали материалы о проекте «Сахалин-2». В настоящее время из-за большой капиталоемкости подобных проектов и необходимости применения отсутствующих в стране технологий добычи на шельфе Россия не может самостоятельно вовлечь в разработку крупные морские месторождения углеводородов, поэтому успешные совместные проекты не только принесут объективную экономическую выгоду, но и позволят положительно влиять на инвестиционный имидж России, развивать партнерские отношения с другими странами. Поэтому многие политики сочли своим долгом высказаться на тему «Сахалин-2» в прессе. Как правило, это были объективные выступления, построенные на анализе фактов. Всего в ходе кампании по информационному обеспечению проекта было опубликовано более 500 материалов в различных СМИ. Подавляющее большинство публикаций содержало позитивные оценки. В значительной степени именно кампания по развитию общественных связей «Сахалин Энерджи» и, в частности, освещение в прессе темы СРП на примере проекта «Сахалин-2» послужили признанию Сахалинской области по итогам следующего, уже 2000 года регионом, в котором эффективно развиваются связи с общественностью.

# **ПЧЕЛА В КОРОБКЕ**

Центр по организационной работе с общественностью «PR-Center», Москва

## **ПРОЕКТ**

Информационная кампания бренда «Би Плюс» для АО «ВымпелКом»

## **АВТОР**

Центр по организации связей с общественностью PR-Center (Сергей Самошин, Александр Грищенко) г. Москва

## **КЛИЕНТ**

АО «ВымпелКом»

## **СРОКИ**

Апрель - октябрь 1999 г.

## **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Группа компаний «ВымпелКом» является ведущим оператором сотовой связи России, который оказывает услуги в стандартах GSM и D-AMPS под торговой маркой «Би Лайн» в Москве, Подмосковье и ряде прилегающих областей Центрального региона РФ. Компания обладает лицензиями на предоставление услуг сотовой связи на территории с населением около 100 миллионов человек (68% населения России). С января 1998 года «ВымпелКом» ввел систему оплаты услуг с помощью дебетовых (pre-paid) карточек «Би Плюс» в сети D-AMPS. Ввод этой услуги ознаменовал собой переход сети «Би Лайн» на качественно новый уровень обслуживания абонентов: эта услуга сделала сотовую связь более удобной с точки зрения оплаты и более доступной. Однако, на взгляд заказчика, потребительский потенциал услуг сотовой связи «по карточкам» на начало 1999 года еще далеко не был исчерпан, предполагалось, что при правильном проведении PR-кампании спрос на мобильные телефоны, работающие в режиме «Би Плюс», можно дополнительно стимулировать.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Авторы определили несколько приоритетных целевых групп: I представители среднего и малого бизнеса;

- журналисты как пользователи мобильной связи;
- москвичи и жители Подмосковья с месячным заработком 250-300 долларов.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель, которую поставил перед авторами проекта заказчик, заключалась в продвижении марки «Би Плюс» на рынке сотовой связи России и, как следствие, в увеличении объема продаж услуг, предоставляемых под этой маркой.

Задачи, решаемые в ходе проекта для достижения этой цели, были сформулированы так:

- привлечь внимание прессы к АО «ВымпелКом» и обеспечить появление в СМИ материалов о его деятельности;

- с помощью СМИ сформировать у целевых аудиторий отношение к мобильным телефонам как необходимому средству связи;
- информировать об услугах, предоставляемых в рамках проекта «Би Плюс», пропагандировать их преимущества, в особенности, экономичность, удобство и простоту использования.

## **СТРАТЕГИЯ**

Стратегия авторов проекта заключалась в постоянном поддержании интереса к марке «Би Плюс» у целевых аудиторий на протяжении всего времени реализации проекта.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Для успешного решения задачи по популяризации услуг «Би Плюс» авторы проекта сделали основной акцент на их демократичности. Благодаря новой системе тарификации, возможности экономии, очевидной простоте самой услуги и контроля со стороны абонента за собственными расходами на сотовую связь мобильный телефон перестает быть атрибутом «новых русских» и становится необходимым предметом обихода, средством связи граждан, инструментом малого и среднего бизнеса, каковым он и должен быть на самом деле.

Особая ставка авторами проекта была сделана на журналистов как на потребителей услуг сотовой телефонии. Авторы учли то обстоятельство, что заработки большинства представителей средств массовой информации нельзя назвать большими, а потребность в оперативной связи из-за разъездного характера работы достаточно велика, поэтому экономные тарифы", которые предлагаются в рамках «Би Плюс», должны напрямую заинтересовать эту категорию потребителей и сделать журналистов как пользователями, так и убежденными пропагандистами этой программы.

Одновременно авторы проекта прилагали усилия для того, чтобы устранить предубеждения части потенциальных клиентов. Их предвзятость опиралась на распространенный стереотип восприятия «дешево хорошо не бывает», иными словами, при невысокой цене качество услуг связи гарантироваться не может. Для борьбы с этим предубеждением были уместны и техническая аргументация, и ссылки на растущее число пользователей, из которых пока никто не предъявлял претензии к качеству связи, и, самое главное, экономическое объяснение невысокой цены на услугу.

Для максимально оперативного распространения информации о «Би Плюс» в режиме постоянного взаимодействия со СМИ и для организации обратной связи с потребителями авторы проекта сочли необходимым организовать «горячую линию». Для «телефонной» услуги открытие такой линии поддержки потребителей было естественным и само собой разумеющимся. Однако первоначально «горячая линия» работала не только для потребителей, но и для СМИ, и редакции по запросу получали последние данные о новинках «Би Плюс», сведения по пользованию, подробную информацию о действующих тарифах, а также информацию, касающуюся технических подробностей пользования новой программы.

Кроме обеспечения свободного доступа всех интересующихся к информации «по запросу», был предусмотрен и ряд «активных» мероприятий для прессы - серия пресс-конференций, последовательно освещающих ход развития проекта «Би Плюс».

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ

6 апреля состоялась первая пресс-конференция в рамках проекта «Би Плюс». Ее темой стало предварительное подведение итогов работы АО «ВымпелКом» за первый квартал 1999 г., а также перспективы развития рынка сотовой связи в России. Руководители компании сообщили журналистам, в частности, о том успехе, которым пользуется «Би Плюс». По словам заместителя генерального директора АО «ВымпелКом» Сергея Грязнова, внедрение тарифного плана «Би Плюс» позволило компании занять даже несколько более широкий сегмент рынка, чем ожидалось. Было рассказано о преимуществах этой программы и о дополнительных возможностях, предоставляемых «Би Плюс» пользователям.

Именно после этой пресс-конференции авторы проекта наладили работу «горячей линии», чтобы иметь возможность не только самим распространять информацию, но также и отвечать на вопросы, возникающие у потребителей.

Следующая пресс-конференция, проходившая в рамках выставки «Связь Экспоком-99» в выставочном центре на Красной Пресне была посвящена, в основном, преимуществам, которые предоставляет «Би

Плюс». Большое внимание было уделено причинам популярности услуг, подобных «Би Плюс», на мировом сотовом рынке. На этой пресс-конференции было заявлено о новой программе АО «ВымпелКом» в рамках «Би Плюс» - поступлении в продажу уже подключенных телефонов по беспрецедентно низкой для российского рынка цене -99 долларов.

Поводом к третьей и последней пресс-конференции «Новые революционные предложения «Би Лайн» на рынке сотовой связи» в рамках проекта, состоявшейся 13 сентября, послужило выведение на рынок нового пакета услуг - тарифного плана «Би Плюс Приват», в котором отсутствует абонентская плата и существенно снижена стоимость минуты разговора в нерабочие часы. «ВымпелКом» также объявил об очередном снижении стоимости минимального контракта на покупку телефона «Би Плюс» - теперь подключенный по этой системе телефон стоил всего 79 долларов.

18 октября «Вымпел Ком» объявил о новой маркетинговой инициативе, связанной с «Би Плюс», - начале программы «Коробочка». Сотовый телефон впервые предлагался не как «многоступенчатая» услуга (выбрать аппарат, получить номер, выбрать тариф, оформить разрешение, подписать договор и т.п.), а как готовый к употреблению товар: заранее подключенный и упакованный в фирменную коробку. Предложение было оценено прессой как действительно революционное, не просто смелое, с коммерческой точки зрения (цена была снижена уже до 49 долларов), но и социально важное, делающее сотовую связь доступной принципиально новым целевым группам, массовой. В перерыве между пресс-конференциями авторы проекта занимались организацией и наполнением информационных потоков - использовались как возможности «горячей линии», так и личные контакты с журналистами. За семь месяцев работы агентство организовало 37 материалов в местной и центральной печати. Публикации вышли в газетах «Известия», «Комсомольская правда», «Аргументы и факты», «Финансовая газета», «Московский комсомолец», «Спортивная газета», «Коммерсантъ», «Экспресс-газета», «Ведомости», «Сегодня» и др., в журналах «Профиль», «Компания», «Здоровье», «Огонек», «Авто-мир» и др.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Авторы проекта полностью справились с поставленными перед ними задачами: в результате изменившегося отношения целевых групп к мобильной связи возрос спрос на услуги сотовой телефонии, что привело к резкому увеличению пользователей именно телефоном «Би Плюс». По свидетельствам журналистов, это был один из единичных случаев, когда можно было видеть огромные очереди. Это были очереди в офисы «Би Лайн» за телефонами «Би Плюс». За первые два месяца работы абонентами «Би Плюс» стали свыше 22 тысяч человек. Всего же в период проекта PR-поддержки их приобрели более ста тысяч абонентов. Стоит отметить, что активную рекламную кампанию в пользу «Би Плюс» «ВымпелКом» начал только в октябре 1999 года.

# **СВОБОДУ СЛОВУ!**

Союз журналистов России, Фонд защиты гласности, «Интерньюс», Центр «Право и СМИ», НИСПИ, Комиссия по доступу к информации, Союз распространителей печатной продукции, Национальная ассоциация телеведущих, Москва

## **ПРОЕКТ**

Общественная экспертиза: анатомия свободы слова

## **АВТОРЫ**

Союз журналистов России при участии Фонда защиты гласности, «Интерньюс», Центра «Право и СМИ», НИСПИ, Комиссии по доступу к информации, Союза распространителей печатной продукции, Национальной ассоциации телеведущих и других организаций (Игорь Яковенко, Алексей Симонов, Манана Асламазян, Андрей Мелехин, Иосиф Дзялошинский, Андрей Рихтер, Ольга Никулина и другие) г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Проект выполнен на грант автономной некоммерческой организации «Интерньюс»

## **СРОКИ**

Май - декабрь 1999 года, декабрь 1999 - август 2000 г.

## **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

В России фактически создано 89 политических режимов, в каждом из которых есть своя мера свободы слова и своя роль СМИ в системе общественных отношений. Причем эти «правила игры» зачастую имели (и имеют) мало общего с федеральным законодательством. Роль, отведенная СМИ в том или ином регионе, часто совсем не совпадает с той нишей, которую определяет и автономность которой защищает федеральное законодательство.

Именно свобода слова играет особую роль в системе прав и свобод человека: если ее нет, то о нарушении других прав невозможно заявить. Авторы проекта полагали, что для того, чтобы отстаивать свободу слова в нашей стране необходимо противопоставить сильной и хорошо организованной бюрократической машине столь же слаженный механизм борьбы за права человека. Для этого необходимо: выявить все факторы, способствующие нарушению прав СМИ; поименно и доказательно назвать всех, кто способствует нарушению прав СМИ; опираться не на мнения и оценки, а на факты, документы и цифры; измерить уровень реализации прав и свобод СМИ (и, шире, прав человека) в каждом регионе.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Данный проект предназначен для:

- представителей законодательной, исполнительной и судебной ветвей власти субъектов Российской Федерации;
- представителей средств массовой информации;
- российских и международных правозащитных организаций;
- широкой общественности.



## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель проекта состояла в том, чтобы исследовать, структурировать, описать и доказательно оценить ситуацию со свободой слова в каждом из субъектов Федерации по отдельности и, таким образом, в России в целом, составив карту свободы массовой информации. Авторы исследования рассчитывали, что анализ результатов «Общественной экспертизы» позволит решить несколько взаимосвязанных задач. Во-первых, познакомить широкие круги общественности с теми конкретными препонами на пути свободы массовой информации, которые выявило исследование, и сформировать общественное мнение вокруг этих проблем. Во-вторых, использовать это общественное мнение для того, чтобы побудить власть изменить условия, противостоящие свободе массовой информации. В-третьих, довести результаты этого исследования до журналистов, чтобы научить их пользоваться теми правами, которые предоставляет федеральное законодательство. Задачи, которые в ходе реализации проекта ставили перед собой авторы:

- разработать систему оценки и инструментарий, которым будет производиться исследование;
- привлечь к участию в проекте как центральные, так и региональные средства массовой информации;
- сделать достоянием гласности итоги исследований;
- привлечь внимание правозащитных организаций и общественности к ситуации со свободой слова в России;
- разработать механизм, позволяющий влиять на ситуацию.

## **СТРАТЕГИЯ**

Предметом исследования первого этапа «Общественной экспертизы» были политика и нормотворчество власти в сфере массовой информации. Поэтому полученный результат точнее было бы назвать картой условий свободы массовой информации. Первый этап позволил установить «меру» свободы СМИ в каждом регионе, поскольку в рамках этого этапа была создана система количественных оценок, ее составляющих (свободы доступа, производства и распространения информации). На втором этапе были проанализированы изменения этих условий за год, в том числе и под воздействием публикации результатов «Общественной экспертизы». Главное отличие второго этапа - существенное изменение методологии исследования: помимо количественных, были широко использованы качественные методы (помимо правовых, были изучены экономические, финансовые и профессиональные составляющие). Авторы сочли необходимым выяснить, от чего зависят разные уровни свободы СМИ в России. Для этого были исследованы такие аспекты регионального медийного пространства, как медийная насыщенность региона, уровень медийной конфликтности, структуры региональных медийных бюджетов.

Были изучены региональные рынки СМИ, степень их развития, степень погруженности в рынок СМИ различных регионов.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

В соответствии с международными нормами понятие «свобода слова» распадается на три основных компонента:

- свобода доступа к информации (право «свободно искать и получать информацию»). Индикаторами являются: открытость исполнительной, представительной и судебной властей; реакция должностных лиц на запросы журналистов; демократичность правил аккредитации;
- свобода производства информации. Индикаторы: местные условия

регистрации СМИ (лицензирование телерадиовещателей); местное налоговое и иное законодательство, регулирующее экономическую деятельность СМИ; степень влияния государства на доступ к средствам производства как печатных, так и электронных СМИ; соотношения государственных и рекламных денег в медиаиндустрии;

- свобода распространения информации. Индикаторами могут служить сведения о наличии или отсутствии налоговых льгот для предприятий - распространителей печатной продукции, размеры налога с продаж и количество инстанций, разрешение которых необходимо для установки газетного киоска.

В качестве точки отсчета для проведения сравнительного анализа авторы проекта взяли федеральное законодательство: Конституция России, Закон РФ «О средствах массовой информации», Закон РФ «О государственной поддержке СМИ и книгоиздания в РФ», Закон РФ «О государственной тайне», Закон РФ «Об информации, информатизации и защите информации».

Информацию, полученную авторами на основе вышеописанной методики, решено было привести к математическому выражению и вывести для каждого региона три индекса: индекс свободы доступа к информации, индекс свободы производства информации и индекс свободы распространения информации. Их производным является искомый индекс свободы массовой информации. Он также рассчитывался для каждого субъекта РФ.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Для сбора данных в каждом субъекте Российской Федерации (кроме Чечни и Ингушетии) были созданы группы экспертов из трех человек, отвечающие за сбор и передачу в штаб «Общественной экспертизы» всего массива данных по региону. В группу вошли по одному специалисту в области электронных и в области печатных средств массовой информации, а также социолог. В центре все эти данные проходили проверку на достоверность, обрабатывались, стандартизировались и сводились в индексы, таблицы, карты. Достоверность большинства сведений дополнительно проверялась на основе информации из других источников.

Для получения объективных данных авторы проекта оперировали следующим инструментарием:

- анализ региональных законодательств, регулирующих деятельность СМИ;
- анализ действующих в регионах правил аккредитации журналистов;
- полевые исследования региональных медийных рынков (количество, тираж и формы собственности печатных изданий; количество, мощности и формы собственности типографий; количество, мощности, зоны вещания и формы собственности теле- и радиокompаний; данные о формах и условиях государственной поддержки СМИ);

- тестовые информационные запросы, рассылаемые центральными и региональными СМИ, чтобы выявить степень выполнения органами власти субъектов РФ статей 38, 39 и 40 Закона РФ «О СМИ», обязывающих руководителей и других уполномоченных лиц государственных органов и организаций предоставлять редакциям ответы на запросы информации.

В процессе работы было проанализировано 73 документа об аккредитации при законодательных и исполнительных органах власти 51 региона. Анализ документов об аккредитации позволил выделить наиболее типичные и распространенные варианты отклонений от положений Закона РФ «О СМИ» и других нормативных актов. Например, требование излишних сведений, дискриминация СМИ в праве на аккредитацию, произвольное квотирование аккредитуемых СМИ, незаконные основания отказа в аккредитации, незаконные

условия аккредитации и т.п. Все нарушения нашли свое отражение в таблице, описывающей виды нарушений, частоту встречаемости данных нарушений и регионы, в законодательстве которых содержатся эти нарушения. Обобщение было проведено путем объединения сходных нарушений в 36 групп.

В ходе проекта ряд центральных и региональных СМИ осуществил двухэтапную рассылку информационных запросов должностным лицам 87 из 89 субъектов РФ (исключение составили Республика Чечня (оба этапа) и Республика Ингушетия (второй этап)). В этой акции приняли участие: «Новая газета», «Независимая газета», информационно-справочное издание «Спрос», журнал «В мире животных», «Российская газета», а также местные печатные и электронные СМИ. Запросы касались положения задержанных в следственных изоляторах, местного бюджета и его отдельных статей, доходов глав администраций, привилегий, компенсаций и льгот, предоставляемых государственными органами, деятельности судов, преступности, состояния экологии, проблем образования, свободы передвижения и права выбора места жительства, нарушений прав и свобод человека, а также нарушений законности органами государственной власти, состояния здоровья населения, санитарии и демографии, ЧП и катастроф, угрожающих здоровью граждан, прогнозов стихийных бедствий и их последствий, условий развития малого предпринимательства, защиты животных, статистики преступлений против государственной власти. Всего за период исследования был направлен 1871 запрос. Поступило 832 ответа, из которых полных и своевременных, то есть представленных в соответствии с «Законом о СМИ», только 420.

Информационные запросы принципиально не касались предметов, составляющих государственную или иную охраняемую законом тайну, но затрагивали ряд проблем, представляющих общественный интерес. Тем не менее, в очень немногих регионах местные власти - администрации и законодательные собрания, прокуратуры и суды, управления внутренних дел и юстиции, судебные департаменты, департаменты здравоохранения и образования и т.д. - отреагировали на запросы информации в срок.

В течение всех этапов проекта тщательно изучались местные законы о СМИ и государственной поддержке СМИ. В процессе анализа региональных нормативно-правовых актов было выявлено большое количество нарушений самого различного характера. Все нарушения федерального законодательства были систематизированы и объединены в группы.

По окончании первого этапа к авторам «Общественной экспертизы» поступило множество вопросов от органов представительной и исполнительной власти субъектов РФ относительно того, какими должны быть корректные правила аккредитации и каким должно быть региональное законодательство о СМИ. В связи с этим в рамках проекта были разработаны типовые правила аккредитации работников СМИ при органах государственной власти, рекомендованные в качестве основы при утверждении правил аккредитации. Благодаря этому в ряде регионов отдельные положения актов по аккредитации были приведены в соответствие с федеральным законодательством, были приняты новые правила аккредитации (хотя таких субъектов меньшинство).

В рамках проекта также был разработан модельный закон субъекта Федерации «О средствах массовой информации», который призван унифицировать и привести в соответствие с федеральным законодательством нормативно-правовые акты регионов.

Анализ условий распространения информации в регионах показал: сегодня в 50 субъектах РФ компании - распространители прессы не имеют ни одной льготы из шести, предусмотренных федеральным законодательством. Власти

невыгодно существование альтернативных сетей распространения медийного продукта, поскольку таким образом она утрачивает один из рычагов давления на СМИ. Максимальное количество льгот зафиксировано в Москве - помимо предусмотренных федеральным законодательством, распространители СМИ имеют льготы по налогу на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы, кроме того, они освобождены от налога с продаж.

Эксперты также собрали информацию о количестве инстанций, разрешение которых необходимо в разных регионах для открытия торговой точки по продаже прессы. Абсолютный рекорд здесь держит Омск - здесь необходимо пройти согласование в 34-х инстанциях. Чтобы выявить уровень медийной насыщенности регионов, авторы проекта проанализировали следующие показатели: количество местных теле- и радиопрограмм в субъекте Федерации и количество экземпляров газет и журналов, распространяемых по подписке, на 1000 жителей. Тем самым они выяснили общий объем предлагаемой и востребованной местной информации, которая приходится на каждого жителя региона. Исследования позволили выяснить, что электронные СМИ процветают в густонаселенных и/или экономически развитых регионах, а также в тех регионах, где есть благоприятные условия для свободы СМИ. С подпиской ситуация прямо противоположная: количество подписчиков местной прессы велико в тех регионах, где свобода СМИ значительно ограничена. Вызвано это тем, что местные власти, субсидируя верноподданнические издания, позволяют им снизить цены на подписку, что/в свою очередь, делает их доступными для большей части населения. И наоборот, в регионах, где население пользуется услугами розничной торговли, свобода СМИ проявляется в большей степени.

Чтобы определить уровень экономической независимости местных СМИ, авторы проекта сопоставили два источника финансирования: объем средств, выделяемых региональным бюджетом, и объем регионального рекламного рынка, приходящийся на средства массовой информации. Согласно гипотезе авторов проекта, наиболее зависимы от местных властей СМИ тех регионов, где расходы на прессу и телевидение составляют более 0,5% бюджета. Рекордная для российских регионов доля расходов на СМИ была заложена в бюджете Краснодарского края (1,2%). Это повлияло на степень медийной насыщенности края и обеспечило местному руководству благоприятный информационный климат.

Для выяснения медийного климата в субъектах Федерации авторами проекта учитывался показатель конфликтности рынка СМИ (сведения о медийных конфликтах были предоставлены Фондом защиты гласности и Центром экстремальной журналистики Союза журналистов России). Всего за 1996 - май 2000 года было зафиксировано 4 138 таких конфликтов. Рост зафиксированных конфликтов за 4 года в 3,3 раза говорит о серьезных изменениях роли и места СМИ. Процесс погружения СМИ в конфликтную рыночную стихию, в многополюсную систему гражданского общества и полисубъектную политическую среду объективно способствует росту конфликтов с участием СМИ и журналистов.

В рамках исследования были изучены факторы, от которых зависит уровень медийной конфликтности. Показатель корреляции между количеством конфликтов и уровнем медийной насыщенности позволяет сделать вывод о том, что наибольшее количество конфликтов происходит в регионах с высокой медийной насыщенностью. В свою очередь, проведенный анализ продемонстрировал, что самой конфликтной является «рыночная» медийная модель, а самой «мирной» - депрессивная: ведь чем свободнее СМИ, тем больше вероятность того, что чьи-то интересы будут задеты.

Чтобы создать типологию отношений власть - пресса в субъектах РФ, авторы проекта разработали параметры, позволяющие классифицировать различные модели СМИ: информационная открытость власти, уровень свободы производства информации, уровень свободы распространения информации, медийная насыщенность региона, развитие регионального медийного и рекламного рынков, уровень медийной конфликтности регионов с учетом характера конфликтов (правовой - внеправовой), уровень самоорганизации медийного сообщества. Таким образом, авторам проекта удалось выделить основные медийные модели: депрессивная модель, три варианта советской модели (авторитарный, патерналистский и модернизированный), переходная к рыночной, конфронтационная и рыночная модели. Поскольку данная типология явилась результатом анализа многих факторов, авторы проекта обозначили модели по названиям тех регионов, медийная практика в которых наиболее характерна для каждой модели. Например: «калмыцко-адыгейская» модель (авторитарный вариант советской медийной модели или «зона бесконфликтности»), «приморско-тульская» модель (конфронтационная), «белгородско-башкортостан-ская» модель (патерналистский вариант советской модели) и т.д. На основе всех полученных данных была составлена карта свободы массовой информации, графически отражающая положение дел со свободой СМИ в России. Результаты первого этапа исследования были многократно опубликованы в центральной и региональной прессе, стали предметом обсуждения на четырех конференциях с участием журналистов, правозащитников, представителей исполнительной и законодательной ветвей власти субъектов Федерации. Для более широкого ознакомления общественности с результатами исследования был создан сайт проекта «Общественная экспертиза» ([www.freepress.ru](http://www.freepress.ru)). После первого этапа проекта авторам пришло несколько сот писем от журналистов, правозащитников и должностных лиц субъектов Федерации.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Результаты исследований стали основой для построения «информационных карт» России: «Карты свободы доступа к информации», «Карты свободы производства информации», «Карты свободы распространения информации» и итоговой «Карты свободы массовой информации». Итоговая карта стала настоящей сенсацией. Выяснилось, что на сегодня в России нет ни одного региона, в котором были бы созданы благоприятные условия для осуществления права человека и гражданина на информацию. В то время как в двух регионах России существуют благоприятные условия для доступа к информации (Ярославская и Мурманская области), а в одном субъекте Федерации - благоприятные условия производства и распространения информационного продукта (г.Москва), ни в одном из них положительные факторы не сходятся воедино и не создают в итоге комфортный законодательный и политический климат для СМИ.

Однако, кроме «диагноза», проведенное исследование содержит и «рецепты лекарств», и методику «лечения». Региональным законодателям «Общественная экспертиза» предлагает модельный закон о СМИ субъекта Федерации и типовые правила аккредитации, подготовленные лучшими юристами страны. Прокурорам и правозащитникам дает в руки готовый инструмент для наведения порядка во властных структурах - десятки тысяч (!) обработанных и доказанных фактов нарушений чиновниками российского законодательства и прав человека. Журналисты получают наглядное пособие, как надо, опираясь на закон, отстаивать свои профессиональные права. Российские и зарубежные инвесторы и рекламодатели, изучив медийные портреты регионов, сделают выводы, куда им

надо вкладывать средства, а откуда выводить. Мировая и российская общественность сможет взять под свой контроль те субъекты Федерации, где наиболее злостно нарушают свободу массовой информации.

После первого этапа проекта в 13 субъектах Российской Федерации произошли изменения нормативно-правовых актов, отразившие положительную тенденцию в сфере развития свободы массовой информации в России.

# СТОИМОСТЬ РЕПУТАЦИИ

Департамент PR компании «Евросевернефть», Москва

## ПРОЕКТ

Управление репутацией компании. Репутационный менеджмент компании «КомиТЭК» в процессе антикризисного управления

## АВТОР

Департамент PR компании «Евросевернефть», управляющая компания нефтяной компании «КомиТЭК» (Владимир Смехов, Михаил Вильковский, Наталия Михайлюк) при участии Агентства «Михайлов и Партнеры» г. Москва

## КЛИЕНТ

Совет директоров ОАО НК «КомиТЭК» и правление управляющей компании «Евросевернефть»

## СРОКИ

Сентябрь 1997 - сентябрь 1999

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

К сентябрю 1997 года холдинг «КомиТЭК» подошел с полным набором проблем, типичных для постсоветского предприятия в период экономического кризиса в России:

- холдинг находился на грани банкротства (руководство компании было шестой раз приглашено на правительственную комиссию по банкротству);
- накопилась критическая задолженность в бюджеты всех уровней;
- не выполнялись обязательства перед партнерами;
- не выполнялись обязательства перед трудовыми коллективами;
- не были урегулированы отношения с федеральными и местными властями;
- профсоюзные и другие общественные организации находились в жесткой оппозиции к руководству компании;
- неоправданная раздробленность на множество СП делало холдинг мало управляемым и раздражаемым на множество местных интересов;
- менеджмент и работники холдинга, а также население городов, в которых предприятия холдинга являются градообразующими, активно противодействовали попыткам новых акционеров перестроить компанию. Кроме того, международная репутация холдинга сильно пострадала, после того как дочерняя компания «Коминетфть» провела эмиссию, ставшую широко известной своей неэтичностью по отношению к западным акционерам.

Не украшал компанию и тот факт, что в свое время она допустила не менее широко известный масштабный разлив нефти, загрязнив значительные территории в Республике Коми.

В итоге, правительственная комиссия по банкротствам предупредила акционеров КомиТЭКа, что, если не произойдет никаких положительных сдвигов в деятельности холдинга, будет начата процедура банкротства нефтедобывающей

дочерней компании ОАО «Коминнефть». Комиссия пошла на последнюю отсрочку только в связи с недавним появлением в холдинге новых акционеров.

Новые акционеры компании приступили к кардинальным изменениям в холдинге. В частности, было принято решение о создании управляющей компании и поручении ей разработки и реализации антикризисной программы. На собрании акционеров 30 октября 1997 года полномочия исполнительных органов холдинга были переданы управляющей компании «Евросевернефть» под руководством Григория Березкина и был одобрен предложенный вариант антикризисного управления. В рамках компании «Евросевернефть» был создан Департамент по связям с общественностью, возглавил который Владимир Смахов, взявший ответственность за управление широким кругом корпоративных коммуникаций:

- внешнее и внутреннее PR-сопровождение антикризисного управления и реструктуризации холдинга

- содействие формированию новой позитивной корпоративной репутации

- сопровождение и ассистирование переговорных процессов

- участие в планировании и реализации антикризисных акций. Решение поставленных задач осложнялось тем, что описываемые годы отличались пиком общегосударственного экономического кризиса в России, максимумом политического противостояния в обществе и особенно «недружественной» информационной средой. Российские центральные СМИ в описываемый период предпочитали писать исключительно о скандалах, не уделяя должного внимания фактам позитивного развития в российских компаниях. Особенно российская пресса была «неравнодушна» к нефтяной тематике. (За период с февраля 1998 по ноябрь 1999 года в российских СМИ активно обсуждались 17 скандалов в этой отрасли.) В регионах, как у общественности, так и в СМИ, достигла максимума неприязнь к появлению московских акционеров и руководителей в местных компаниях.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

В сложившейся ситуации приходилось обращаться к достаточно широкому спектру целевых аудиторий. В разное время необходимо было концентрироваться на разных группах аудиторий, в зависимости от текущей задачи или проблемы:

- региональные власти (двух субъектов Федерации);

- правительственные органы Российской Федерации;

- акционеры;

- международные финансовые и деловые круги;

- широкая общественность и деловые круги Российской Федерации;

- общественные организации, деловые круги, широкая общественность Республики Коми, Ненецкого автономного округа;

- сотрудники компаний холдинга «КомиТЭК»;

- профсоюзные организации работников нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности России, Республики Коми, Ненецкого автономного округа;

- жители городов и местностей, в которых расположены основные производства компаний холдинга.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Новые акционеры поставили перед департаментом задачу - добиться новой репутации холдинга «КомиТЭК» как компании инвестиционно и бизнес-привлекательной.

Достижение этой цели возможно при активном включении департамента в решение следующих задач:



- разработать и сформировать имидж КомиТЭКа как интенсивно обновляющейся, грамотно и творчески управляемой, привлекательной для инвесторов компании;
- достичь взаимопонимания и урегулировать отношения компании с государственными структурами, властями Республики Коми и Ненецкого автономного округа, подрядчиками, партнерами, конкурентами, профсоюзами, деловыми сообществами;
- достичь взаимопонимания с западными акционерами компаний холдинга;
- установить отношения с западными финансовыми кругами для привлечения кредитов и инвестиций;
- сформировать для компании «КомиТЭК» дружественную общественную и информационную среду, которая способствовала бы текущему бизнесу и повышению привлекательности компании для потенциального стратегического партнера;
- сформировать благожелательное отношение к деятельности КомиТЭКа на местах, особенно среди сотрудников предприятий холдинга.

## **СТРАТЕГИЯ**

В то время как новый менеджмент, сконцентрированный в управляющей компании «Евросевернефть», сосредоточился на реорганизации структуры и управления холдингом, оптимизации производства, привлечении кредитов и погашении многолетних задолженностей, действия PR-департамента были направлены на ликвидацию последствий накопленного за несколько лет негативного имиджа холдинга и освещение позитивных изменений в компании. Создание репутации холдинга в глазах общественности и российского, в особенности местного политического и экономического истеблишмента и международных деловых кругов как успешного участника рынка, прозрачной и законопослушной компании. Одновременно приступили к формированию новой корпоративной культуры в холдинге. Вся деятельность департамента была поделена на фоновую (текущую, не имеющую конкретных временных рамок) и проектную (состоящую из отдельных проектов в разной степени взаимосвязанных и имеющих конечные цели и временные рамки).

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Чтобы «погасить волну» негативной информации, которая буквально накрыла холдинг, на первых стадиях проекта было минимизировано присутствие компании в информационном поле и сокращено количество публичных акций. Подобная «пауза» позволила, не вступая в конфронтацию, дождаться снижения негативного интереса и публикаций в СМИ и постепенно перейти к освещению положительных сторон деятельности компании.

Для оказания влияния на различные целевые аудитории, которые условно можно разделить на три основные группы (региональную, федеральную и зарубежную), были разработаны различные схемы взаимодействия с соответствующими СМИ.

Необходимо было убедить иностранных инвесторов в том, что новое руководство компании способно осуществлять управление в соответствии с международными требованиями и будет в равной степени считаться с интересами всех акционеров.

На региональном уровне необходимо было, во-первых, наладить отношения с местной администрацией, а во-вторых, снять в коллективах предприятий компании социальную напряженность, вызванную реструктуризацией. Напряженность искусно разжигалась не только старым менеджментом, но и

местными профсоюзными организациями. Работников нужно было убедить в том, что только работодатель сможет позаботиться об их благополучии, а профсоюзы, идя на разжигание конфликта, отстаивают лишь свои частные интересы, а не интересы рабочих.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Подготовительный этап не был публичным - PR-сопровождение заключалось, в основном, в подготовке и осуществлении лоббистских акций и стратегических коммуникаций с персонами, принимающими решения: западными и отечественными акционерами, руководством Республики Коми, межведомственной балансовой комиссией и т.п. Необходимо было накопить базовый потенциал фактов, позитивно характеризующих новое руководство компании.

С началом этапа интенсивной реструктуризации холдинга началась и активная работа с представителями СМИ, которая была отлажена до автоматизма и относилась к «фоновой деятельности» департамента. С местными СМИ были заключены договоры о сотрудничестве, в рамках которых осуществлялось взаимное информирование о ходе реструктуризации. СМИ информировали департамент о готовящихся материалах и настроениях читателей, а департамент, в свою очередь, снабжал СМИ текущей информацией о ходе проекта, оперативно реагировал на журналистские запросы. В рамках проекта ведущим журналистам местных СМИ была предоставлена возможность посетить места нефтедобычи и производственной деятельности компании. Региональным изданиям оказывалась и практическая помощь. Так, например, КомиТЭК обеспечил юридические консультации редакции газеты «Нарьяна Вындер» (официальное издание НАО) в деле об отстаивании прав на свободу печати, юридическую поддержку городской газеты Сыктывкара «Панорама столицы» в деле по защите права свободы слова. Несколько раз оказывалась практическая и организационная помощь информационным агентствам «КомиИнформ», телевидению Республики Коми «Комигор», газете «Трибуна» и другим изданиям. Ведущие журналисты федеральных СМИ, а также журналисты международных изданий и информационных агентств приняли участие в нескольких десятках мероприятий, проводимых департаментом на территории Республики Коми (туры, конференции, семинары, интервью, собрания акционеров, конференции трудовых коллективов, сопровождение депутатов ГД РФ и др.). Всего за период осуществления проекта только в печатных федеральных общественно-политических изданиях было опубликовано более 1500 материалов, освещающих деятельность КомиТЭК и Евросевернефти. В расчете на западных журналистов и аналитиков часть документации и информационной продукции КомиТЭК готовились по международным стандартам (веб-сайт компании, переписка, годовые отчеты и др.).

Особое внимание уделялось работе со специализированными СМИ. Было организовано постоянное присутствие компании на страницах профессиональных и отраслевых изданий, что влияло на изменение ее репутации в деловых и правительственных кругах. Именно материалы специализированных СМИ служили дополнительным источником информации для журналистов общественно-политических и деловых изданий.

На основном этапе департамент также осуществлял коммуникации со сторонами, тем или иным образом имеющими отношение к деятельности компании. С целью создания благоприятной среды для бизнеса и развития позитивного отношения к компании со стороны региональных властей, финансовые специалисты управляющей компании принимали участие в

разработке стратегии и привлечении средств в Республику Коми. Управляющая компания способствовала присвоению республике международного кредитного рейтинга, а также получению кредита от банковской группы SBC Warburg Dillon Read. Специалистами компании также были подготовлены и проведены эмиссия и продажа рублевых облигаций Республики Коми. Эти действия компании получили положительную оценку СМИ.

Тем не менее, благожелательное отношение со стороны администрации республики и ее главы не помешало 11 марта 1998 года Усинскому межрайонному отделению Управления ФСНП РФ по Республике Коми незаконно произвести административный арест имущества компании «Ко-минефть» на значительную сумму. В числе арестованного имущества оказались акции дочернего предприятия ОАО «Комплексная переработка нефти». Такие шаги со стороны властей фактически означали национализацию части Коминефти. С целью защиты собственности была реализована PR-программа, которая включала работу с иностранными акционерами, представителями международных деловых кругов и широкой общественности Российской Федерации. По запросу управляющей компании Институтом государства и права РАН было подготовлено заключение, в котором продажа акций КПН была признана произведенной с нарушением закона «Об акционерных обществах». Практически сразу на имя главы республики от представителей крупного западного акционера, организовавшего для республики синдицированный кредит в 50 млн. долларов, поступило письмо, в котором выражалась серьезная озабоченность действиями властей в отношении собственности КомиТЭК. Кроме того, данное событие освещалось в СМИ именно с позиций компании, что позволило сформировать определенное общественное мнение. Глава Республики Коми выступил в защиту холдинга и высказался против «растаскивания его на части». Позже глава республики отменил решение о продаже акций КПН. Для нейтрализации действий лидеров профсоюзов, которые нагнетали обстановку и всячески препятствовали проведению реструктуризации компании, в департаменте было принято решение «играть на поле» оппонентов: например, трудовая конференция, на которой настояли профсоюзы, была использована работниками департамента как трибуна для разъяснения сути преобразований и их последствий для трудовых коллективов. Многочисленные выступающие от работников смогли донести до работодателей свои проблемы. В результате этой конференции были приняты постановление об образовании согласительной комиссии и график погашения задолженности по заработной плате. Благодаря разъяснительной и организационной работе среди трудовых коллективов специалистам департамента также удалось добиться того, что большинство работников компании не стали участвовать во Всероссийской забастовке 7 октября 1998 года. На митинге, которым ограничилось участие в забастовке работников одного из предприятий компании, наравне с рабочими выступили и его руководители, что позволило представить их как «своих», стоящих с трудящимися «по одну сторону баррикад».

Тем не менее, снижение социального напряжения в трудовых коллективах объективно шло достаточно трудно. В октябре 1998 года работники структурных подразделений ОАО «Коминефть» организовали пикетирование дороги Уса - Возей. Департаментом было инициировано создание согласительной комиссии, работа которой привела к осуществлению ряда социально направленных мероприятий: восстановление на работе матерей-одиночек, централизованное погашение по коммунальным платежам, погашение жилищных ссуд и т.п. Одновременно с разъяснением позиции компании через СМИ, был организован диалог с лидерами пикетчиков. Кроме того, из конфликта были «выключены» лица с отклоняющимся публичным поведением и неустойчивой психикой. Все это

позволило работникам департамента снять пикет с дороги и подписать «мирное соглашение», что фактически положило начало процессу снижения социального напряжения вплоть до окончания проекта.

В 1998 году было принято принципиальное решение о возможном слиянии КомиТЭК и Лукойла и начался заключительный этап проекта, который заключался в обеспечении бесконфликтного вхождения Лукойла в регион и освещении перспектив слияния двух компаний. За этот период было организовано несколько десятков различных публикаций, в том числе аналитических, в таких журналах, как «Нефть и капитал», «Нефтегазовая вертикаль», «Коммерсант-Власть», «Коммерсант-Деньги», «Регион» (Коми) и т.д. Была проведена пресс-конференция, посвященная окончанию внешнего управления в компании «КомиТЭК» и началу обмена акций КомиТЭК на акции Лукойла. Стоит отметить тот факт, что слияние Лукойла и КомиТЭК - первое добровольное, взаимовыгодное, тщательно подготовленное и осуществленное слияние двух вертикально интегрированных нефтяных компаний. Поэтому относительно широкий интерес к нему со стороны общественности определил отсутствие заказных материалов в прессе. Официальным окончанием проекта можно считать 15 сентября 1999 года, когда было проведено собрание акционеров КомиТЭК, на котором было принято решение о прекращении внешнего управления со стороны Евросевернефти и избран новый состав Совета директоров с участием представителей Лукойла.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

За время осуществления проекта имидж компании «КомиТЭК» кардинально изменился: если в начале компания практически являлась банкротом, то в конце - достаточно успешной компанией, не связанной со скандалами, грамотно управляемой и привлекательной для инвесторов. В ходе проекта было достигнуто и поддерживалось конструктивное взаимопонимание с традиционными оппонентами КомиТЭКа в государственных и общественных структурах и за рубежом: власти Республики Коми и Ненецкого автономного округа, западные акционеры, профсоюзы, деловые партнеры, журналисты и другие. К концу проекта котировка акций КомиТЭК выросла в 15 раз, на 30% выросла рыночная стоимость акций. Об уровне репутации и доверии зарубежных партнеров также говорит тот факт, что даже после 17 августа не было закрыто или приостановлено ни одной западной кредитной линии для компании. И наконец, в том числе и благодаря новой репутации компании, ее менеджмента и грамотному сопровождению и проведению переговоров, сумма сделки по слиянию НК «КомиТЭК» с НК «Лукойл» (500 миллионов долларов) значительно превысила рыночную стоимость компании (по оценкам специалистов, в тот период она составляла около 300 миллионов).

# ТЕАТРАЛЬНЫЙ РОМАН

Союз театральных деятелей Российской Федерации, ассоциация «Золотая Маска», Москва

## ПРОЕКТ

Национальная театральная премия и фестиваль «Золотая Маска»

## АВТОР

Союз театральных деятелей Российской Федерации, ассоциация «Золотая Маска» (Эдуард Бояков, Наталия Николаева) г. Москва

## КЛИЕНТ

Союз театральных деятелей

## СРОКИ

1994 - 1999 гг.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1999 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

В начале 90-х годов российский театр находился в довольно странной ситуации: с одной стороны, снижался зрительский интерес, экономическое положение было катастрофическим, с другой - наблюдалось повальное увлечение проведением театральных фестивалей. Этот «фестивальный бум» был, безусловно, вызван желанием помочь театру, напомнить обществу, что театр жив, что он интересен. Однако многочисленность и самодеятельность подобных акций в значительной степени обесценивали сам институт премий за достижения в области театрального искусства. Оценку художественного качества актера, режиссера, художника все чаще выносили непрофессионалы, пусть даже самые благожелательные и любящие искусство, но ориентированные на развлечения после тяжелого трудового дня в удобных театральных креслах. Поощряемое искусство стремительно сближалось с шоу, серьезный театр откатывался на периферию зрительского внимания. Размывались критерии, снижалась планка мастерства, менялась шкала ценностей. Союз театральных деятелей России выступил с инициативой укрепить авторитет серьезного театра, найти способ сохранить российские театральные традиции и поощрить тех, кто им следовал.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Можно выделить несколько адресных групп, на которые был направлен этот проект:

- авторитетные театральные деятели: режиссеры, актеры, критики, драматурги, художники и т.д.;
- партнеры - российские театры, региональные союзы театральных деятелей, театральные специалисты всевозможных профессий;
- средства массовой информации, как российские, так и зарубежные;
- государственные структуры - Министерство культуры РФ, мэрия Москвы, Московская городская Дума, региональные органы власти;
- коммерческие компании-спонсоры;
- российская и международная театральная общественность;

- любители театра, зрители, широкая общественность в России и других странах.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Проект имел развитую систему целей, включая, прежде всего, такие, как:

- создание безусловно авторитетного института премирования в области театра;

- формирование в общественном сознании образа учрежденной театральной премии и фестиваля как культурного события национального масштаба;

- закрепление учрежденной премии в восприятии целевых групп как главной театральной премии России, постоянно действующего инструмента оценки художественного уровня русского театра и поддержания его высоких творческих стандартов в соответствии с представлением о российском театре как о выдающемся феномене мировой культуры.

Задачи, решение которых способствовало бы достижению этой цели, по мнению авторов проекта, состояли в следующем:

- учредить авторитетную театральную премию и фестиваль; выработать критерии конкурсной оценки и формат проведения;

- привлечь к участию в фестивале как можно большее число театров со всей России и других государств;

- привлечь внимание прессы, как российской, так и зарубежной, к фестивалю, получившему название «Золотая Маска», и его роли в театральной жизни России;

- привлечь спонсоров к финансированию мероприятий в рамках фестиваля, установить долгосрочные партнерские отношения с рядом спонсоров;

- подключить к патронажу фестиваля государственные институты;

- привлечь максимум зрителей.

## **СТРАТЕГИЯ**

Стратегия авторов состояла в поэтапном развитии проекта, когда каждый последующий этап привносит в проект нечто новое и реализуется на более высоком уровне, нежели предыдущий. Уже после первого фестиваля, географически ограниченного только Москвой, стало ясно, что необходимо сделать фестиваль «Золотая Маска» неотъемлемой частью театральной жизни страны в течение всего года, а не только 2-3-х недель в марте, во время которых проводится конкурсный показ спектаклей. В связи с этим авторы уподобили фестиваль «производству замкнутого цикла», этапы которого следуют один за другим без перерыва: подготовительная работа, фестиваль, подведение итогов, снова подготовительная работа.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Премия «Золотая Маска» была учреждена Союзом театральных деятелей РФ в 1994 г. Авторы проекта впервые среди подобных премий и конкурсов охватили все жанры театрального искусства: оперу, балет, современный танец, оперетту и мюзикл, драматический театр и театр кукол. При разработке формата первого конкурсного сезона было решено, что премия не будет иметь денежного содержания, но будет воплощена в памятном знаке (он был выполнен по эскизу известного художника-сценографа Олега Шейнциса).

Со временем, кроме конкурсных премий, которые в каждом из театральных жанров присуждаются лучшим актерам, режиссерам, дирижерам, хореографам и театральным художникам, в положение о премии были добавлены новые номинации, которые до сих пор не заявлял ни один из известных фестивалей: «За

честь и достоинство», «За поддержку театрального искусства России», «Лучшему зарубежному спектаклю, показанному в России» и «Приз критиков и театральных журналистов, аккредитованных на фестивале». Авторы проекта понимали, что уровень фестиваля определяет жюри, устанавливая критерии, по которым оцениваются работы. Поэтому главной особенностью новой театральной премии должно было стать именно жюри, состоящее из профессионалов - наиболее уважаемых и авторитетных людей театра. Более того, разработанный формат премии предполагал двухступенчатый отбор лауреатов - сначала из числа театральных премьер страны отбирались спектакли - участники конкурса, и лишь затем из их числа определялись победители. И, поскольку само по себе приглашение на конкурс оказывалось критерием художественного качества постановки, авторы учредили также и почетные дипломы - для всех прошедших строгий экспертный отбор на конкурс. В состав экспертного совета, который непосредственно и выбирает спектакли на соискание премии, были включены ведущие искусствоведы, авторитетнейшие в своей области театроведы, социологи, музыковеды, театральные критики. Уникальная для многих театральных коллективов возможность общаться со столичными критиками, получить их профессиональный отзыв также прибавила авторитета фестивалю.

Спектакли, которые в течение сезона экспертный совет отобрал для конкурсной программы, должны были, по замыслу создателей фестиваля, быть непременно показаны в рамках фестиваля. Иными словами, речь не могла идти о награждении спектакля «заочно», он должен был быть показан придирчивой столичной публике. Участие в фестивале «Золотая Маска» становилось стимулом для театральных коллективов страны, поскольку сам факт выступления на столичных подмостках по приглашению очень много значит для любого нестоличного театра. Однако это означало еще и то, что авторы проекта должны были обеспечить финансирование этих коротких гастролей. Частично финансирование фестиваля было обеспечено за счет бюджетов СТД и правительственных субсидий, но значительная часть средств должна была поступить от спонсоров. Дирекция фестиваля пошла по пути подготовки насыщенного единого спонсорского пакета, но помимо этого организаторы фестиваля использовали и нетрадиционные формы «спонсорской отдачи». Например, в честь генерального спонсора «Nestle» был поставлен спектакль с участием рекламных персонажей. По инициативе авторов проекта буфеты двадцати популярных московских театров были остроумно оформлены в эстетике и цветах другого спонсора фестиваля - фирмы Merloni, владельца торговых марок Ariston и Indesit. Формируя отношения с органами власти разного уровня, дирекция «Золотой Маски» исходила из культурной и социальной значимости проекта как для Москвы, так и для России. На фестивале была учреждена специальная номинация «За поддержку театрального искусства России», предназначенная, в основном, руководителям государственных структур, которые оказывали фестивалю реальную финансовую поддержку. В работе со средствами массовой информации дирекция «Золотой Маски» использовала как формальные, так и неформальные подходы. К формальным можно отнести формирование привлекательных пакетов информационного спонсора для СМИ, проведение пресс-конференций и press-party. Неформальный подход состоял в постоянном вовлечении представителей прессы в различные мероприятия, проводимые как в рамках фестиваля, так и вне их: посещение спектаклей и церемонии награждения, театральных вечеров с участием актеров, режиссеров и театральных критиков, презентаций, семинаров. И хотя некоторые из изданий, которых авторы проекта хотели видеть в числе официальных партнеров, не стали заключать соглашения об информационной поддержке, тем не менее, благодаря неформальным связям

такие издания, как, например, ведущие деловые газеты «Коммерсантъ» и «Ведомости» и ныне регулярно освещают весь ход событий «Золотой Маски».

Привлечение внимания общественности к фестивалю достигалось размещением рекламы в СМИ и наружной рекламы - в Москве. Кроме того, авторы учли, что театралы сохраняют программки спектаклей, и постарались сделать всю полиграфическую продукцию «Золотой Маски» - программы спектаклей, каталоги, афиши - максимально качественной. Более того, открытыми для публики стали не только спектакли, но и сама церемония награждения: билеты на нее - редкий случай для подобных «профессиональных» церемоний - поступают в свободную продажу. Это дает возможность многим театрам ощутить свою причастность к большому театральному празднику и выводит премию за узкопрофессиональные рамки. Русский театр заслуженно считается одним из лучших в мире, именно традиции российской театральной школы сформировали основы современного театрального искусства в большинстве стран мира. Поэтому авторы проекта стремились обеспечить фестивалю международную репутацию и вовлечь в фестивальную конкурсную программу спектакли из-за рубежа. Для этого авторы проекта наладили прямое сотрудничество с Британским Советом, Институтом Гете, Французским культурным центром, Европейской комиссией, международными театральными ассоциациями, зарубежными деятелями театра, иностранными посольствами.

Авторы проекта также предприняли ряд шагов к тому, чтобы поддержать и сам «бренд» «Золотая Маска»: требовалось несколько «оторвать» марку от фестиваля, приложить ее к какой-либо другой продукции, услугам. Для этого авторы проекта санкционировали выпуск на новосибирском заводе «Винап» шампанского «Золотая Маска».

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Первый фестиваль «Золотая Маска» состоялся в 1994 году. Фактически, это был «пробный шар», на котором отработывался формат конкурса. География фестиваля была ограничена столицей. С одной стороны, театральная сцена Москвы могла предоставить достаточное число театральных премьер, с другой - поддержка мэрии города как основного инвестора делала фестиваль в большей степени «московским» событием. Первое вручение премии «Золотая Маска» состоялось 13 марта 1995 года.

Второй фестиваль, прошедший в марте 1996 года, уже был всероссийским, его задачей было объединить разрозненные театры страны и наиболее полно отразить картину театральной жизни России. Это был «фестиваль профессионалов», на котором вырабатывались единые критерии оценки постановок, формировались художественные принципы «Золотой Маски».

Третий фестиваль, состоявшийся в 1997-м, превратил «Золотую Маску» в общественное явление. Именно в 1997 году в состав номинаций были введены связанные в целом с театральной жизнью: «За честь и достоинство», «За поддержку театрального искусства России». Не случайно именно к фестивалю 1997 года «Золотая Маска» открыла официальные страницы в сети Интернет, обеспечив доступ к материалам фестиваля широкой общественности, прежде всего театральной. Четвертый фестиваль 1998 года был направлен на то, чтобы стать в полной мере всероссийским, охватить театральную жизнь России полностью и без исключений. Конкурсная комиссия должна была, без преувеличения, просмотреть все премьеры российского театрального сезона. Фактически, конкурс становился театральным смотром всей страны. Поэтому именно в 1998 году были введены дипломы участников конкурсной программы, а также, поскольку на российской сцене шли не только отечественные спектакли,



номинация «Лучшему зарубежному спектаклю, показанному в России». В этой ситуации «полного охвата» оценка жюри неизбежно становилась решением в «последней инстанции», поэтому вердикту судей нужна была альтернатива, которой стал учрежденный в 1998 году «Приз критиков и театральных журналистов».

В 1999 году «Золотая Маска» отмечала свой пятилетний юбилей. Открывалась возможность продемонстрировать целевым группам переход фестиваля в новое качество - превратить «Золотую Маску» из ежегодного события, акции, в постоянно действующий национальный культурный институт.

Сбор информации о театральных премьерах происходил в течение года. Фестивальный штаб дирекции «Золотая Маска» разослал информацию о новом фестивале в более чем шестьсот театров России и региональные Союзы театральных деятелей, запросил видеозаписи спектаклей, собрал рецензии, интервью, скоординировал работу экспертного совета, который отбирал спектакли на фестиваль. Работа экспертного совета продолжалась семь месяцев (с июня по декабрь) и завершилась отбором для участия в конкурсе 55 спектаклей из заявленных 300. На первом этапе работы отбор лучших российских премьер производился по видеозаписям, на втором этапе отбора дирекция фестиваля командировала экспертов на просмотр спектаклей «в живую», на местах. К концу декабря была сформирована и утверждена программа фестиваля «Золотая Маска». Состав экспертного совета и программа фестиваля были опубликованы в ряде центральных изданий, прежде всего в газете «Культура». Кроме того, в период подготовки фестиваля 1999 г., в газете «Вечерний клуб» выходила еженедельная рубрика, посвященная «Золотой Маске». В ней регулярно выступали члены экспертного совета со статьями на различные театральные темы. Таким образом, удалось, не нарушая тайны работы экспертного совета, постоянно информировать читателей о его деятельности.

Затем на заседании секретариата СТД было утверждено жюри фестиваля, в которое вошли известные актеры, режиссеры, критики, художники, деятели культуры, не являющиеся ни членами экспертного совета, ни создателями или исполнителями в конкурсных спектаклях. Председателем жюри в области музыкального театра стал дирижер Юрий Кончев, лауреат «Золотой Маски» предыдущего сезона, а жюри в области драматического театра возглавил актер Сергей Юрский, также лауреат «Золотой Маски». На приглашение стать гостями «Золотой Маски» откликнулись директора самых известных зарубежных фестивалей: БИТЕФ, Авиньонского и Эдинбургского. За «творческой» частью организационной работы последовала «техническая»: аренда площадок для спектаклей - участников фестиваля, составление афиши с указанием площадок и дат, организация пребывания иногородних театров в Москве, подготовка печатной продукции фестиваля (каталог, афиши, плакаты, пресс-релизы и пр.), подготовка наружной, радио- и телевизионной рекламы. Одновременно началась кампания в средствах массовой информации: проводились пресс-конференции, организовывались статьи, интервью, театральные обзоры.

Конкурсная программа «Золотой Маски»-99 проходила в Москве с 10 марта по 5 апреля. В рамках фестиваля прошли творческие дискуссии и встречи, а также ставшая уже традиционной выставка «Итоги сезона: произведения московских театральных художников» и экспозиция театральных художников - лауреатов премии «Золотая Маска». В рамках международной образовательной программы «Золотая Маска»-99 состоялись мастер-классы по сценической речи и по сценическому движению под руководством признанных мастеров из Великобритании. В них приняли участие около восьмидесяти профессионалов из России. Кроме того, прошли международный семинар театральных критиков, в котором приняли

участие авторитетные специалисты из двенадцати стран, и семинар по современной драматургии. По завершении конкурса в Большом театре состоялась торжественная церемония вручения национальной премии «Золотая Маска» по итогам 1999 года. Она транслировалась в прямом эфире на РТР. На следующий день в мэрии Москвы был дан прием в честь лауреатов «Золотой Маски», на котором, кроме участников фестиваля, присутствовали его спонсоры и партнеры. В торжественной обстановке мэр Москвы Ю.Лужков вручил лауреатам памятные нагрудные значки. После фестиваля в рамках международных проектов «Золотая Маска» состоялись второй российско-британский семинар по драматургии и семинар по технике документального театра Verbatim (оба при поддержке Британского Совета). Вышли в свет первые книги серии «Новая пьеса». При поддержке «Золотой Маски» прошел семинар «Актуальные проблемы репертуарного театра».

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Фестиваль 1999 года показал, что пять лет усилий авторов проекта, направленных на популяризацию и достижение желаемого статуса театрального фестиваля «Золотая Маска», увенчались с успехом. Выросла популярность конкурса среди театральных коллективов России: если в 1998 году прислали свои заявки около 200 театральных коллективов из 40 городов России, то в 1999 году заявки на участие в фестивале «Золотая Маска» подали почти 300 театров из 50 российских городов. (Справочно: география «Золотой Маски»-2000 еще более расширилась: участие в конкурсе пожелали принять театральные коллективы из более чем 60 российских городов).

Фестиваль пользовался популярностью у зрителей: за две недели более 50 тысяч москвичей и гостей столицы воспользовались возможностью познакомиться с достижениями в области театра Москвы и России, а миллионы телезрителей были свидетелями телевизионной версии церемонии вручения премий.

Все события, так или иначе связанные с фестивалем, получили широкое освещение в прессе: только за первое полугодие 1999 года «Золотой Маске» посвящены свыше 220 публикаций. Стоит отметить, что «Независимая газета», никогда не входившая в число информационных спонсоров фестиваля и имеющая довольно напряженные отношения с СТД, опубликовала на своих страницах 18 материалов на фестивальную тему. Публикации о «Золотой Маске» появлялись в газетах Польши, Чехии, Болгарии, Швеции. Известность бренда «Золотая Маска» привела к тому, что газета «Ведомости» использовала его модификацию для оформления своей театральной рубрики. «Золотая Маска» интересна для многих представителей бизнеса: фестивали 1995 - 1999 годов прошли при спонсорской поддержке таких крупных корпораций и компаний, как Ariston, BeeLine, Finnair, Marriott Royal Hotel, Мост-Банк, Statoil, Nestle, Ингосстрах, Таском, МТУ-Информ и др.

Вырос международный авторитет фестиваля - в 1999 г. на него приехали 40 зарубежных продюсеров и директоров европейских фестивалей. «Золотая Маска»-99 проходила при поддержке Британского Совета, Института «Открытое общество» (Фонд Сороса), Института Гете, Представительства Европейской комиссии в России.

**1998**

## **ДОСТОЯНИЕ РЕСПУБЛИКИ**

Управление по связям с общественностью акционерная компании «АПРОСА», Москва

### **ПРОЕКТ**

Стратегия информационной деятельности компании «АПРОСА» в условиях кризиса

### **АВТОР**

Управление по связям с общественностью акционерной компании «Алмазы России-Саха», пресс-службы дочерних предприятий компании (Алексей Чертков, Виктор Логунов) г. Москва

### **КЛИЕНТ**

Акционерная компания «Алмазы России-Саха» («АПРОСА»)

### **СРОКИ**

Ноябрь 1997 - ноябрь 1998 годов

### **СТАТУС**

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1998 г.

### **ПРОБЛЕМАТИКА**

Акционерная компания закрытого типа «Алмазы России - Саха» («АПРОСА») является крупнейшим в Российской Федерации горнодобывающим предприятием и одним из ведущих мировых производителей природных алмазов.

В 1996-1997 годах главным фактором нестабильности для компании оказалась противоречивость законодательства в отношении владения, распоряжения и пользования продукцией компании. Так, с одной стороны, Гражданский кодекс России определяет, что производитель продукции является ее собственником и, следовательно, имеет исключительное право определять, кому и по какой цене реализовывать произведенное. С другой стороны, законодательные органы власти (Совет Федерации и Государственная Дума) относили драгоценные металлы и камни к государственной собственности. С этой точки зрения, собственниками добываемых алмазов должны были быть как Правительство Республики Саха (Якутия), так и федеральное Правительство России, и именно они должны были совместно решать, кому и по какой цене продавать добываемые алмазы. Третьей позиции придерживалось Правительство РФ, считая алмазы исключительно федеральной собственностью.

В Правительстве России в то время существовали силы, стремившиеся дестабилизировать положение «АПРОСА», лишить компанию монополии на внешнюю торговлю алмазами и создать отдельную сбытовую структуру. В таком случае производитель лишился бы такого стимула, как прибыль, и производство в рыночных условиях не смогло бы выжить. С сентября 1996 года Правительство затягивало процесс согласования подготовленного «АПРОСА» проекта торгового соглашения с «Де Бирс». В ноябре 1996 года Генеральная прокуратура возбудила уголовное дело против «АПРОСА» по факту сокрытия доходов от налогообложения и проведения незаконных сделок с валютными ценностями. 23

января 1997 года одновременно в четырех офисах компании «АЛРОСА» были изъяты оригиналы документов. В апреле таможня задержала посылки алмазов «АЛРОСА» в адрес «Де Бирс» по «подозрению в занижении указанной в сопроводительных бумагах таможенной стоимости ценного груза». Экспортные квоты на продажу российских алмазов и лицензии на 1997 и 1998 годы не были выданы вовремя, в результате чего «АЛРОСА» понесла миллиардные убытки.

Компания, не имея целостной концепции формирования своего позитивного имиджа, допустила, что ее репутация формировалась ее противниками. Компания представлялась прежде всего как «непатриотичная». Утверждалось: что выгодно ей, «Де Бирс» и Якутии, то не выгодно России и отечественному АБК; только Президент России через свои Указы способен защитить общенациональные интересы, используя аппарат Правительства; монополия «АЛРОСА» на экспорт алмазов создает угрозу национальным интересам, требуется усилить контроль центра за экспортом алмазов.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Концепция имиджа компании, положенная в основу проекта антикризисной коммуникации, была разработана с учетом различий между следующими целевыми группами:

- общественность Российской Федерации в целом, различные адресаты коммуникации на федеральном уровне;
- общественное мнение в «Республике Саха (Якутия), основном алмазодобывающем регионе страны;
- субъекты и адресаты коммуникации на мировом алмазно-бриллиантовом рынке;
- трудовой коллектив предприятий компании «АЛРОСА».

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Главной целью проекта было трансформировать прежний образ «АЛРОСА» в более соответствующий статусу компании, ее положению в АБК России и возрастающей роли в мировом алмазном бизнесе, закрепить этот образ «АЛРОСА» среди общественности Российской Федерации, Республики Саха (Якутия) и трудового коллектива.

Первоочередные задачи, эффективное решение которых позволяло лучше справиться с когнитивной обработкой информации в условиях кризиса, были сформулированы так:

- определить основные элементы ситуации и способы воздействия на них через СМИ;
- выявить основные ценности, интересы и цели, которые необходимо сохранить и приумножить, обеспечить им информационную поддержку;
- осуществить поиск и оценку основных и альтернативных способов действия, если разработанные меры не дадут должного эффекта (например, из-за ангажированности некоторых СМИ, отсутствия мотивов к освещению проблем «АЛРОСА» и т.д.);
- оценить как возможный риск и издержки, так и возможные последствия различных вариантов действий;
- наладить контроль над обратной связью с информационными агентствами, службами PR, вести мониторинг выполнения отдельных этапов проекта и корректировку хода выполнения проекта, его отдельных составляющих.

### **СТРАТЕГИЯ**

На основе первоначальных исследований, опросов и анализа публикуемых

материалов о компании была разработана стратегия информационной деятельности «АПРОСА» на 1998 год. Исходным положением был признан тезис, что компания «АПРОСА» находится в кризисной ситуации, а информационная деятельность компании должна быть реорганизована так, чтобы способствовать разрешению кризиса. Базовой частью работы стала концепция имиджа (репутационная парадигма) компании «АПРОСА» в нескольких модификациях для различных целевых групп. Все сообщения, исходившие от компании, приводились в соответствие с этой концепцией таким образом, чтобы служить ее доказательствами. Формулирование этих положений, как показала практика, сыграло важную роль в дальнейшей работе над проектом. Так, не только журналисты, но, к удивлению авторов, и некоторые руководители в аппарате компании не имели четких аргументов в возникающих спорах с оппонентами. Кроме того, был разработан корпус «меседжей» (метафорических ценностных составляющих), преимущественно направленных на противодействие негативным трактовкам деятельности компании, присутствовавшим в прессе.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Концепция имиджа компании «АПРОСА» на федеральном уровне включала в себя следующие идеи:

- компания «АПРОСА» - одна из крупнейших, устойчиво развивающихся производственных структур России, несмотря на кризис, вводит в строй новые горно-обогатительные комбинаты, имеет в своей отрасли высокий рейтинг как на внутреннем, так и на внешнем рынках;

- компания «АПРОСА» обладает крупными запасами высококачественных алмазов, современными геологоразведочными, алмазодобывающими, научно-исследовательскими и проектными организациями, новейшими технологиями и «ноу-хау»;

- минерально-сырьевая база, производственный, технический, технологический, кадровый и интеллектуальный потенциалы компании уникальны и являются национальным достоянием Российской Федерации;

- компания проводит активную разработку месторождений во многих регионах страны: Архангельской (алмазы), Амурской (редкоземельные металлы), Иркутской (золото) областях, Эвенкийском автономном округе (алмазы);

- сочетание мощной сырьевой базы, высоких технологий, уникального кадрового потенциала, профессионального руководства, оптимальной стратегии деятельности позволяет компании преодолевать кризис отечественной экономики и обеспечивает последовательное развитие производственных мощностей и инфраструктуры на благо Российского государства;

- профессиональное руководство компанией позволяет ей оставаться высокорентабельным предприятием. Прибыльность ее растет, и около 95% прибыли поступает в уплату налогов, из которых 74% составляет доля Республики Саха (Якутия), а 26% - доля Российской Федерации;

- поступление основной части выплачиваемых компанией налогов в распоряжение Республики Саха (Якутия) освобождает российский бюджет от перечислений дотаций бюджету Якутии на аналогичную сумму и помогает выжить населению республики, 65% которого составляют «русскоязычные»;

- компания играет ведущую роль в возрождении алмазно-бриллиантового комплекса, оказывая помощь национальной ограниченной отрасли;

- компания ориентируется на самофинансирование и практически не пользуется поддержкой государственного бюджета, более того, компания за счет собственных средств в полном объеме финансирует досрочный завоз (около 1,2 трлн. руб.) грузов в Западный регион РФ и ряд других тезисов.

Позитивный имидж компании в Республике Саха (Якутия) строился на иных аргументах:

- компания является крупнейшим налогоплательщиком на территории республики, вносимые ею налоговые отчисления составляют более 80% бюджета Якутии;

- компания - образующее предприятие Западной Якутии - из 90 тысяч жителей этой территории около 55 тысяч живут в городах и поселках, так или иначе связанных с компанией;

- компания способствовала развитию в республике высокотехнологичных отраслей: добычи алмазов, энергетики, авиации, связи, ювелирного производства;

- компания создала в Западной Якутии наиболее обустроенный в социальном плане регион, сопоставимый по комфортности проживания с центральными районами страны, оказала решающее влияние на развитие здравоохранения, образования, науки и культуры через строительство объектов соцкультбыта, проведение важнейших научных исследований и т.п.;

- компания обеспечивает высокий международный рейтинг Якутии и сформировала благоприятный имидж Республики Саха (Якутия) как крупного региона страны, обладающего уникальными запасами сырья и располагающего современными технологиями;

- компания является важнейшим работодателем, обеспечивающим занятость трудоспособного населения и всестороннее развитие северных регионов Якутии.

Для мирового рынка концепция имиджа компании была модифицирована так:

- за всю историю присутствия компании на мировом алмазном рынке она зарекомендовала себя в качестве надежного партнера, своевременно и точно выполняющего обязательства;

- высокая рентабельность компании предполагает превращение ее в транснациональную и значительное расширение сотрудничества с иностранными партнерами в ходе диверсификации ее деятельности;

- компания обладает лучшими в мире технологиями и «ноу-хау» в области геологоразведочных работ, горнодобывающего производства в сложнейших геолого-гидрологических и горнотехнических условиях, обогащения кимберлитов, извлечения алмазов и т.д.;

- компания, значимый субъект мирового алмазного рынка, что подтверждается ее членством во Всемирной алмазной палате, Ассоциации стран - производителей алмазов и других организациях;

- компания является основным учредителем Алмазной палаты России, которая станет прообразом алмазной биржи России, основного элемента интеграционного процесса стран, занимающихся огранкой алмазов;

- компания имеет долгосрочные кредитные гарантии Эксимбанка США по сделкам на поставку импортной большегрузной техники для алмазных карьеров; активно участвует в работе российско-американской двусторонней комиссии делового сотрудничества (комиссии «Гора-Черномырдина»);

- компания несет свою долю ответственности за сохранение и поддержание мирового алмазного рынка, соотносит свои действия с крупнейшими субъектами этого рынка драгоценного сырья. И, наконец, концепция представления компании трудовому коллективу включала в себя такие тезисы, как:

- компания обеспечивает работой, стабильной заработной платой и социально-бытовыми условиями (85,5% жилья для сотрудников благоустроено) около 40 тысяч трудящихся, а с учетом пенсионеров, детей, студентов и других категорий - значительно больше;

- компания гарантирует своим сотрудникам стабильность, уверенность в завтрашнем дне, справедливое моральное и достойное материальное вознаграждение за честный, добросовестный труд;

- компания оказывает сотрудникам крупную материальную помощь - в строительстве жилья в центральных регионах страны, в оплате медицинских операций в ведущих клиниках страны, в оплате учебы за рубежом, повышения квалификации и т.д.;

- компания действует в регионе, характеризующемся крайне неблагоприятными климатическими условиями, что требует значительных дополнительных затрат для создания и поддержания оптимальных для трудового коллектива социально-бытовых условий;

- компания обеспечивает своим сотрудникам и их семьям высокий уровень образования, культурного обслуживания, финансируя социальную сферу огромного региона Якутии;

- компания взяла курс на укрепление сотрудничества и максимальное привлечение трудового коллектива к управлению; принцип отношений с трудовым коллективом - доверительность и прозрачность действий руководства, приоритет интересов трудового коллектива;

- компания не принижает значения работников, занятых на добыче сырья, главная ценность компании - высокопрофессиональный коллектив, сплоченный идеей повышения рентабельности компании, получения прибыли от эффективной работы и т.д.

Корпус «месседжей» компании состоял из нескольких содержательных блоков.

Во-первых, использовалась «алмазная афера века» - дело компании «Голден Ада». Хищения алмазов из государственного хранилища послужили ярким фактом коррупции в государственном аппарате, призванном контролировать золото- и алмазодобывающие отрасли. В общественном мнении удалось зафиксировать, что государство, ведя торговую деятельность и устанавливая правила торговли драгоценным сырьем, является главным нарушителем законодательства, а чиновники, призванные контролировать добычу и обращение товара, - главными виновниками громкого скандала. Благодаря этому общественность стала разбираться, что алмазы воруют не в компании «АПРОСА», которая заинтересована дороже их продать, а в Гохране, чиновники которого готовы сбить за бесценок алмазы, собранные за 40 лет трудом нескольких поколений «алмазников». Отсюда вытекал следующий «мессидж» - о «партии «паркетных» алмазников». Такими представлялись эксперты, депутаты и министерские чиновники - оппоненты компании. В противовес последовательно формировался образ «настоящего «алмазника» - человека, профессионально знающего проблемы отрасли, отработавшего десятки лет на производстве, болеющего за трудовой коллектив, отрасль, интересы государства.

Как доказательство «по аналогии» использовалась ситуация в золотодобывающей промышленности, которая имела сходную с алмазодобычей (до акционирования «АПРОСА») систему финансирования производства.

На примере тяжелейших трудностей, которые испытывали золотодобытчики, был наглядно (командировки журналистов, народных депутатов в районы добычи) показан губительный путь, к которому призывают оппоненты «АПРОСА», настаивающие на возврате к отделению добычи от продажи. «Что стало с золотом, то станет и с алмазами», - так был сформулирован третий антикризисный «мессидж».

Авторы проекта отвергли использование в работе слухов, «жареных» фактов, недостоверной информации. Это объясняется тем, что субъекты АБК в

России очень близки друг к другу, и алмазный бизнес является весьма специфическим и «закрытым» от посторонних. Поэтому сознательные искажения не удалось бы скрыть, и ущерб репутации был бы неминуем. Напротив, авторы проекта активно формировали образ компании «АПРОСА» как честного партнера. Это было закреплено формулой: «Правда об алмазах - главный критерий работы «АПРОСА».

Алмаз как понятие напрямую ассоциируется с богатством, изысканностью. В глазах кризисного общества этот ассоциативный ряд не вызывает одобрения. Поэтому авторы проекта заранее отказались от рекламы конечного товара, а сконцентрировались на темах производства. Авторы проекта объяснили главному торговому партнеру, «Де Бирс», что начатая им в России роскошная реклама дорогих украшений и изделий с бриллиантами дает прямо противоположный эффект. Чтобы решить проблемы на государственном уровне (подписание торгового соглашения, принятие нормативной базы), было решено пойти по пути разъяснения позиций компании, условий договорных отношений, преимуществ одноканальной системы, созданной «Де Бирс». Метафорической ценностной составляющей стало: «Не каждый бриллиант тот, что сверкает», бриллианты - это тяжелый труд и сложное производство.

Как показала практика, рдетелем за отечественное производство объективно выступала оппозиция, которая становилась естественным критиком действий бюрократической системы. Наиболее плодотворно авторы проекта работали в этом направлении с такими изданиями, как «Правда», «Правда-5», «Завтра». Особенно эффективным привлечение оппозиции было во время обсуждений в Государственной Думе РФ, где она составляла большинство, проекта Закона «О драгоценных металлах и драгоценных камнях» и на парламентских слушаниях по проблемам АБК. Внутри проекта это направление было обозначено формулой: «Оппозиция на пользу компании «АПРОСА».

Компания жестко ассоциировалась с Республикой Саха (Якутия), что провоцировало обвинения в региональном сепаратизме. Авторы решили, что для того, чтобы «вывести» компанию за рамки региона, нужна инициатива межрегионального типа, работающая на доказательство патриотической позиции компании. Так «АПРОСА» взяла шефство над лучшим экипажем современной подводной лодки «Варшавянка» Черноморского флота. Были организованы визиты делегаций компании в Севастополь, призыв на службу на подшефной лодке молодежи с территории, на которой работает компания, оказана шефская помощь подводникам. Эта инициатива вызвала к жизни еще один антикризисный «мессидж»: «АПРОСА» заботится о защитниках Родины».

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

На первом этапе, в ноябре 1997 - апреле 1998 гг., направленном на стабилизацию позиций компании «АПРОСА» в информационном пространстве, были проведены исследования сложившегося образа компании с использованием социологических опросов и фокус-групп, разработаны стратегия и тактика действий по стабилизации коммуникационной ситуации.

Затем была организована массированная кампания в СМИ в пользу торгового соглашения с «Де Бирс». Пристальное внимание общественности было привлечено к уголовному делу, возбужденному Генеральной прокуратурой РФ в отношении главного оппонента компании - руководства Роскомдрагмета. При этом акцент делался на пагубность продажи алмазов из Гохрана РФ десяткам сомнительных СП. Была активизирована деятельность пресс-служб компании в Москве и в Мирном и создана единая структура - Управление по связям с общественностью, объединившая все средства компании, работающие на ее



имидж (телерадиокомпания, пресс-службы горно-обогатительных комбинатов, редакции газет, учредителями которых являлась компания).

Для журналистов устраивались пресс-конференции, они приглашались на «круглые столы», презентации. Были организованы пресс-туры в Западную Якутию на алмазодобывающие объекты компании. Специально для журналистов в конце января 1998 г. был организован большой бизнес-семинар, включавший пресс-опросы, телемост «Москва-Мирный», ювелирную выставку изделий с бриллиантами, показ моделей и т.д.

Были организованы поездки больших групп политиков, депутатов, работников министерств и ведомств Российской Федерации в Западную Якутию, а также в зарубежные страны, где работает компания, и проведена значительная лоббистская работа в Государственной Думе и Совете Федерации.

Второй этап (май - сентябрь 1998 г.) был посвящен завоеванию инициативы в «алмазно-бриллиантовом» сегменте информационного поля. Реальное экономическое и финансовое положение в компании стало исправляться, и авторы проекта перешли к формированию способов адекватного освещения в СМИ текущей работы компании. Для этого компании нужно было превратить в постоянного «нюсмейкера». По мере усиления «нюсмейкерского» потенциала компании стал возможным выход «АПРОСА» в аналитические и информационные телепрограммы «Подробности» (РТР), «Время» (ОРТ), «Сегодня» (НТВ).

Авторы проекта организовали серию информационных поводов, связанных с успехами компании в зарубежных проектах, например, участием представителей компании в правительственных визитах в Намибию и Ботсвану. Противники расширения географии деятельности компании, в первую очередь в Республике Саха, считали, что компания должна вкладывать средства только на «малой родине». Тем не менее, специалисты и представители СМИ имели возможность реально убедиться в целесообразности создания представительств компании за рубежом, а также познакомиться с практикой работы со СМИ в компании «Де Бирс». Третий этап (октябрь - ноябрь 1998 г.) - этап закрепления положительного образа «АПРОСА». Авторы проекта приступили к реализации наступательной информационной тактики. Был сформирован психологический архетип президента компании, актуализирован образ руководителей компании и их хозяйственных, депутатских инициатив. Проведены мероприятия в поддержку «северного завоза». Акцентировано внимание на роли компании по снижению последствий очередного наводнения в республике, в поддержании социальной сферы и условий жизни северян. Уделено внимание политическому союзу «АПРОСА» с руководством республики. Еще одним информационным поводом стали положительные итоги переговоров нового премьер-министра с руководством «АПРОСА», а также поддержка компанией налоговых инициатив Кабинета министров РФ в области АБК РФ.

Начат выпуск внутрифирменной газеты «Вестник АПРОСА», сборника научно-технической информации. Создана телерадиокомпания «Алмазный край» и началось формирование медиа-холдинга в Республике Саха (Якутия). Открыты программы финансовой поддержки районных газет и специализированного приложения «Алмазный меридиан» в правительственных республиканских изданиях «Якутия», «Саха Сирэ», а также в газете «Аргументы и факты на Севере», ряд других издательских, спонсорских и благотворительных проектов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Всего за время осуществления проекта о компании «АПРОСА» было опубликовано около 350 материалов в СМИ. В общем тематическом плане на первом месте стояла тема «АПРОСА» и государственная власть» (34%), на втором - взаимоотношения компании с «Де Бирс» (26%), на третьем - внутренняя политика компании (18%). В целом, такое соотношение было постоянным. На каждые три редакционных материала, подготовленных штатными журналистами, приходился один материал «из первоисточника» - от пресс-службы или информационного агентства. За время осуществления проекта Исполнителю удалось добиться преобладания положительных интерпретаций основополагающих проблем компании в СМИ. По итогам 1998 года в 42% материалов доминируют положительные выводы о компании, в 25% - присутствует критика, но соотношение негативной и позитивной трактовок сбалансировано. Показательно, что в первом полугодии 1998 г. число материалов с нейтральными выводами выросло почти на 50%, а количество материалов, в которых определяющими стали положительные выводы, увеличилось на 20%. Отрицательные выводы преобладали всего в 10% публикаций. Доля неблагоприятных, с точки зрения формирования имиджа компании, характеристик снизилась с 30% в 1997 г. до 12 % - в 1998 г. Информационный климат в отношении компании значительно «потеплел». Подписание таких документов, как меморандум «Об основных принципах сотрудничества между Гохраном России, акционерной компанией «АПРОСА», Ассоциацией российских производителей бриллиантов и Алмазной палатой Российской Федерации» можно считать и результатом, наряду с работой других структурных подразделений компании, деятельности Управления по связям с общественностью в области информационной политики компании. Изменение отношения к компании способствовало тому, что был принят приемлемый для компании федеральный Закон «О драгоценных металлах и драгоценных камнях», подписано Торговое соглашение об экспорте российских алмазов между АК «АПРОСА» и «Де Бирс» (3 ноября 1998 г.), открыта Алмазная палата России (алмазная биржа).

Федеральная налоговая служба 27 июня 1998 г. официально известила компанию о прекращении уголовных дел «за отсутствием состава преступления».

Изменилось одностороннее восприятие компании как проводника интересов только Республики Саха. «АПРОСА» все больше воспринимается как структура федерального уровня, отстаивающая общегосударственные интересы.

# ИДЕОЛОГИЯ МАСШТАБА

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## ПРОЕКТ

Искусственно созданная идеология федерального масштаба как способ изменить позиции клиента на рынке

## АВТОР

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры» (Борис Фирсов, Ласло Грушицки, Нина Николаева) г. Москва

## КЛИЕНТ

Акционерный коммерческий банк «Пробизнесбанк»

## СРОКИ

1 августа 1998 г. - 1 ноября 1998 г.

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1998 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

По состоянию на июль-август 1998 г. ситуация в банковском бизнесе складывалась не в пользу средних и малых банков - властные структуры и население были лояльно настроены по отношению к крупным банкам, что, в свою очередь, влияло на распределение финансовых потоков. Крупнейшие банки воспринимались, скорее, как финансовые институты, активно участвующие в приватизации и перераспределении бюджетных ресурсов, осуществляющие рискованные операции на рынке ценных бумаг, рынке внешнего долга, а не как расчетные центры и кредитные организации. Более того, крупнейшие банки превратились в общественном сознании в активных участников происходящих в России политических процессов наряду с Правительством РФ, Государственной Думой и прочими регулирующими организациями.

Из информационного пространства были практически полностью исключены средние и малые банки, ориентирующиеся на оказание стандартных банковских услуг: кредитование реального сектора экономики, потребительское кредитование, инкассацию, осуществление расчетного обслуживания. Во взаимоотношениях коммерческих банков и СМИ сложилась парадоксальная ситуация: выдача банком кредитов российской промышленности, привлечение предприятий реального сектора на расчетно-кассовое обслуживание воспринимались как рекламная информация, а, напротив, покупка крупных пакетов государственных облигаций, облигаций внешнего займа или любое политическое заявление руководителей одного из ведущих банков становились значительным информационным поводом. Таким образом, перед многими банками среднего уровня остро встала проблема существенного изменения своего положения в информационном пространстве, а также донесения до деловых и властных кругов идей, связанных с необходимостью нового, более объективного отношения к финансовым институтам, занимающимся традиционной банковской деятельностью.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Представители государственных структур и регулирующих организаций, представители СМИ, профессиональное банковское сообщество, высший и средний менеджмент московских предприятий и организаций, а также частные лица - вкладчики банков стали основными целевыми группами проекта.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Перед агентством были поставлены задачи: изменить отношение широкой общественности, профессионального сообщества, властных структур и СМИ к средним и малым коммерческим банкам вообще, и «Пробизнесбанку» в частности; осуществить отстройку имиджа таких банков от последствий надвигающегося финансового кризиса; поднять авторитет АКБ «Пробизнесбанк» в качестве одного из лидеров движения средних банков, улучшить его позиции на рынке банковских услуг и, как следствие, способствовать увеличению клиентской базы.

Достижение этой цели в условиях приближавшегося (и вскоре действительно наступившего) финансового кризиса было возможно с помощью решения следующих задач:

- изменить общественное мнение по отношению к средним и малым банкам;
- произвести отстройку средних банков от последствий надвигающегося финансового кризиса, продемонстрировать устойчивость и надежность средних банков, достигнутую благодаря их взвешенной финансовой политике и ориентации на рыночный путь развития;
- обратить внимание общественности, в том числе властных структур, на нецелесообразность поддержки «олигархических» банков ценой развала всей финансовой системы страны;
- показать средние банки в качестве «краеугольного камня» будущей российской банковской системы;
- позиционировать АКБ «Пробизнесбанк» в качестве одного из ведущих отечественных средних банков;
- обеспечить постоянное присутствие «Пробизнесбанка» в информационном поле.

## **СТРАТЕГИЯ**

Исходя из целей и задач PR-кампании, учитывая наличие нескольких целевых аудиторий, специалистами банка и агентства в основу стратегии были положены две составляющие: поэтапная реализация проекта и интегрированный коммуникативный подход.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Агентством и руководством «Пробизнесбанка» было принято решение разработать и максимально широко транслировать идеологию «средних банков». В целях более корректного и доступного изложения идей, а также поднятия статуса средних и малых банков словосочетание «средний банк» было заменено искусственно созданным словосочетанием «рыночно ориентированный банк». Основными составными частями понятия «рыночно ориентированный банк» стали следующие положения:

- до последнего времени строительство российской банковской системы осуществлялось нерыночными методами. Основой такой системы стали банки, благополучие которых строилось на причастности к распределению бюджетных ресурсов, особых полномочиях и монопольном положении на рынках внутреннего

и внешнего российского долга;

- такие банки не были кровно заинтересованы в обслуживании реального сектора экономики, в результате чего произошел разрыв между реальным сектором и отечественной финансовой системой - банки из институтов, обслуживающих национальную экономику, превратились в крупных финансовых спекулянтов;

- спекулятивные операции обеспечивали благополучие крупнейших банков, но при этом увеличивали вероятность как банкротства самих банков, так и финансовых потерь их клиентов;

- поддержка крупнейших, т.н. «системообразующих» банков со стороны государства еще больше увеличивала степень вовлеченности этих банков в рискованные спекуляции и создала опасность уже даже не банкротства отдельных банков, а краха всей российской банковской системы;

- государство не учитывало, что свыше 80% предприятий обслуживается не в «системообразующих», а в «рыночно ориентированных» банках, предлагающих клиентам традиционные банковские услуги;

- именно такие «рыночно ориентированные» банки являются реальной основой российской экономики, обеспечивая функционирование огромного количества отечественных предприятий;

- эти банки не участвуют в рискованных играх с ГКО, фьючерсами и пр. и являются наиболее устойчивыми финансовыми институтами, поэтому они способны стать ядром посткризисной банковской системы и, при небольшой государственной поддержке, принять на обслуживание значительное число клиентов из проблемных банков, а их менеджмент, привыкший к работе в рыночных условиях, может быть привлечен к управлению банками, наиболее пострадавшими от кризиса.

Эта идеология транслировалась с помощью специальных мероприятий для прессы и других методов донесения точки зрения до аудиторий. Для работы с прессой агентством была выбрана тактика максимальной информационной открытости в сочетании с целенаправленным и планомерным изложением положений идеологии «рыночно ориентированных» банков.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

В течение подготовительного этапа кампании (1 - 23 августа 1998 г.) были сформулированы основные тезисы идеологии «рыночно ориентированных» банков, подготовлены интервью с руководителями и ведущими специалистами банка, а также обращение АКБ «Пробизнес-банк» к другим средним банкам и представителям регулирующих организаций. Был проведен анализ сложившейся ситуации и сформирован пакет материалов, описывающих предпосылки приближающегося финансового кризиса в России.

Данные материалы были дополнены и откорректированы 17-18 августа 1998 г., после чего был сформулирован документ «Позиция АКБ «Пробизнесбанк» по вопросу о причинах финансового кризиса и путях выхода из него». Положения этой позиции стали основой всей кампании.

Параллельно с этим, уже во второй декаде августа, была начата работа со СМИ с целью изложения основных положений идеологии рыночно ориентированных банков и «Позиции...». Делалось это ненавязчиво, чтобы не вызвать раздражение у широкой общественности. Всего за этот период было распространено шесть информационных сообщений для прессы и пресс-релизов.

Завершением работы агентства на подготовительном этапе стали подготовка и распространение «Обращения рыночно ориентированных банков к СМИ, Правительству и ЦБ», подписанному, помимо АКБ «Пробизнесбанк», еще целым

рядом средних банков. Это обращение было спровоцировано и оспаривало высказывания высших чиновников о поддержке государством только «системообразующих» банков, на которых, по их мнению, «держится российская финансовая система».

В «основной» период (24 августа - 31 сентября 1998 г.) были организованы и проведены специальные мероприятия для прессы, на которых были представлены основные положения идеологии рыночно ориентированных банков. 26 августа состоялся брифинг руководства банка, по итогам которого были опубликованы материалы во всех основных деловых изданиях и информационных агентствах и который послужил основной темой программы «На самом деле» канала «ТВ-Центр»

(26.08.98.). Идеология рыночно ориентированных банков была поддержана руководителями ЦБ и банковскими аналитиками. Позднее эти тезисы стали основой телепередачи «Подробности» (25.09.98.), во время которой заместитель председателя ЦБ Андрей Козлов сообщил «о специальной программе ЦБ по поддержке средних и малых банков с хорошим балансом и профессиональной командой». 27 августа был инициирован развернутый материал «Инвестиционный климат в России похоронен ради спасения нескольких банков» за подписью президента АКБ «Пробизнесбанк» С.Леонтьева в газете «Финансовые известия». В конце сентября выработанные положения идеологии рыночно ориентированных банков стали основой интервью С.Леонтьева журналу «Эксперт», а еще через месяц - газете «Аргументы и факты».

Помимо специальных мероприятий, на постоянной основе проводилась работа с прессой по активному комментированию ситуации на рынке и освещению информационных поводов, возникавших в АКБ «Пробизнесбанк». Часть материалов не была напрямую предназначена для публикации, а служила целям максимально полного раскрытия позиции банка. Все материалы и комментарии готовились на основе выработанной ранее идеологии.

Одновременно была проведена рекламно-просветительская кампания, направленная на изменение общественного мнения по отношению к средним банкам. Кампания включала в себя следующие акции: адресная рассылка брошюры «Как читать баланс коммерческого банка в период кризиса». В качестве основы для брошюры были использованы балансовые показатели «Пробизнесбанка», на основе которых была продемонстрирована технология определения устойчивости и надежности банка. Брошюра распространялась как вкладка в газету «Коммерсант-Daily» по выборке подписчиков, с наибольшей вероятностью входивших в целевые аудитории банка;

размещение рекламного макета, содержащего в сокращенной форме информацию, изложенную в брошюре, в ведущих ежедневных деловых и общественно-политических изданиях.

В течение этого периода агентством было подготовлено и распространено более десятка информационных материалов и пресс-релизов. В ежедневном режиме велись работы по комментированию для СМИ ситуации на основных финансовых рынках.

На заключительном этапе (1 октября - 1 ноября 1998 г.) в информационное сопровождение деятельности банка включена новая составляющая, идеология которой формулировалась следующим образом: «Финансовый кризис далек от завершения, но он может дать новые возможности для развития бизнеса тем, кто правильно управляет своим делом». Всего за этот период агентством было распространено почти два десятка информационных сообщений, рассказывающих о новых возможностях сотрудничества с банком, об успехах банка, о путях решения кризисных проблем.

В это же время на радио и в печати были проведены рекламные акции «Забудьте о кризисе, давайте работать!». Среди таких акций, например, еженедельный выход в газетах «Коммерсант-Daily» и «Московский комсомолец» специальной страницы, где руководители российских компаний шаг за шагом описывали свои способы спасения денежных средств предприятия и возвращения к нормальному режиму работы.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Общественное мнение по отношению к средним банкам принципиально изменилось. Выросло доверие населения к финансовым структурам, не связанным с государственными проектами и иностранными кредиторами. На государственном уровне появилось понимание того, что необходимо такое регулирование банковской сферы, при котором банки выполняют присущие им функции. Идеология рыночно ориентированных банков начала транслироваться на федеральном уровне - крупные государственные чиновники стали поддерживать тезис о высокой устойчивости средних банков и их особой роли в восстановлении отечественной финансовой системы.

Косвенным подтверждением успешности решения поставленных перед агентством задач можно считать дублирование созданной идеологии в рекламных и информационных продуктах других банков. Изменилось отношение к крупным банкам - начиная с 27 августа в материалах прессы и в высказываниях представителей властных структур стала демонстрироваться позиция, в соответствии с которой любой банк оценивается не исходя из его размеров, а по реальным показателям устойчивости и надежности. Значительно сократилась публичная поддержка «системообразующих» банков со стороны ЦБ. Увеличился интерес СМИ к средним и малым банкам, а АКБ «Пробизнесбанк» стал для многих журналистов символом идеологии рыночно ориентированных банков.

За период, в течение которого осуществлялась PR-кампания, банк достиг впечатляющих финансовых результатов: только за октябрь средний прирост ежедневных остатков на валютных счетах клиентов составил более 110%, а на рублевых - более 40%; количество VIP-клиентов банка увеличивалось ежемесячно почти на 100%, абсолютное увеличение привлеченных средств клиентов с начала кризиса составило 51%, прибыль банка по сравнению с состоянием на 1 августа выросла на 54%.

Одним из показателей улучшения позиции АКБ «Пробизнесбанк» можно считать сохранение и дальнейшее развитие банком во время кризиса партнерских отношений с зарубежными банками и финансовыми компаниями. В «Пробизнесбанк» из других российских банков были переведены кредитные портфели инвестиционного фонда «США-Россия» и ряда других зарубежных клиентов.

# КРИЗИС КАК КРИЗИС

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## ПРОЕКТ

Опыт использования общественных связей как одного из основных инструментов для захвата рынка в период кризиса

## АВТОР

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры»  
(Борис Фирсов, Нина Николаева) г. Москва

## КЛИЕНТ

Инвестиционная компания «АТОН»

## СРОКИ

28 октября 1997 г. - 1 ноября 1998 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1998 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

В октябре 1997 г. крупнейшие биржи мира потряс глобальный финансовый кризис. В конце октября он докатился до России: 28 октября ФКЦБ из-за резкого падения фондового индекса были остановлены торги на ММВБ и системе РТС. Многие участники фондового рынка поддались панике. Иностранные портфельные инвесторы начали лихорадочно «сбрасывать» российские ценные бумаги и выводить свои капиталы за границу, тем самым усугубляя и без того безрадостную ситуацию на отечественном фондовом рынке.

Все это сопровождалось глобальной истерией в СМИ, которые в этот момент наконец-то обратили пристальное внимание на рынок ценных бумаг. При этом вместо взвешенного анализа ситуации и профессиональной оценки происходящего печатные издания смаковали в своих материалах «жареную информацию» о глубине кризиса и величине потерь обладателей инвестиционных портфелей. Клиенты инвестиционных банков и компаний стали активно распродавать свои активы, фиксируя огромные убытки и теряя на длительное время какой-либо интерес к рынку ценных бумаг. Разразился классический кризис доверия к инструментам фондового рынка.

В этих условиях Инвестиционной компанией «АТОН» было принято решение начать активную информационную кампанию и использовать методы PR в качестве одного из основных инструментов не только для сохранения своих клиентов, но и для захвата рынка в период кризиса.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

В качестве целевых групп были выделены, во-первых, непрофессиональные участники рынка ценных бумаг в Москве и регионах - клиенты Инвестиционной компании «АТОН». Во-вторых, непрофессиональные участники рынка ценных бумаг в Москве и регионах - клиенты других инвестиционных компаний и банков. В-третьих, юридические и физические лица, до сих пор не работавшие на рынке ценных бумаг, однако до кризиса рассматривавшие этот рынок в качестве привлекательного инструмента для осуществления инвестиций.



И, наконец, западные инвестиционные банки и фонды, осуществляющие операции на рынке ценных бумаг через ведущие российские инвестиционные и брокерские компании. Кроме того, представители властных структур и регулирующих организаций, представители российских и зарубежных СМИ.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Основной целью PR-кампании можно считать продвижение Инвестиционной компании «АТОН» и расширение ее клиентской базы на российском рынке ценных бумаг в период кризиса.

Для осуществления поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

- чтобы сохранить рынок ценных бумаг как таковой, требовалось удержать инвесторов от паники и принятия ими поспешных негативных инвестиционных решений;

- средствами PR агрессивно продвигать АТОН в центральных и региональных СМИ с целью повышения узнаваемости и позиционирования факторов, определяющих ее позитивный имидж у целевых аудиторий;

- сформировать и донести до целевых аудиторий конкретные инвестиционные продукты и услуги, способные заинтересовать как профессиональных, так и непрофессиональных участников фондового рынка.

### **СТРАТЕГИЯ**

Исходя из логики развития проекта, PR-кампанию можно разделить на три этапа, каждому из которых соответствуют свои цели и задачи:

- Цель первого этапа - удержать потенциальных клиентов на рынке ценных бумаг, не дать им принять негативные инвестиционные решения.

- Цель второго этапа - через три составляющих свойства (профессионализм команды, репутацию и капитал) позиционировать АТОН в качестве лидера отечественного рынка ценных бумаг, способного динамично развиваться даже в условиях кризиса.

- Цель третьего этапа - методами PR способствовать увеличению клиентской базы компании.

Следует отметить, что разделение кампании на три этапа продиктовано логикой осуществления проекта, а не формальными признаками, поэтому в отдельные промежутки времени кампания велась одновременно в двух или даже во всех трех направлениях.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Специалисты ИК «АТОН» и агентства «Михайлов и Партнеры» справедливо решили, что для нейтрализации негативной ситуации, сложившейся на фондовом рынке и пагубно отражающейся на профессиональной деятельности заказчика, необходимо прекратить массовую истерию, царящую в СМИ и в среде участников рынка. Для этого требовалось максимально корректно и информативно рассказать о настоящей ситуации и донести до целевых аудиторий мысль, что существование кризисов является неотъемлемой частью развития фондового рынка, что за этим кризисом неминуемо последует рост, что зарабатывать деньги можно как в условиях растущего, так и падающего рынков. Для трансляции этих идей, помимо традиционных контактов с прессой, агентство использовало «горячую телефонную линию», специально организованную в офисе АТОНа для СМИ и клиентов. Аля того чтобы исключить попадание в СМИ нежелательной информации, способной свести на нет все усилия по исправлению ситуации, решено было взять под контроль все контакты заказчика с прессой - каждый такой

контакт должен являться частью общей информационной кампании, не противоречить ее целям и задачам.

Поскольку в период кризиса на первый план выходит доверие даже не к компаниям, которые являются для большинства инвесторов «черным ящиком», а к конкретным специалистам, решено было продвигать персону президента АТОНа Евгения Юрьева как профессионала и гаранта успешной деятельности компании.

Поскольку непрофессиональные инвесторы в гораздо большей степени склонны к принятию поспешных эмоциональных решений под воздействием общей паники, агентство решило взять на себя просветительскую миссию, чтобы ликвидировать пробелы в знании механизмов работы рынка ценных бумаг и тем самым способствовать принятию взвешенных решений инвесторами.

В период кризиса в наихудшем положении оказались региональные участники рынка, получающие минимум информации о происходящем, поэтому они, как никто другой, нуждались в грамотном консультанте и с большей долей вероятности, оставшись на рынке, будут работать с той компанией, которая возьмет на себя роль такого консультанта. Естественно, роль консультанта региональных участников, по замыслу авторов проекта, предназначалась АТОНу.

В кризисных ситуациях такого рода безотказно срабатывает метод проведения исторических аналогий. Необходимо было донести до целевых аудиторий мысль о том, что если Россия впервые переживает кризис на рынке ценных бумаг, то мировые рынки неоднократно проходили через подобные кризисы. Единственное, что при этом теряли квалифицированные инвесторы, не принимающие поспешных решений и не фиксирующие своих убытков, это - время. За падением рынка неминуемо следовал подъем, и инвесторы возвращали все свои деньги и получали прибыль.

Необходимо было продемонстрировать инвесторам все возможности рынка и убедить их в том, что кризис на отдельных участках рынка абсолютно необязательно сопровождается потерей привлекательности всех финансовых инструментов. Более того, кризис часто является наиболее удачным периодом, например, для приобретения беспрецедентно дешевых долгов или проведения реструктуризации конкретного предприятия.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Точкой отсчета деятельности агентства стало 28 октября, когда мировой финансовый кризис докатился до России и торги на фондовой бирже были приостановлены. Уже в этот день агентство начало организовывать горячие комментарии специалистов АТОНа для представителей СМИ. Основной целью сообщений стало предотвращение паники среди инвесторов и удержание их от необдуманных решений. При этом каждый комментарий содержал исторические ссылки и рекомендации инвесторам относительно их поведения на падающем рынке. На следующий день, 29 октября, в офисе ИК «АТОН» был проведен брифинг для представителей СМИ с участием всех ведущих специалистов компании. Задачей брифинга было рассказать журналистам о своем видении ситуации, превратить их в своих союзников в борьбе с паническими настроениями на рынке, а также предложить свою помощь в предоставлении максимально полной и достоверной информации. Для этого был разработан контактный лист ведущих специалистов АТОНа. Тогда же было объявлено, что компания открывает для своих клиентов и представителей СМИ отдельную «горячую линию», воспользовавшись которой, можно получить практически любой комментарий по рынку. Далее агентством были запущены кампании по позиционированию отдельных специалистов АТОНа. Президент ИК «АТОН», руководители подразделений, финансовые аналитики высказывались по наиболее актуальным

вопросам, касающимся не только фондового рынка, но и важнейших событий общественно-политической жизни страны, превращаясь таким образом в общественном сознании в ведущих экспертов по текущей проблеме.

Для демонстрации цикличности фондового рынка в «Независимой газете» была сформирована отдельная полоса, на которой публиковались аналитические материалы за подписью специалистов АТОНа. Эти материалы носили образовательный характер и были ориентированы на непрофессиональных инвесторов. Такие же материалы, но уже ориентированные на профессиональных инвесторов, были подготовлены для газет «Коммерсант-Daily», «Рынок ценных бумаг», «Экономика и жизнь», а также для западных СМИ.

Специально для физических и юридических лиц, уже работающих на российском рынке, в журнале «Деловые люди» была создана рубрика «Играем на фондовом рынке». Данная рубрика содержала конкретные рекомендации для держателей инвестиционных портфелей, дающие возможность сохранить и приумножить свой портфель даже в условиях кризиса. Позднее эта рубрика стала одним из ключевых звеньев региональной программы АТОНа, превратившись в своеобразную «мыльную оперу», выходящую в ежемесячном режиме и охватывающую 13 регионов.

На этом же этапе специалистами агентства совместно с департаментом маркетинга АТОНа был сформирован информационный продукт под названием «Прогноз погоды на фондовых рынках мира», публикуемый в еженедельном режиме на первой полосе газеты «Финансовые известия». Такая своеобразная «сводка погоды» позволяла наглядно представить картину изменения фондовых индексов ведущих бирж мира, российской в том числе, и, кроме того, содержала небольшие комментарии текущей ситуации и прогноз на неделю. Данный продукт сразу привлек внимание целевых аудиторий и был признан изданием как «Лучший информационный продукт 1998 г.».

С января 1998 г. началось агрессивное продвижение ИК «АТОН» в качестве одного из лидеров отечественного фондового рынка. Для этого агентством в ведущих СМИ были организованы материалы, рассказывающие о ключевых факторах надежности и устойчивости компании. Особое внимание было уделено «фирменным» услугам АТОНа - клиентской политике компании.

В мае 1998 г. при всеобщем затишье со стороны профессиональных участников рынка совместно со специалистами департамента маркетинга АТОНа был сформирован и опубликован в журнале «Эксперт» рекламно-информационный продукт «На фондовом рынке, как дома». «Изюминкой» данного продукта стало сочетание глубокого и профессионального анализа текущей ситуации и конкретных рекомендаций по обращению этой ситуации в пользу отдельного инвестора. В это же время агентством была активизирована информационная кампания по формированию имиджа президента АТОНа Евгения Юрьева, превращения его в «любимца» журналистов, освещающих тему финансового рынка. Для этого была запущена серия пресс-завтраков президента АТОНа, на которых журналисты могли задавать ему любые вопросы, открыта специальная страница на веб-сайте компании, посвященная общению президента АТОНа с представителями СМИ. Были инициированы интервью с г-ном Юрьевым в ведущих федеральных, региональных и западных изданиях.

Другие специалисты компании при активном содействии агентства стали основными экспертами по тематике фондового рынка в таких изданиях, как «Известия», «Эксперт», «Профиль», «Сегодня», «Деньги», «Деловые люди», «Рынок ценных бумаг», «Wall Street Journal» и др. Для публикации в местных средствах массовой информации был разработан информационный продукт «Индекс инвестиционной привлекательности предприятий региона».

Для увеличения клиентской базы компании в мае 1998 г. был сформирован и доведен до целевых аудиторий пакет конкретных инвестиционных продуктов и услуг, привлекательных в условиях кризиса. Каждая из выводимых на рынок услуг становилась предметом отдельной информационной кампании, направленной на соответствующую целевую аудиторию. Для этого, помимо СМИ, использовались средства точечной коммуникации: например, документы региональных и отраслевых регулирующих организаций, материалы профильных выставок и семинаров, отраслевые издания, рекомендации «лидеров общественного мнения».

### **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Задача, поставленная Заказчиком в рамках PR-кампании, была полностью решена совместными усилиями департамента маркетинга и агентства - ИК «АТОН» смогла не только сохранить свои позиции на фондовом рынке, но и значительно их улучшить: несмотря на многократное падение индекса РТС и котировок акций на внебиржевом рынке, с ноября 1997 г. по 1 ноября 1998 г. величина клиентских активов ИК «АТОН» выросла на 98%, а количество клиентов за этот же период увеличилось в 2,5 раза.

# МУЖСКОЙ ВОПРОС

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## ПРОЕКТ

Управление информационными потоками вокруг лекарственного препарата с целью предотвращения и снижения возможных негативных последствий сенсационного интереса общественности и СМИ

## АВТОР

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры» (Юлиана Слащева, Ольга Антоненкова) г. Москва

## КЛИЕНТ

Представительство американской фармацевтической компании Pfizer в России

## СРОКИ

Июнь - декабрь 1998 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1998 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Представители компании Pfizer в ходе подготовки концепции вывода препарата «Виагра» на российский рынок столкнулись с двумя довольно серьезными проблемами: недостаточное количество взвешенной и достоверной информации о препарате «Виагра» и низкий уровень сексуальной грамотности в России.

Первая проблема явилась результатом неверного и противоречивого представления о препарате, распространявшегося российскими средствами массовой информации со ссылкой на западную прессу, - большинство материалов отличало не столько объективное изложение фактов, сколько погоня за сенсацией. Журналисты приписывали «Виаг-ре» возможности панацеи против мужской несостоятельности. Почти каждую неделю выходили «переводные» публикации из западных изданий, рассказывающие о смертях, наступивших сразу после приема препарата. При этом в большинстве публикаций не упоминалось, что препарат нужно принимать только по рецепту врача и только тем мужчинам, которые действительно страдают той или иной формой эректильной дисфункции.

Ложное представление о препарате и его действии, навязанное СМИ и укоренившееся в сознании большинства, вызвало настоящий ажиотаж. «Виагру» хотели попробовать все: как молодые мужчины, не страдающие дисфункцией, но желающие стать «сильнее», так и пожилые, чтобы оставаться «на высоте». Проблема заключалась в том, что первым препарат не нужен, поскольку он не усиливает, а восстанавливает нарушенные функции организма. А вторые должны быть очень осторожны с его применением из-за возможных проблем с сердечно-сосудистой системой, обусловленных возрастом и возросшей в результате приема препарата физической нагрузкой. Что касается второй проблемы, то у россиян до сих пор сохранился сложившийся за десятилетия страх обсуждать половые проблемы даже с врачом. Большинство мужчин предпочитают доверять

пугающим или обнадеживающим слухам о всевозможных снадобьях, чем консультации специалиста. Это подтвердили проведенные компанией Pfizer опросы пациентов и врачей, по данным которых только 13% мужчин, страдающих различными формами сексуальной дисфункции, обращаются в медицинские учреждения.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

На этапе анализа и стратегического планирования были выделены три основные целевые группы: Медицинские специалисты

- врачи (урологи, кардиологи, сексопатологи, психиатры, терапевты, врачи общей практики)

- фармацевты

- провизоры

Широкая общественность

- мужчины в возрасте 35 - 70 лет, страдающие различными формами ЭД (почти 50% аудитории)

- мужчины в возрасте 35 - 70 лет, не имеющие проблем

- женщины (жены, подруги), партнеры которых страдают от ЭД

- женщины с собственными проблемами дисфункции Журналисты общественно-политических, массовых, специализированных и научно-популярных медицинских изданий.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Агентство определило следующие цели проекта:

- Сформировать правильное представление о препарате «Виагра» как о лекарственном средстве, восстанавливающем естественный механизм эрекции у мужчин с различными формами сексуальных дисфункций.

- Актуализировать проблему низкого уровня сексуальной грамотности в России, в том числе акцентировать внимание общественности на важности проблемы эректильной дисфункции как расстройства, влияющего на качество жизни.

- Сформировать определенное общественное мнение в поддержку необходимости обсуждения и решения мужчинами расстройств эректильной функции с врачами.

Для достижения поставленных целей агентству необходимо было решить следующие задачи:

- разработать и осуществить программу по развитию связей со СМИ;

- организовать объективное, а не «сенсационное» освещение в СМИ тем, связанных с эректильной дисфункцией и методами ее лечения;

- разработать и осуществить программу по работе с государственными структурами, осуществляющими регистрацию и контроль качества лекарственных средств;

- установить и поддерживать постоянные связи с общественными организациями, защищающими права потребителей;

- разработать и осуществить кампанию, направленную на распространение среди врачей, фармацевтов и пациентов полной и достоверной информации о препарате «Виагра».

### **СТРАТЕГИЯ**

В соответствии с поставленными целями кампания была разделена на содержательные этапы, реализовывавшиеся последовательно. Каждый этап имел строгие временные рамки и, по сути, являлся отдельным проектом.

При этом авторы понимали, что в ходе PR-кампании им придется быстро и гибко реагировать на изменение ситуации вокруг препарата, разрабатывать меры по разрешению конфликтных ситуаций в момент их возникновения, быть постоянно готовыми к необходимости корректировать кампанию в процессе ее реализации.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

В рамках работы по формированию правильного представления о препарате (первый этап) требовалось:

- насколько возможно, управлять информацией о препарате, поступающей в российские СМИ из различных источников (Интернет, иностранные СМИ, представители компаний - конкурентов Pfizer, российские специалисты и др.);

- сформировать устойчивое мнение у врачей-специалистов и пациентов о том, что «Виагра» - это серьезное лекарственное средство, прописываемое врачом после установления диагноза и приобретаемое в аптеке по рецепту;

- обратить внимание общественности, что «Виагра» - это научная революция в данной области медицины;

- предостеречь от приобретения нелегальной «Виагры» на «черном» рынке.

На втором этапе было необходимо:

- добиться признания официальной медициной и широкой общественностью социальной значимости проблемы сексуальной дисфункции и важности ее всестороннего обсуждения;

- информировать общественность о статистических данных, касающихся распространенности в России эректильной дисфункции как заболевания, о количестве браков, распавшихся по причине возникших у мужчин сексуальных расстройств, а также о показателях снижения рождаемости в стране.

Затем предполагалось провести ряд мероприятий, направленных на снятие «табу» с темы сексуальных отношений и возможных сексуальных расстройств у мужчин путем объяснения того, что визит к врачу для консультации и последующего лечения эректильной дисфункции так же естественен, как и в случае возникновения любого другого заболевания.

Кроме того, в рамках кампании необходимо было минимизировать возможную негативную реакцию общественности, государственных медицинских и контролирующих учреждений, вызванную «скандальной» репутацией препарата и обращенную на компанию Pfizer.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Первый этап кампании (июнь - август 1998 г.) начался с анализа публикаций российских СМИ, посвященных препарату. В результате удалось получить четкое представление о сложившейся ситуации и о дальнейших методах работы с каждым конкретным изданием. Поскольку основным источником информации для российских журналистов служили зарубежные издания и Интернет, то решено было «взять» их под свой контроль. Специалисты агентства отслеживали появление новых материалов в зарубежной прессе и сети Интернет, оперативно делали точный перевод наиболее интересных и объективных статей и в таком «готовом» виде (с указанием источника) рассылали их в редакции. Эти действия позволили избежать фактических ошибок и смысловых искажений, которые до этого не раз допускались журналистами при переводе. Кроме того, специалисты агентства предприняли ход, который позволил снизить количество публикаций и, таким образом, прекратить ажиотаж вокруг препарата, - вместе с переводами рассылались списки всех СМИ, получивших такой же материал, что приводило к тому, что издания, не желая дублировать друг друга, как правило, отказывались

от публикаций на эту тему.

Одновременно проводилась разъяснительная работа с журналистами. Главным редакторам изданий, где появились материалы с искаженными сведениями о препарате, от имени главы представительства компании Pfizer были отправлены письма с просьбой воздержаться от публикаций непроверенных фактов и предложением сотрудничества. Были проведены встречи с журналистами ведущих изданий, в ходе которых разъяснялась политика компании-производителя в отношении препарата. Отдельно велась персональная разъяснительная работа с журналистами, пишущими на медицинские темы. На этом же этапе началась разработка долгосрочной программы по работе телевидения и радио.

Специалистами агентства при участии представителей компании Pfizer были проведены рабочие встречи с ответственными сотрудниками Министерства здравоохранения РФ, Управления по контролю качества лекарственных средств, Бюро по регистрации лекарственных средств и изделий медицинского назначения. В ходе этих встреч

была обсуждена позиция официальных структур относительно продвижения «Виагры» в России, а также получено согласие государственных чиновников на участие в медицинских и информационных программах телевидения и радио, а также других мероприятиях, иницируемых агентством.

Завершением первого и началом второго этапов стала масштабная пресс-конференция, официальным поводом для которой послужила официальная регистрация препарата «Виагра» Министерством здравоохранения России. Тщательная подготовительная работа с участниками пресс-конференции, подробный пресс-пакет, содержащий все необходимые сведения по данной теме, а также непосредственное общение специалистов агентства с представителями СМИ во время и после пресс-конференции позволили получить максимально адекватное освещение этого события в прессе.

Работа агентства на втором этапе (сентябрь - ноябрь 1998 г.) строилась с учетом того, что препарат уже зарегистрирован и в ближайшее время поступит на российский рынок. В связи с этим была развернута кампания против компрометирующей реальный препарат псевдо-«Виагры», заполнившей прилавки аптек. Было подготовлено письмо главным редакторам и журналистам изданий, пишущих на эту тему, с просьбой использовать при подготовке материалов фотографию официально зарегистрированной в России упаковки «Виагры», чтобы не вводить в заблуждение российских пациентов и защитить их от подделок.

В результате встречи с руководителем Комитета по этике Антимонопольного комитета РФ и руководителем Международной конфедерации обществ потребителей (КонФОП), организованной специалистами агентства, была достигнута договоренность о совместной работе по защите российских потребителей от поддельной «Виагры». Первым шагом в этом направлении была публикация материала на эту тему в журнале «Спрос» (КонФОП).

К началу поставок препарата в Россию (конец октября) был приурочен научно-медицинский симпозиум «"Виагра": новое направление в лечении эректильной дисфункции», который прошел в здании Президиума Академии наук РФ, что подчеркивало значимость заявленной темы. В его работе приняли участие представители Минздрава РФ, руководство компании Pfizer и врачи из разных регионов России - всего более 1200 человек. Проведению этого симпозиума предшествовала большая работа по подготовке специальной литературы и материалов, включая монографию по «Виагре», брошюры для врачей, фармацевтов и провизоров, а также для пациентов, информационный пакет и пресс-пакет с фрагментами выступления докладчиков.



По окончании симпозиума состоялась пресс-конференция, ставшая началом своего рода просветительской кампании среди журналистов с целью организации взвешенной, основанной на достоверных сведениях и свободной от предрассудков дискуссии по поводу «мужских проблем», возможности их решения, в том числе и с помощью «Виагры».

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Авторы проекта полностью реализовали цели и задачи первого и второго этапов кампании. Так, удалось в целом переломить ситуацию и изменить характер представления препарата в СМИ: значительно сократился выход «сенсационных» материалов о «Виагре» и появилось значительное количество публикаций информационной и общеобразовательной направленности, представляющих препарат именно как рецептурное лекарство и пропагандирующих обращение к медикам с «мужскими проблемами».

На конец 1998 г. количество публикаций и сообщений просветительского характера находилось на стабильном уровне - 15-20 материалов в неделю.

Удалось добиться понимания и благожелательного отношения к препарату со стороны Министерства здравоохранения РФ. Наглядным подтверждением эффективности мероприятий второго этапа также являются налаженные связи с Управлением государственного контроля лекарственных средств и медицинской техники, Международной конфедерацией обществ прав потребителей, Национальным этическим комитетом Российской медицинской ассоциации. Представители этих организаций неоднократно выступали в поддержку препарата и мероприятий агентства по продвижению его как лечебного средства.

# **ОДНА НА ВСЕХ ВАЛЮТА**

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## **ПРОЕКТ**

Создание информационного дефицита как метод формирования интереса целевых групп. Международная конференция «Евро и финансовая система России»

## **АВТОР**

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры» (Антон Нискин, Юлиана Слащева, Беттина фон Шлиппе) г. Москва

## **ЗАКАЗЧИК**

Ассоциация «Международный институт прикладных технологий», Правительство Российской Федерации, Центральный Банк Российской Федерации, Комиссия европейских сообществ (Брюссель)

## **СРОКИ**

Июнь 1998 г. - октябрь 1998 г.

## **СТАТУС**

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1998 г

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Введение с 1 января 1999 г. единой европейской валюты имело исключительное значение не только для стран Европейского валютного союза, но и для мирового экономического развития. При этом процессы европейской финансовой интеграции напрямую затрагивали экономические интересы России, поскольку Евросоюз является ее главным торговым партнером, на долю которого приходится более 40% внешнеторгового оборота и иностранных инвестиций. Введение евро требовало от руководителей российских предприятий, банков и финансово-экономических властей понимания механизма действия евро, всестороннего приспособления к новым условиям экономической политики как государства в целом, так и отдельных субъектов рынка. Между тем, количество и качество информации в России о евро было существенно ниже, чем необходимо. Следствием этого являлась определенная неготовность российских предприятий, и в первую очередь банковской системы, к предстоящим изменениям. Это, в свою очередь, могло еще более затруднить процесс приспособления России к новой европейской валюте.

В этой связи предпосылками проекта стали озабоченность Правительства РФ существующей ситуацией в данной области, а также желание и возможности Европейского Союза оказать всестороннюю помощь нашей стране в связи с введением евро.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Ключевой группой воздействия в проекте были определены журналисты, специализирующиеся на финансово-экономической тематике. Они должны были «транслировать» информацию о евро дальше - во властные структуры, представленные специалистами и руководителями федеральных министерств и

ведомств, депутатами Федерального Собрания РФ, руководителями финансово-экономических управлений субъектов Федерации. Также через СМИ информация «передавалась» деловому сообществу: руководителям и специалистам коммерческих банков, финансовых и инвестиционных компаний, руководителям предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, представителям иностранных банков в России и, наконец, широкой общественности.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель кампании - стимулировать методами PR интерес к последствиям и возможностям для финансовой системы России введения новой единой европейской валюты - евро.

Задачи в этом случае сводились к выработке механизмов, стимулирующих интерес целевой группы к проблеме «Евро и Россия», и непосредственно к привлечению максимального внимания аудиторий.

### **СТРАТЕГИЯ**

Стратегический план состоял в том, чтобы выдать в публичное пространство исчерпывающую информацию по теме комплексно и единым «блоком». Именно для этого было задумано основное событие проекта - конференция «Евро и финансовая система России». Но до тех пор, пока это событие не будет подготовлено, было предложено «придерживать» информацию. Иначе, по мнению авторов проекта, событие не могло бы рассчитывать на максимальное внимание аудиторий: плотину следовало «взрывать», а не «размывать». Начальный этап кампании (аналитический) - июнь-август 1998 г., второй этап (подготовка события) - сентябрь-октябрь 1998 г., кульминация - конференция «Евро и финансовая система России» - 28 октября 1998 г.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Авторы проекта, проанализировав текущую информационную ситуацию в России относительно евро, пришли к выводу, что оптимальным решением поставленных задач может быть искусственное создание информационного дефицита, параллельно с которым определенными путями стимулировался бы некий ажиотаж вокруг темы «Евро и Россия». Единственным источником достоверной и полной информации о введении евро и последствиях этого для России планировалось сделать первую международную конференцию «Евро и финансовая система России».

Для усугубления ситуации информационного дефицита количество российских участников было определенным образом ограничено. Кроме этого, приглашения на конференцию, составленные таким образом, чтобы максимально заинтересовать адресата, планировалось высылать всего за несколько дней до даты проведения мероприятия, что ограничивало «время на принятие решения». Более того, из средств массовой информации на конференцию приглашались только зарубежные СМИ и российские телерадиокомпании. Из отечественных печатных изданий эксклюзивные права на распространение информации получил Издательский дом «Коммерсантъ», который стал информационным спонсором конференции. Определенную роль должна была также сыграть актуальность темы финансового кризиса августа 1998 года, который привлек внимание российской аудитории к финансовой проблематике, заставил рассматривать вопрос о замене доллара в качестве резервной валюты. При этом новая валюта - евро - попала в фокус внимания как возможная альтернатива. Эта тема также должна была широко обсуждаться в СМИ и на конференции.

Место проведения мероприятия выбиралось с целью придания конференции максимально официального статуса. В результате был выбран Пресс-центр МИД РФ, а официальными организаторами конференции стали ряд федеральных министерств и Центральный Банк РФ.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

В апреле 1998 г. между холдингом «Группа развития общественных связей» (в который входили PR-агентство «Михайлов и Партнеры», рекламное агентство и полиграфическое предприятие) и европейским «Международным институтом прикладных технологий» был заключен договор на осуществление PR-кампании с целью повысить уровень информированности деловых кругов и органов власти в России о новой европейской валюте - евро. Предполагалось, что консультационную и информационную поддержку проекту окажет Российское представительство в Комиссии европейских сообществ - исполнительном органе ЕС.

На первом этапе кампании специалистами агентства был проведен анализ общественно-экономической ситуации вокруг проблемы введения евро, материалов российских и зарубежных средств массовой информации, мнений специалистов. К анализу ситуации был подключен ряд экспертов - экономисты, банкиры, социологи, журналисты. На основе анализа ситуации были спланированы мероприятия для успешного решения проблемы.

Согласно плану, основным событием в рамках проекта становилась первая международная конференция «Евро и финансовая система России». Планировалось, что конференция откроет собой серию мероприятий для российских компаний и банков, а также властных структур, посвященных введению евро и подготовленных при участии специалистов ЕС. Работа по подготовке конференции началась в сентябре 1998 г.

Агентством был разработан сценарий мероприятия, создавались и распространялись пресс-релизы, рассылались приглашения на конференцию. Велась работа непосредственно по ее организации. По заказу «ГРОС» большой объем работ по созданию фирменного стиля конференции был проделан дизайн-студией рекламного агентства «Минайлов-Ханов».

За неделю до мероприятия в газетах «Коммерсантъ-Daily» и «The Moscow Times», а также в еженедельнике «Коммерсантъ-Власть» были опубликованы рекламно-информационные объявления конференции. Для участников конференции по заказу «ГРОС» издательство «Колумб-Медиа» подготовило специальный выпуск журнала «Евро-Форум» на русском и английском языках, целиком посвященный теме «Евро и Россия».

Первая международная конференция «Евро и финансовая система России» состоялась в Москве 28 октября 1998 г. в Большом зале Пресс-центра МИД РФ. Официальными организаторами выступили: Центробанк РФ, Министерство финансов РФ, Министерство иностранных дел РФ, Комитет по экономической политике Государственной Думы РФ, Банковская ассоциация для стран Центральной и Восточной Европы (Будапешт), ассоциация «Международный институт прикладных технологий» (Брюссель). Информационными спонсорами конференции выступили ИД «Коммерсантъ» и газета «The Moscow Times». Официальным спонсором конференции стал ABN AMRO Bank. На конференции присутствовали более 130 человек - руководители банков, финансовых и инвестиционных компаний, предприятий ТЭК, представители иностранных банков, сотрудники и руководители Минфина, Минэкономики, МИДа, депутаты Государственной Думы. Открыл конференцию Первый заместитель Председателя Правительства РФ Юрий Маслюков, который обратился к участникам конферен-

ции с приветственным словом, посвященным значению и последствиям для экономики и финансов России перехода стран Европейского Союза на единую валюту - евро. С докладами на конференции выступили руководители ряда министерств (в ранге заместителей министров) - финансов, экономики, торговли, заместитель Председателя Банка России, представители Европейского Центрального Банка, эксперты финансово-экономических департаментов Европейской Комиссии.

В период проведения конференции специалисты «ГРОС» вели работу с журналистами российских СМИ по предоставлению информации о конференции и о вопросах, которые на ней обсуждались. На протяжении периода подготовки и реализации проекта Службой информации агентства «Михайлов и Партнеры» проводился мониторинг материалов российских и зарубежных СМИ, в той или иной степени посвященных евро. Изучались более 200 центральных и региональных газет и журналов как деловой, так и общественно-политической направленности.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Анализ результатов мониторинга показал, что в результате принятой концепции реализации проекта специалистам «ГРОС» в целом удалось достичь планировавшегося эффекта. Общее количество публикаций, находившееся в месяцы до сентября 1998 г. примерно на одном уровне, резко увеличилось именно после проведения конференции «Евро и финансовая система России» и оставалось на высоком уровне еще как минимум до начала следующего, 1999 года. При этом график публикаций ясно показал снижение количества публикаций именно в начале октября, в период подготовки конференции, то есть в то время, когда по теме «Евро и Россия» искусственно создавался информационный дефицит и одновременно велась работа по привлечению внимания к теме.

После конференции число публикаций стало стремительно расти и к концу года превысило начальные показатели в несколько раз. Таким образом, удалось добиться существенно более широкого охвата аудитории и большего ее интереса к теме.

# ПИВНОЙ ПУТЧ

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center», Москва

## ПРОЕКТ

Антикризисная PR-программа, направленная против утверждения «антипивного» закона Советом Федерации

## АВТОР

«Центр по организации связей с общественностью PR-Center» (Наталья Алова) г. Москва

## КЛИЕНТ

ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»

## СРОКИ

14 сентября - 14 октября 1998 г.

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 2000 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

В результате августовского кризиса многие крупные пивоваренные компании оказались на грани полного или частичного сворачивания производства, - к примеру, только за два месяца после кризиса объем производства и реализации пива «Балтика» упал почти вдвое. Множество средних и мелких пивных предприятий вообще прекратили производство и готовились к банкротству. Пивоварение в нашей стране после 17 августа стало нерентабельным занятием - убытки с каждой произведенной бутылки пива составляли 20% от ее стоимости. В случае же одобрения президентом и Советом Федерации принятых Государственной Думой изменений к закону «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта и алкогольной продукции» одна из самых успешных в недавнем прошлом отраслей народного хозяйства могла полностью исчезнуть.

Согласно этому документу пиво приравнивалось к крепким напиткам, и пивоварам пришлось бы наклеивать акцизные марки на банки и бутылки со своей продукцией. В результате введения платы за лицензирование производства, налогов на оборот пива, а также из-за расходов на закупку маркировочных аппаратов и марок себестоимость пива возросла бы в полтора раза, еще больше она могла увеличиться за счет снижения объемов, вызванного сокращением спроса. Предусматривался также госконтроль за качеством произведенного напитка, что означало дополнительное увеличение транзакционных издержек. В конечном итоге бутылка «самого демократичного» напитка могла бы стоить в два-три раза дороже, чем до принятия закона.

На момент, когда заказчик обратился в агентство, надежды на благополучный исход дела было мало - некоторые губернаторы считали прохождение нового закона через Совет Федерации делом решенным и уже запретили ввоз «чужого» пива в свои регионы, мотивируя это усилением контроля за оборотом алкогольной продукции.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Авторы проекта выделили несколько целевых групп:

- средства массовой информации (центральные, региональные, зарубежные);
- руководители пивоваренных компаний и руководство ассоциации «Пивоиндустрия»;
- Администрация Президента РФ;
- члены Совета Федерации, депутаты Госдумы, партийные лидеры;
- представители молодежных организаций;
- научно-исследовательские центры;
- потребители пива.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Главная цель PR-кампании - не допустить принятия поправок к закону, способных негативно повлиять на пивоваренный бизнес в России. Параллельно, в ходе борьбы против дискриминационных поправок важно было представить пивоваренную компанию «Балтика» в качестве лидера отрасли. В рамках проекта предстояло решить следующие задачи:

- объединить усилия руководителей крупных пивоваренных заводов для отстаивания интересов отрасли;
- привлечь внимание СМИ и общественности к рассмотрению закона;
- продемонстрировать несоответствие закона интересам как пивоваров, так и потребителей;
- сформировать у СМИ четкую позицию по отношению к закону с учетом его негативных последствий;
- поддерживать при помощи СМИ интерес общественности к рассмотрению закона на протяжении всего времени до решающего заседания Совета Федерации;
- упрочить репутацию пивоваренной компании «Балтика» в глазах общественности как инициатора и лидера в борьбе за права пивоваров и интересы потребителей.

## **СТРАТЕГИЯ**

Проект был рассчитан на месяц, в течение которого закон дождался рассмотрения на заседании Совета Федерации.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

В этой ситуации поддержка проекта со стороны журналистов была обеспечена вследствие очевидной нецелесообразности нового закона, надо было только создать достаточное количество информационных поводов для массированного информационного «удара». Важно было продемонстрировать единство производителей пива перед лицом надвигающейся угрозы и их решимость идти до конца. Это можно было сделать при помощи проведения совместных публичных акций с участием генеральных директоров крупнейших в России пивоваренных заводов. Причем, по замыслу авторов проекта, именно компания «Балтика» должна была выступать инициатором объединения бывших конкурентов вообще и проведения подобных мероприятий в частности.

В мероприятиях пивоваров должны были принимать участие представители общественных организаций и депутаты Госдумы. Присутствие депутатов и их позиция позволили бы показать, что в депутатском корпусе нет полного единодушия по данному вопросу. Более того, негативные последствия от принятия нового закона, озвученные «государственным мужем», приобретали

совсем иной смысл и вес, нежели об этом говорили бы только пивовары.

Авторы проекта прекрасно понимали, что раз речь идет об отстаивании по-настоящему любимого народом напитка, то кампания никак не может обойтись без «народных волнений». Для этого авторы организовали студенческий митинг «в защиту пива». Место и время проведения митинга были выбраны с целью продемонстрировать сенаторам мнение потребителей и попытаться повлиять на принятие решения непосредственно перед обсуждением закона в Совете Федерации. Предполагалось также, что это событие вызовет активную реакцию СМИ. Для этого по редакциям от имени организаторов митинга должны были быть разосланы специальные агитационные листовки.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Реализацию проекта специалисты агентства начали с организации «горячей линии»: распространили совместное заявление пивоваров, ежедневно готовили и рассылали пресс-релизы в центральные СМИ, проводили брифинги для прессы. Организация линии оперативного информирования СМИ позволила авторам проекта контролировать и наполнять информационный поток и оперативно собирать журналистов на встречи с представителями отрасли. Авторы проекта также организовали ряд выступлений депутатов Госдумы и руководителей заводов в прямом эфире на радио и телевидении. Кроме того, специалисты агентства проводили тренинги с представителями компании «Балтика», выступавшими от ее имени перед публикой для того, чтобы именно представители «Балтики» могли наиболее эффективно и аргументированно отстаивать общую для всей отрасли позицию. 2 октября была проведена большая пресс-конференция, посвященная принятию «антипивного» закона. В ней приняли участие генеральный директор крупнейших в России пивоваренных производств: Т.Боллоев (ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»), А.Арзиманов (ОАО «Ярпиво»), А.Кочетов (АО «Очаково»), а также депутат Государственной Думы, председатель Союза потребителей России П.Шелищ, депутат Госдумы А.Голов и генеральный директор ассоциации «Пивоинду-стрия» В.Шишин. Обсуждались вопросы, связанные с будущим законом и перспективами пивоварения в России в том случае, если закон все-таки будет утвержден в Совете Федераций. На пресс-конференции побывали 42 журналиста.

Для максимального воздействия на целевые аудитории авторы проекта решили использовать силу личной просьбы, сделанной публично. Для этого 13 октября накануне обсуждения закона сенаторами было организовано выступление в прямом эфире директора компании «Балтика» Т.Боллоева, в котором он еще раз сказал о последствиях, губительных для российской пивоваренной отрасли и государственного бюджета в случае принятия нового закона, и выразил надежду, что сенаторы проявят здравый смысл и примут верное решение. Несанкционированный «стихийный» митинг студентов под лозунгом «Не мешайте пиво с водкой!» у здания Совета Федерации в день обсуждения закона должен был заставить сенаторов услышать vox populi. На «шершавом языке» плаката («Пиво стоит 25? Будем Зимний брать опять!», «Пиво дороже? Упаси, боже!», «Пиво - жидкое золото России!», «Страна без пива - бюджет на ветер!» и др.) и устно молодежь объясняла «отцам народа», почему народ против принятия подобного закона. И хотя 46 пикетчикам удалось продержаться только 20 минут, они сумели произвести на сенаторов неизгладимое впечатление. Представители прессы в количестве 19 человек, присутствовавшие на митинге, сделали свое дело и еще до начала заседания Совета Федерации в новостных программах ОРТ, ТВ-Центр и РТР прошли сюжеты о пикете с соответствующими комментариями.



## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Главная цель проекта была достигнута. На заседании Совета Федерации, прошедшем 14 ноября, изменения к закону «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта и алкогольной продукции» приняты не были, как записано в стенограмме, «по причине рекламной кампании и публикаций в СМИ». Действительно, в ходе кампании было задействовано более 60 СМИ, вышло 38 публикаций в центральных СМИ, 9 телесюжетов, 13 радиорепортажей, было организовано 5 прямых эфиров.

Пивоваренная компания «Балтика» в глазах общественности и журналистов зарекомендовала себя лидером отрасли. В декабре 1998 года по опросу журналистов и руководителей крупных компаний среди «10 непотопляемых» антикризисная программа «Балтики» заняла почетное третье место. Главы пивоваренных предприятий во главе с генеральным директором «Балтики» Т.Боллоевым решили создать юридическую организацию «Союз пивоваров», лоббирующую интересы пивоваров в органах исполнительной и законодательной власти.

# РАЗВАЛ И СХОЖДЕНИЕ

Центр экономических и социальных исследований при Кабинете министров Республики Татарстан,  
Казань

## ПРОЕКТ

Организация PR-работ в процессе выхода из кризисной ситуации ОАО «КамАЗ»

## АВТОР

Центр экономических и социальных исследований при Кабинете министров Республики Татарстан (ЦЭСИ РТ) (Леонид Толчинский) г. Казань

## КЛИЕНТ

ОАО «КамАЗ»

## СРОКИ

Июль 1997 г. - 1998 г.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1998 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Крупнейшее автомобилестроительное предприятие России, КамАЗ, в результате ошибок управления прошлого руководства и пожара, уничтожившего цех двигателей, оказалось на грани банкротства: в ноябре 1996 года чрезвычайная комиссия Правительства РФ объявила его одним из главных должников бюджета. Впрочем, КамАЗ был должен и поставщикам комплектующих, и российским коммерческим банкам, не говоря уже о многомесечной задолженности по зарплате. Объем продукции по сравнению с «застойными» годами снизился втрое, прервались отношения с дилерами и потребителями.

Президент Татарстана Минтимер Шаймиев обязался выплатить долги предприятия из бюджета республики, таким образом, крупнейший пакет акций - 43% - оказался у правительства Татарстана. В январе 1997 года собрание акционеров приняло решение заменить генерального директора КамАЗа. На этот пост был назначен Иван Костин, на которого была возложена миссия по выводу предприятия из кризиса. Новое руководство практически полностью сменило команду топ-менеджеров предприятия и приняло решение начать активную информационную кампанию и использовать методы PR в качестве одного из основных инструментов для вывода предприятия из кризиса.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Авторы проекта обозначили несколько целевых групп:

- Правительство РФ;
- российские и иностранные инвесторы, партнеры;
- кредиторы;
- общественные организации;
- трудовой коллектив предприятия;
- администрация города Набережные Челны;
- население Набережных Челнов;

- широкая общественность.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Основной целью проекта можно считать вывод ОАО «КамАЗ» из кризиса путем реструктуризации предприятия. Разумеется, эта цель не могла быть достигнута исключительно методами PR, однако эти методы должны были оказать решающее влияние на трудовые мотивации коллектива, на административные решения на различных уровнях и на отношение контрагентов. Фактически, речь шла о том, чтобы восстановить кредит доверия к предприятию и добиться от всех заинтересованных сторон принятия не банкротства, а реструктуризации КамАЗа как единственного способа выхода из кризисной ситуации. Достижение этой цели было возможно с помощью решения следующих задач:

- поскольку в последнее время все публикации о КамАЗе были в основном негативными, необходимо было придать освещению ситуации на предприятии объективный характер;
- доказать общественности и кредиторам преимущество реструктуризации долгов предприятия перед его банкротством;
- повлиять с помощью СМИ на администрацию города Набережные Челны в отношении роли и важности восстановления производства на автогиганте для горожан и бюджета города;
- повлиять на общественные организации так, чтобы они поверили новому совету директоров, поддержали программу возрождения КамАЗа и содействовали скорейшему выходу из кризиса;
- создать благоприятную почву для привлечения инвесторов, способных действительно поднять КамАЗ;
- снизить социальную напряженность в трудовых коллективах ОАО «КамАЗ» и в городе, максимально полно освещая деятельность Совета директоров на пути вывода завода из кризиса;
- убедить общественность Республики Татарстан и Российской Федерации в правильности и своевременности принятых президентом и Правительством республики Татарстан мер, направленных на стабилизацию финансово-экономического положения ОАО «КамАЗ» и вывода его из кризиса.

## **СТРАТЕГИЯ**

Авторы проекта выстроили работу по следующей принципиальной схеме: ОАО «КамАЗ» - город Набережные Челны - Республика Татарстан - Российская Федерация - зарубежные партнеры и потенциальные инвесторы.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Авторы проекта пришли к выводу, что в сложившейся ситуации необходимо сделать предприятие открытым для средств массовой информации и обеспечить возможность максимального общения журналистов с руководством КамАЗа, потому что только так можно донести точку зрения руководства предприятия и до самих журналистов, и, как следствие, до других целевых групп. В связи с этим для представителей СМИ различных уровней были запланированы специальные мероприятия, позволяющие показать происходящее со всех сторон. Поскольку существовала опасность, что кредиторы признают предприятие банкротом, было необходимо убедить эту целевую группу в том, что это - ошибочное решение. Сделать это можно было, только доказательно продемонстрировав негативные последствия банкротства и для предприятия, и для самих кредиторов. Авторы проекта сознательно пошли на применение психологического прессинга, когда си-

туация обострялась до предела, при этом точки зрения поляризовались, что позволяло предъявить сложную систему экономических и социальных последствий банкротства «дистиллированно», не оставляя сомнений в преимуществах реструктуризации вместо продажи имущества с молотка.

Чтобы вернуть доверие основных внешних и внутренних кредиторов к предприятию, авторам проекта было необходимо сформировать позитивный имидж ОАО «КамАЗ», делая акцент на том, что новое руководство предприятия состоит из рыночно ориентированных и неординарно мыслящих высококлассных специалистов. Авторам проекта требовалось восстановить доверие к руководству КамАЗа, изменить мнение об оторванности «генералитета» автогиганта от реальных проблем сограждан.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Авторы проекта приступили к работе в момент, когда по распоряжению нового председателя Совета директоров ОАО «КамАЗ» Равиля Муратова на предприятии начала работу совместная следственная группа прокуратуры, МВД и КГБ Республики Татарстан. Первым шагом авторов проекта стала организация работы с республиканскими и российскими СМИ по освещению этой проверки. Несмотря на сложную ситуацию на заводе, авторы проекта решили представлять журналистам всю правду о ситуации, как она есть. Проверка была представлена не только как криминальное расследование, но и как своего рода ревизия существующего положения, освобождение от злоупотреблений, имевших место при прежнем руководстве, и от созданных прежними управляющими «теневых» компаний, навязавших предприятию убыточные для него контракты, прибыль по которым оседала на частных счетах.

Гарантией от злоупотреблений в будущем стала абсолютная гласность работы новой администрации предприятия. Если раньше заседания Совета директоров ОАО были полностью закрытыми для СМИ, то теперь ни одно заседание этого органа не проходило без присутствия журналистов. Таким образом, авторы проекта сумели донести до сведения широкой общественности истинные причины, которые привели завод на грань банкротства, и сегодняшнее положение дел на предприятии.

Параллельно в российских СМИ формировался имидж членов Совета директоров как людей рыночно ориентированных и нестандартно мыслящих. Новая, рыночная концепция развития предприятия была анонсирована на пресс-конференции в «Интерфаксе», Равиль Муратов выступил в программе «Час пик», стал постоянным автором и комментатором в журнале «Эксперт», выступал в ряде других ведущих деловых изданий, вышла серия специальных сюжетов в программе «Вести». Авторы проекта обеспечивали информационную часть работы руководства предприятия с членами Правительства РФ, направленной на то, чтобы доказать необходимость именно реструктуризации компании. Сотрудничать пришлось с несколькими составами Правительства РФ: работа, начатая во время премьерства Виктора Черномырдина, продолжилась при Сергее Кириенко и, далее, при Евгении Примакове. С каждым новым составом Правительства, которое продолжало оставаться главным кредитором ОАО «КамАЗ», работу приходилось начинать практически с нуля.

Для работы с другими важными кредиторами (Внешторгбанком, Сбербанком, Токобанком, Европейским банком реконструкции и развития и др.) авторы проекта определили каналы своевременной передачи информации и сформулировали предложения по сотрудничеству. В СМИ была развернута информационная кампания, содержанием которой стала демонстрация кредиторам возможных последствий от банкротства КамАЗа. В противовес

процедуре банкротства КамАЗ предлагал введение жесткого «западного» стиля управления и жесткую рациональную программу реструктуризации. Это должно было устроить иностранных кредиторов, однако ситуация осложнялась усиливающимися антизападными настроениями на самом предприятии. Поэтому параллельно через местные СМИ авторы проекта убеждали и персонал завода, и местное население в необходимости введения менеджмента «западного» типа, который, опираясь на опыт лучших международных автомобилестроительных компаний, поможет выстроить на КамАЗе эффективную систему управления. Для изучения общественного мнения и настроения заводчан, а также горожан в целом, ЦЭСИ проводились социологические исследования, результаты которых доводились как до государственных структур, кредиторов, так и представителей СМИ. С учетом данных, полученных в результате этих исследований, авторы проекта также строили свою работу и с другими целевыми группами.

Чтобы продемонстрировать работникам предприятия и жителям города, что руководство КамАЗа «с ними», и всерьез намерено урегулировать ситуацию на предприятии, было решено проводить собрания акционеров ОАО исключительно в Набережных Челнах в открытых для доступа заводчан и горожан залах, а не в Москве, как это было при прежнем руководстве. Это решение вызвало заметный рост доверия камазовцев и горожан к дальнейшим шагам Совета директоров ОАО.

Чтобы показать, что новое руководство полностью открыто для обсуждения всех наиболее важных вопросов, было предложено начать публичную дискуссию о будущем завода. Все, кому не безразлична судьба автогиганта, приглашались на регулярные встречи с председателем Совета директоров ОАО «КамАЗ» Равилем Муратовым. Встречи проходили в свободной, открытой форме, в больших городских залах, с использованием «свободных» микрофонов.

Сведения о погашении долга заводчанам по заработной плате становились достоянием гласности и целенаправленно доводились до сведения рабочих предприятия и жителей города.

Кризисная ситуация на предприятии вызвала к жизни, помимо «официального» профсоюза, еще и альтернативный, «независимый». Оба они были потенциальными организаторами забастовок. Поэтому авторы проекта провели разъяснительную работу как среди членов профсоюзов, так и среди их лидеров: лидеры обоих профсоюзов были усажены за стол переговоров и, более того, когда-то антагонистические по отношению к друг другу, были сплочены в единую команду, которая разделяла политику нового руководства предприятия. Авторы проекта установили постоянный контакт с правоохранительными органами. Результаты их деятельности по очищению КамАЗа от криминальных структур предавалась гласности и непременно доводилась до сведения работников завода, жителей города и других заинтересованных лиц и организаций.

Отдельным направлением работы авторов проекта было формирование условий неприятия и резкого осуждения бартера как системы, уничтожающей основу экономики КамАЗа и отечественной промышленности в целом. Даже на заводе по производству малолитражных автомобилей, продукция которого пользовалась повышенным спросом, бартер и взаимозачеты составляли свыше 80%, в то время как на заводе не было денег на выплату зарплаты.

Администрация Набережных Челнов также должна была конструктивно содействовать борьбе за реструктуризацию как выход из кризиса. Однако в определенный момент «отцы города» смирились с тем, что город остается без автогиганта. Это стало очевидно при изучении очередных планов городского развития: они были сделаны без учета существования КамАЗа. Тема «Можно прожить и без КамАЗа» возникла на страницах городской прессы. В этой ситуации

авторы проекта предложили городу и администрации альтернативу - были разработаны новые экономическая и налоговая программы для Набережных Челнов, муниципалитет был активно вовлечен в их обсуждение.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В результате действий авторов проекта изменился характер публикаций о КамАЗе: появилось значительное количество серьезных аналитических материалов, более доброжелательным стало отношение средств массовой информации к предприятию. Взаимодействие с республиканскими СМИ было организовано таким образом, что критические материалы публиковались или транслировались с ведома или по согласованию с авторами проекта. Критика в СМИ стала направленной на устранение тех же недостатков, против которых выступало и руководство КамАЗа.

Кредиторы проекта полностью отказались от давления на КамАЗ, в том числе и с целью доведения его до банкротства. Ради сохранения КамАЗа и преодоления состояния, близкого к банкротству, американская инвестиционная компания ККР, владевшая блокирующим пакетом акций КамАЗа, даже пошла на меры, фактически означавшие передачу ее акций в пользу российских кредиторов-инвесторов и правительств РФ и РТ, которым, безусловно, доверяли как население, так и потенциальные инвесторы.

За время, прошедшее с начала реализации проекта, на КамАЗе не было ни одной забастовки. Остановлен поток обращений и требований негативного характера в отношении КамАЗа, исходивший от всевозможных общественных организаций и движений.

Преодолен весьма жесткий конфликт между администрацией города Набережные Челны и руководством ОАО «КамАЗ», возобновлено конструктивное сотрудничество, в восприятии челнинцев удалось снова сделать город и предприятие нераздельным целым. И, наконец, 15 октября 1998 года Правительство РФ приняло постановление «О мерах по реструктуризации задолженности организаций акционерного общества «КамАЗ», признававшее именно реструктуризацию предприятия единственным возможным путем разрешения кризисной ситуации. К моменту, когда готовится эта книга, уже известно, что КамАЗ существенно продвинулся по этому пути, превратился в организованный по мировой модели управления холдинг и снова стал заметной силой в отечественном автомобилестроении. Сумма проведенной реструктуризации составила 1 млрд. 200 млн. долларов. Эта уникальная процедура прошла при полном взаимопонимании и открытости всех сторон-участников.

И главное, что отличало этот грандиозный проект от основной массы пиаровских работ в России: все работы в рамках проекта были выполнены безвозмездно. Несколько противореча законам бизнеса, авторы и участники проекта смогли, в свою очередь, проявить в полном объеме силу именно PR-овских технологий, а не силу денег в PR. Таким образом, сформировалась одна из самых эффективных и технологичных команд в России, специализирующаяся на работе в области связей с общественностью.

# СПОРНОЕ КИНО

Продюсерская компания «СЛОВО», Москва

## ПРОЕКТ

«Давай поспорим! Американка»

## АВТОР

Продюсерская компания «Слово» (Елена Яцура и Александр Стройло)  
г.Москва

## КЛИЕНТ

Киностудия «Ленфильм», продюсерская компания «Слово»

## СРОКИ

Сентябрь 1997 - начало 1998 гг.

## СТАТУС

Диплом Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1998 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

«Американка» - комедийная мелодрама Дмитрия Месхиева, одного из ведущих кинорежиссеров «новой волны» российского кино. Это «брутальная» история о первой юношеской любви, разворачивающаяся на фоне маленького провинциального городка в семидесятые годы. «Американка» - ни что иное, как популярная в то время игра на исполнение желания, где проигравший выполняет любое желание победителя. Главный герой выигрывает в «американку» у своей любимой девушки, но всего-навсего просит ее о встрече «на этом же месте через десять лет». Они встречаются, женятся, рожают троих детей и живут долго и счастливо, умирая, как водится, в один день. Этой ностальгической киноленте видео- и кинодистрибуторы предсказывали довольно печальную судьбу: кроме того, что картина представляет некоммерческое направление в кино (так называемый art-house), в ней не участвовали «кассовые» артисты (в главных ролях - питерские школьники и студенты театральных вузов), а имя режиссера является рекламой только для немногочисленных знатоков и ценителей кино. К тому же одновременно с фильмом «Американка» в прокат выходили такие фильмы-конкуренты как «Вор» (в главной роли - Владимир Машков), «Полицейские и воры» (в главных ролях - Вячеслав Невинный, Геннадий Хазанов) и «Дети понедельника» (в главных ролях - Игорь Скляр, Ирина Розанова).

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Авторы проекта считали, что фильм будет наиболее интересен зрителям в возрасте от 14 до 25 лет (ровесникам героев картины) и в возрасте от 35 до 45 лет, то есть поколению, о котором рассказывается в фильме. Кроме того, авторы проекта принимали в расчет и кинематографическую общественность - как среду, в которой проект должен был реализовываться. Кроме «киношной тусовки», еще одной «инструментальной» целевой группой стали средства массовой информации.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Цель данного проекта состояла в продвижении полнометражного игрового фильма «Американка» на российский и международный рынки.

Задачи, которые предстояло решить авторам проекта, заключались в следующем:

- привлечь внимание прессы к картине и сделать ее «новостью дня», «событием, о котором говорят»;
- привлечь к картине внимание кинематографической общественности;
- привлечь к картине внимание целевых аудиторий.

## **СТРАТЕГИЯ**

Стратегия авторов проекта состояла в том, чтобы «сформировать ожидание» для фильма. Будущий зритель еще до выхода картины на экраны должен был быть вовлечен в действие фильма, «попробовать» жизнь 70-х «на вкус», ощутить атмосферу той эпохи.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Кампания строилась на извечной, с точки зрения авторов проекта, любви российского человека к спору и характерному «А слабо?!». Для возрождения понятия «американка» в том смысле, в каком оно употреблялось в начале 70-х, было решено возродить саму игру. Авторы проекта создали несколько форматов «американки», предназначенных для использования на радио, в сети Интернет, в общественном транспорте и при помощи специальных открыток. Основной мотивационной модели для будущих зрителей стала формула «Американка» - фильм для тебя, фильм о тебе!». Авторы проекта использовали сравнение фильма «Американка» с «Амаркордом» Феллини, настаивая на том, что, как и «Амаркорд», «Американка» - это кино о формировании поколения. Сходство с картиной Феллини подчеркивалось и откровенностью изложения в обеих лентах темы формирующейся в подростковый период сексуальности: фильм, декларировали авторы проекта, «будет современен, пока существует пубертатный период».

Для всей промо-продукции фильма был разработан фирменный стиль, характерный для официальных праздничных демонстраций 70-х: голубь мира, имитация «трафаретного» шрифта советской наглядной агитации, лиловый цвет и т.д.

Для информирования столицы о грядущей премьере фильма было решено использовать нетрадиционный для рекламы кинофильмов способ. Так как кампания началась задолго до выхода кино на экраны и планировалась быть продолжительной, оказалось возможным оформить в соответствии с фирменной стилистикой рекламной кампании общественный транспорт. Также активно была задействована и прямая реклама: баннеры, растяжки, рекламные афиши. У картины как предмета ожидания и будущего культурного феномена должна была появиться своя мифология. Для этого нужно было создавать вокруг фильма собственную культурную и социальную среду. Этому послужила выставка оригинальных работ художника Александра Стройло «по мотивам» фильма, выполненных в виде «книг» («книга-труба», «книга-гармоника», «книга-чехол» и тому подобное) из материалов, подобранных на съемочной площадке и рассказывающих о забавных эпизодах на съемках и странных привычках членов съемочной группы.

Разумеется, авторы проекта запланировали мероприятия для прессы, однако, по плану авторов проекта, журналистов ждал сюрприз – они тоже становились участниками игры «Давай поспорим!», которую устраивали прямо на



пресс-конференциях. Авторы проекта понимали, что для привлечения интереса прессы к фильму не могут использовать исполнителей главных ролей, чьи имена никому ничего не говорили. Пришлось в качестве такой «культовой фигуры» использовать имя Бориса Гребенщикова и его дочь Алису, которая исполнила в фильме эпизодическую роль, но постоянно участвовала в пресс-конференциях, посвященных фильму.

Разумеется, зрительское «ожидание» не могло бы быть успешно сформировано, если бы зрителям не был заранее сообщен момент его удовлетворения. Вовлекаясь в игру вокруг фильма, зрители должны были ждать чего-то определенного, иначе заинтересованное ожидание не удалось бы удержать. Поэтому авторы проекта с первой же минуты, когда это стало известно, анонсировали определенную («фиксированную») дату премьеры. Премьера должна была состояться в 60 городах России одновременно. При этом «московский» PR-пакет сопровождения фильма без изменений передавался в регионы. Выбор для столичной премьеры кинотеатра «Пушкинский» был продиктован двумя соображениями: во-первых, тем, что это самый крупный кинотеатр в Москве, во-вторых, традиционная аудитория этого зала сопоставима с аудиториями в крупных городах России, что, по мнению авторов, позволяло получить наглядный прогноз проката фильма в регионах.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

PR-кампания «Американки» началась одновременно со съемками фильма, то есть в середине августа 1997 года: рассылались пресс-материалы по фильму, готовилась первая пресс-конференция в клубе V.B.KING. Авторы проекта подготовили несколько материалов со съемочной площадки и разместили их на правах новостей в передачах о кино и культуре («Облако 9» канала ТВ-Центр, «Новости кино» на «НТВ+», «Новости культуры» канала «Культура»).

К началу декабря была определена дата премьеры - об этом и о том, что тогда же состоится «Вечер исполнения желаний», было объявлено в прямом эфире радиостанции «Европа +». Тогда же началась радиоигра в «американку» под названием «Давай поспорим!». Ведущий Алексей Журавлев провел 60 игр. Ди-джей просил слушателей исполнить подчас самые нелепые задания, например, вымыть пол во всей квартире за 40 секунд, вынести мусорное ведро и т.д. Поскольку радио не

способно транслировать изображение, звонившим необходимо было еще и предоставить убедительные доказательства выполнения задания. Выигравший получал приглашение на «Вечер исполнения желаний», который должен был состояться сразу после премьерного показа фильма. Игра также шла на веб-сайте компании «Слово» в сети Интернет, где была открыта страничка, посвященная фильму и игре. Она содержала также развернутые материалы о сценарии, о самом фильме, его режиссере, съемочной группе и ходе съемок и т.п. В декабре были отпечатаны рекламные открытки «с активными текстами» (например, «Поезда возвращаются. А зачем?»), использующие фирменную стилистику, содержательную модель и художественные элементы фильма. Их можно было использовать по прямому назначению как открытки, а можно было, собрав пять открыток с надписью «Выигрыш», получить специальный приз. В конце декабря 50 000 фирменных открыток и 100 приглашений на премьеру фильма и «Вечер исполнения желаний» в ККЗ «Пушкинский» были вложены в новогодний выпуск журнала «Кино-Парк». Еще 400 000 открыток были вложены в видеокассеты фирмы «СОЮЗ-Видео» предновогоднего тиража. Среди открыток было 50 000 выигрышных. Открытки также распространялись в московских клубах. С посетителями модного в то время клуба «4 комнаты» была проведена игра

«Давай поспорим!». 14 декабря в клубе V.V.KING была проведена пресс-конференция, посвященная началу игры и завершению производства фильма. Тема пресс-конференции: «скандальная» история выхода фильма Игоря Сукачева «Кризис среднего возраста» по схожему сценарию Ивана Ох-лобыстина, а также начало активной игры «Давай поспорим!» в эфире «Европы+», в Интернете, с «СОЮЗ-Видео». На пресс-конференции присутствовали журналисты от 64 средств массовой информации, с которыми также сыграли в «американку», а победителей пригласили на премьеру фильма и «Вечер исполнения желаний». 16 января 1998 года в Американском Доме кино открылась выставка художника Александра Стройло. Журналисты 47 изданий написали о необычных работах художника и о фильме, которому они были посвящены.

22 января в клубе «4 комнаты» прошла пресс-конференция, посвященная выходу видеоверсии фильма «Американка» (продукция «СОЮЗ-Видео»). Присутствовали 24 журналиста от изданий, специализирующихся на видеоанонсах. Публике был представлен первый победитель игры «Давай поспорим!», прошедшей при участии «СОЮЗ-Видео» (купоны игры размещались в видеокассетах). Традиционно пресс-конференция завершилась игрой в «американку» с журналистами.

В январский номер журнала «ТВ-парк» были вложены вкладыши, дающие скидку на посещение любого сеанса фильма в ККЗ «Пушкинский» и в Американском Доме кино.

23 января 1998 года состоялась премьера фильма в ККЗ «Пушкинский». Среди зрителей присутствовали 60 человек, которые выиграли в «американку» на радиостанции «Европа+», 35 человек, которые выиграли в клубах, 13 человек, которые получили открытки в журнале «Кинопарк», и 5 человек, собравших по 5 открыток в видеокассетах компании «СОЮЗ-Видео», а также 48 представителей прессы. Всем им на входе вручались номера, которые несколькими часами позже разыгрывались на «Вечере исполнения желаний» в расположенном в том же здании диско-клубе «Утопия». В финальной игре принимали участие победители предыдущих конкурсов «Давай поспорим!». Все конкурсы были основаны на реалиях фильма: зрителям предстояло зажечь спичку о ботинок, приготовить и выкурить папиросу «Бело-мор», как это делали герои фильма и т.д. Победители получили в качестве призов одежду 70-х годов, изготовленную в Америке, путешествия на Крайний Север и в Тунис, и главный приз - поездку в Америку.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Анкетирование в ККЗ «Пушкинский» показало, что большую часть аудитории привлекла непрямая реклама, в частности, репортажи в программах новостей и передачах о кино, публикации в прессе. Продажи видеоверсии фильма «Американка» в первый день выхода на рынок составили более 60 000 кассет. Успешный кинопрокат фильма состоялся в 40 регионах России.

# ЮНОШЕСКИЕ ИГРЫ

Агентство «Имиджленд Edelman PR», Москва

## ПРОЕКТ

Организация работы Информационного центра по информационному обеспечению хода подготовки первых Всемирных юношеских игр

## АВТОР

Агентство «Имиджленд Edelman PR» (Вероника Моисеева, Светлана Плотницкая, Константин Иванов) г. Москва

## КЛИЕНТ

Правительство Москвы

## СРОКИ

Январь - июль 1998 года

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1998 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Проведению первых Всемирных юношеских игр предшествовало грандиозное столичное событие - празднование 850-летия Москвы. Несмотря на масштабность праздника и его культурную и общественную значимость, большинство публикаций появилось уже после самого события и зачастую носило негативный характер, особенно в региональных СМИ, оценивших праздничные мероприятия как, мягко говоря, «избыток средств» в столице. Правительство Москвы, курировавшее празднование 850-летия города, сделало выводы и к информационной поддержке первых Всемирных юношеских игр решило подойти существенно более серьезно. Первый заместитель премьера Правительства Москвы В.Шанцев 30 декабря 1997 г. подписал распоряжение о создании Информационного центра первых Всемирных юношеских игр, который был организован на базе агентства «Имиджленд».

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Целевой группой, которой уделялось особое внимание, стали журналисты российских и зарубежных СМИ, освещающие спортивную тематику, поскольку именно они должны были транслировать информацию о ВЮИ следующим целевым аудиториям: поклонникам спорта как в России, так и за рубежом, представителям властных, политических и коммерческих структур, широкой общественности. Особняком стояли следующие целевые группы: министерства РФ, департаменты и комитеты Правительства Москвы и организации, участвующие в проведении первых Всемирных юношеских игр.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Основной целью реализации проекта явилось привлечение внимания российской и зарубежной общественности к готовящемуся событию и формирование вокруг него благоприятного информационного поля. В рамках проекта агентству предстояло решить следующие задачи:

- проведение комплексной информационной кампании;

- организаций бесперебойного поступления информации о ВЮИ в центральные, региональные и зарубежные СМИ;
- привлечение спонсорских средств для обеспечения деятельности ИЦ ВЮИ;
- обеспечение взаимодействия с департаментами и комитетами Правительства Москвы и организациями, участвующими в проведении первых Всемирных юношеских игр.

Также среди основных задач Информационного центра было полное обеспечение его деятельности за счет спонсорских средств.

## **СТРАТЕГИЯ**

Основным стратегическим решением авторов проекта стала регулярная инициация информационных поводов, которая позволяла добиться постоянного освещения средствами массовой информации хода подготовки ко Всемирным юношеским играм, а также использование максимально широкого спектра PR-инструментов.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Информация о ходе подготовки к Играм и, разумеется, в дни мероприятия о самих Играх должна была, по замыслу авторов, быть непрерывной, при этом одни информационные поводы - порождать другие, а в целом формировалась своего рода летопись, «новостная лента» ВЮИ. Для организации дополнительного информационного канала, позволяющего получить полные сведения обо всех событиях подготовки ВЮИ, был создан собственный регулярно обновляемый веб-сервер. Он давал возможность ознакомиться с последними новостями и получить доступ ко всей информации по запросу. Материалы выходили не только на русском, но и на английском и французском языках. В период прохождения эстафеты Олимпийского огня все связанные с ней события освещались в режиме реального времени. Ключевым моментом в работе сервера стала трансляция на трех языках виртуальной пресс-конференции Ю.М.Лужкова.

Для решения информационных задач, а также для содействия координации работы всех департаментов Московского правительства и других организаций, включенных в подготовку и проведение Всемирных юношеских игр, авторы проекта организовали выпуск и адресную доставку «Вестника Информационного центра». Его получателями были общероссийские и региональные СМИ, аккредитованные на Играх иностранные журналисты, представители мэрии, департаменты и комитеты Московского правительства, префектуры, главы администраций субъектов Федерации, заинтересованные организации и ведомства. Электронная версия «Вестника» размещалась в специальном разделе веб-сайта Информационного центра. Исходя из недавнего опыта, особое внимание было уделено региональным СМИ. Требовалось сделать так, чтобы они почувствовали свою причастность к происходящему, а ВЮИ не превратились в их представлении в «столичную блажь». Решено было провести для спортивных журналистов региональных СМИ ряд специальных мероприятий в рамках проекта еще до начала Всемирных юношеских игр. Кроме того, среди региональных журналистов был объявлен конкурс на лучшую публикацию о ВЮИ.

Чтобы организовать на ВЮИ работу международного журналистского корпуса, для зарубежных журналистов на этапе подготовки Игр также были предусмотрены несколько мероприятий, которые должны были способствовать информированию иностранных журналистов об Играх, их масштабах и значении:

Для неформального общения журналистов и проведения специальных акций с участием звезд отечественного спорта, эстрады и культуры в поддержку

Всемирных юношеских игр на базе широко известного в Москве бара-ресторана «Рози О'Тредис» был организован пресс-клуб ВЮИ.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

С первых дней своего создания Информационный центр включился в работу по привлечению журналистов для аккредитации на Играх. Эта работа осуществлялась в Press-room - основной базе проведения пресс-мероприятий ИЦ ВЮИ. Авторы проекта разработали Положение об аккредитации, сформировали списки российских и зарубежных журналистов, которых планировалось аккредитовать. Начиная с января ИЦ еженедельно готовил мониторинги прессы с аналитическим обзором, эти отчеты регулярно отправлялись представителям клиента.

Официально Информационный центр Всемирных юношеских игр начал свою деятельность 1 марта. Уже 5 марта прошла встреча мэра Москвы Ю.Лужкова с российскими и зарубежными журналистами, посвященная подготовке ВЮИ, с 9 марта начал выходить «Вестник ВЮИ», а с 16 марта начала работать «горячая линия». Ежедневно с 10.00 до 21.00 специалисты отвечали на звонки представителей СМИ, различных организаций и частных лиц. Всего в период работы «горячей линии» поступило около 4000 звонков, в том числе из российских регионов и стран ближнего зарубежья. 18 марта ИЦ провел деловую встречу организаторов Игр с представителями российских и зарубежных компаний.

1 апреля 1998 г. состоялось торжественное открытие пресс-клуба и представление итогов жеребьевки футбольного турнира ВЮИ. Начиная с 14 апреля ИЦ совместно с агентством «Пульс» начал регулярный выпуск оперативной информационной ленты, которая рассылалась агентством «Пульс» всем заинтересованным организациям, ведомствам и СМИ, в мэрию, представителям департаментов и комитетов, префектур. Она также легла в основу странички оперативной информации на сервере ИЦ ВЮИ в Интернете.

В апреле состоялось несколько пресс-конференций. Их темами стали: формирование сборной России, подготовка спортивных сооружений и представление официальной символики Игр, итоги экспедиции на Северный полюс в поддержку ВЮИ. 23 апреля на специальной церемонии вице-мэр Москвы В.Шанцев торжественно подписал соглашения со спонсорами Игр.

С 27 по 29 апреля прошел Всероссийский семинар спортивных журналистов, в котором приняли участие 85 журналистов практически из всех регионов России. Информационным центром ВЮИ был организован пресс-тур для представителей региональных СМИ, в рамках которого они посетили Олимпийскую деревню и спортивный комплекс

«Лужники». В рамках семинара были организованы «круглые столы» по проблемам российской спортивной журналистики. Завершился апрель пресс-коктейлем со звездами российского спорта в поддержку ВЮИ. Основные события мая - проведение международной конференции спортивной прессы и открытие собственного сервера в Интернете (только до 16 июля его посетило более 50000 человек). Подготовленная ИЦ международная конференция спортивной прессы прошла с 21 по 23 мая. В ее ходе состоялось совместное заседание исполкомов Международной ассоциации спортивной прессы (AIPS) и Европейского союза спортивной прессы (UEPS). На конференции присутствовали лучшие спортивные журналисты из 25 стран мира. Данное мероприятие явилось в ходе подготовки ВЮИ одним из наиболее крупных и значимых.

21 мая состоялся пресс-коктейль в поддержку ВЮИ со звездами российской эстрады.

В июне основное внимание Информационного центра было посвящено ключевому событию подготовительного этапа ВЮИ - эстафете Олимпийского огня. 10 июня прошла пресс-конференция, посвященная представлению российской сборной и символическому старту эстафеты Олимпийского огня. Здесь необходимо отметить, что Всемирные юношеские игры получили от Международного олимпийского комитета патронаж, полную поддержку и право на использование олимпийской символики. Олимпийский огонь Игр был зажжен в Афинах и, как это принято на «взрослых» Олимпиадах, начал свое путешествие в Москву. Учитывая значение данного информационного повода, сотрудники Информационного центра уделили освещению эстафеты особенно пристальное внимание. Ежедневно сопровождавшие огонь представители ИЦ готовили и высылали в Москву материалы об эстафете с места событий, включая и электронные фотоматериалы. Информация с этапов эстафеты размещалась и на сервере ИЦ. Сотрудники ИЦ совместно с представителями местных администраций в каждом городе по пути следования эстафеты проводили пресс-конференции для местных СМИ.

18 июня в поддержку ВЮИ был организован еще один пресс-коктейль - со «звездами» российского кино, а 24 июня прошла презентация спортивной и культурной программ Игр. 29 июня брифинг для прессы дал мэр Олимпийской деревни - префект Западного округа Москвы А.Брячихин.

1 июля состоялась торжественная церемония открытия Олимпийской деревни, на следующий день - пресс-конференция, посвященная

представлению зарубежных команд, а 3 июля - презентация официального мяча футбольного турнира, разработанного компанией «Адидас». 8 июля состоялся пресс-коктейль, посвященный началу вещания радиостанции «Спорт». Он-лайн пресс-конференция мэра Москвы Ю.Лужкова, о которой говорилось выше, состоялась на веб-сервере ИЦ 9 июля. В адрес Ю.Лужкова поступило более 3000 вопросов, к Интернет-мосту подключалось около 25000 пользователей сети. В общей сложности Информационным центром за период с марта по июль было проведено 112 мероприятий, включая пресс-конференции, брифинги, пресс-туры, семинары, акции в рамках пресс-клуба ИЦ ВЮИ и другие специальные мероприятия.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Благодаря работе Информационного центра было обеспечено постоянное присутствие Игр в информационном поле - в результате, как свидетельствует проведенное ИЦ ВЮИ исследование, о событиях подготовки и проведения Игр было информировано не менее 87% жителей России и широкие слои зарубежной общественности. Восемь телеканалов освещали ход подготовки к Всемирным юношеским играм - всего на центральных каналах вышло порядка 67 материалов. Благодаря работе ИЦ практически каждую неделю проводившего пресс-конференции и осуществлявшего непосредственное взаимодействие со СМИ, в прессе поддерживался стабильный интерес к будущему спортивному празднику - каждую неделю в СМИ появлялось от 20 до 50 материалов, а в последние недели перед Играми - более 200 еженедельно. Были заключены договоры об информационном спонсорстве с телеканалом ТВ-6, радиостанциями «Хит-FM», «Радио-1», крупнейшей общенациональной газетой «Труд», главной англоязычной московской газетой «The Moscow Times» и рядом других изданий. Удалось также добиться того, что СМИ, далеко не всегда поддерживающие московские инициативы на тот период, - например, «Известия», «Комсомольская правда», «Независимая газета», подробно освещали подготовительный этап Игр, отмечая в своих статьях большое значение и необходимость для России этого

спортивного праздника. Особенно важно подчеркнуть тот факт, что деятельность Информационного центра, в котором работало более 40 сотрудников, финансировалась не из городского бюджета, а из спонсорских средств, которых авторам проекта удалось привлечь на сумму около 1 млн. долларов.

**1997**

## **ГОД РОЖДЕНИЯ**

Центр по организации работы с общественностью «PR-Center», Москва

### **ПРОЕКТ**

ОАО «Сибнефть»: организация деятельности в области public relations

### **АВТОР**

Центр по организации связей с общественностью PR-Center (Филипп Мурашов) г. Москва

### **КЛИЕНТ**

ОАО «Сибнефть»

### **СРОКИ**

Март - декабрь 1997 г.

### **СТАТУС**

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1997 г.

### **ПРОБЛЕМАТИКА**

Компания ОАО «Сибнефть» образована в 1995 году в результате объединения четырех нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих предприятий Сибири и является одной из шести крупнейших российских нефтяных компаний. В компанию вошли нефтедобывающее предприятие «Ноябрьскнефтегаз», Омский нефтеперерабатывающий завод, геологоразведочное предприятие «Ноябрьскнефтегазгеофизи-ка», сбытовое предприятие «Омскнефтепродукт». Всего «Сибнефть» имела представительства в 6 регионах России, общая численность ее сотрудников составляла 63 тысячи человек.

Компания развивалась очень динамично, и к 1997 году назрела необходимость в ее реструктуризации. Руководство компании подошло к этому очень ответственно - все изменения производились с привлечением самых авторитетных международных консультантов. Несмотря на логичность и целесообразность этих действий, компания столкнулась с непониманием со стороны входящих в нее предприятий и с тенденциозностью освещения ее работы в СМИ, что повлекло за собой негативное отношение к реструктуризации компании со стороны общества в целом.

К моменту начала работы в компании не было организационной структуры, отвечавшей за вопросы массовой коммуникации, поэтому перед агентством была поставлена первоочередная задача - организовать в структуре самого АО соответствующий департамент, способный самостоятельно регулировать вопросы массовой коммуникации и репутации компании.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Авторы проекта определили несколько целевых групп, в отношении которых проводились направленные PR-мероприятия: средства массовой информации, широкая общественность, деловая элита, представители органов государственной власти, работники предприятий, входящих в ОАО «Сибнефть»,



население городов, где заводы компании являются градообразующими предприятиями, представители инвесторов на европейском рынке.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Целью PR-программы было убедить общественность и, в первую очередь, трудовые коллективы отдельных предприятий компании в том, что реструктуризация ОАО «Сибнефть» - закономерное следствие развития крупнейшей нефтяной компании и должна привести к оздоровлению предприятий, входящих в АО, а также положительно сказаться на российской экономике в целом.

Достижение этих целей требовало решения следующих задач:

- организовать PR-департамент и интегрировать его в структуру компании;
- наладить освещение бизнес-деятельности компании в средствах массовой информации;
- аргументировано разъяснить логику развития компании «Сибнефть»;
- добиться лояльного отношения целевых аудиторий к спорным вопросам из жизнедеятельности компании;
- сформировать благоприятное отношение к действиям руководства ОАО «Сибнефть» на местах, особенно среди сотрудников предприятий компании.

Имелся также ряд задач «внутреннего» характера:

- добиться понимания единства руководства компании и коллектива;
- «оптимизировать» настроение многотысячного коллектива;
- создать в рамках компетенции ощущение комфортности у акционеров компании.

## **СТРАТЕГИЯ**

Стратегия авторов проекта состояла в направленном поэтапном решении задач: на первом этапе велась работа по созданию PR-департамента компании; второй этап был посвящен решению проблемы получения исходной информации в структуре компании; на третьем этапе решались задачи по налаживанию взаимодействия со средствами массовой информации и представителями общественности; четвертый этап состоял в разработке концепции информационной политики.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Для создания Департамента по связям с общественностью в первую очередь была создана мотивировка деятельности его сотрудников. Затем типичные функции деятельности департамента были «техноло-гизированы», создана модель его деятельности. Работу департамента было решено построить на специально разработанной концепции «срочных дел и важных дел», позволяющей определять приоритеты деятельности. Важно было также продемонстрировать значение департамента руководству других подразделений.

Затем началось создание журналистского пула и линий эксклюзивной информации таким образом, чтобы ключевые журналисты имели каждый свою приоритетную тему из числа касающихся деятельности компании. На этой основе происходила персонализация отношений с представителями СМИ.

Была налажена система мониторинга и анализа внешней информации. При этом информация анализировалась не только с точки зрения своего функционального значения, но и с позиций социальной психологии.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Создание Департамента по связям с общественностью как структурного подразделения началось в марте 1997 г. с разработки структуры, Положения о департаменте и должностных инструкций, в которых нашла отражение ранее разработанная технология его работы. Затем был набран штат департамента.

Привлеченных в штат специалистов агентство затем интегрировало в структуру компании: требовалось наладить внутренние связи так, чтобы подразделения оперативно, достоверно и постоянно снабжали департамент исходной информацией. Параллельно создавались архив и механизм экспертного взаимодействия департамента с отделом экономической безопасности компании.

Следующим шагом стало решение проблемы взаимодействия с местными СМИ и представителями общественности. Для этого была изменена тактика пресс-конференций, они были поставлены на регулярную основу. Были установлены контакты с общественными организациями, чего не удавалось добиться раньше, так как со стороны компании такие контакты просто было некому поддерживать. Началось регулярное распространение информации о компании, причем не только о ее экономической деятельности в расчете на подборки и разделы деловых новостей, но и социального, личного содержания. Был также организован мониторинг текущей коммуникационной ситуации, направленный на прогнозирование возможных «точек разногласий» с теми или иными представителями общественности. Наиболее болезненной темой были, разумеется, проблемы выплаты задолженностей по заработной плате.

Параллельно была сформулирована и «технологизирована» информационная политика компании, утверждена ее официальная концепция. Она предусматривала постоянный характер взаимодействия со СМИ, разработку определенных информационных линий (тем), механизм оперативного отражения значимых событий. Отдельно была разработана концепция спонсорства и благотворительности, позволившая сосредоточиться на наиболее эффективных направлениях.

В ходе работы выяснилось, что компании требуется система визуальной идентификации - единый фирменный стиль. Авторы проекта разработали техническое задание, провели тендер дизайн-бюро, определили концепцию фирменного стиля и вели этот дочерний проект до успешного окончания.

Еще одной проблемой стало повышение уровня осведомленности об информационной политике конкурентов. В ответ были разработаны и внедрены схемы специального анализа доступной информации и разработаны способы получения «не вычлененной» информации из открытых источников.

Для поддержания гармоничных отношений с работниками ОАО, входивших в структуру Сибнефти, и своевременного предупреждения потенциальных конфликтов были проведены социологические опросы, разработана концепция информирования сотрудников, организована Служба персонала и разработан ряд социальных инноваций. Авторы также в рамках своей компетенции участвовали в работе по подготовке и переподготовке кадров.

Интеграция компании в профессиональное сообщество и общественная деятельность в нем по решению авторов были реализованы через учреждение отраслевого конкурса «Молодые ученые ТЭКа» и ряд программ по стимулированию научно-практической деятельности молодых специалистов-нефтяников.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

По целому ряду вопросов удалось достигнуть взаимопонимания как с местными властями, так и с федеральными по вопросам погашения задолженностей по заработной плате и по налоговым отчислениям. Позицию компании по этим вопросам удалось «расшифровать» для широкой общественности, в результате чего в подавляющем большинстве случаев сложилось лояльное отношение к компании. В период после завершения организационного этапа проекта о компании ежемесячно выходило около 20 аналитических и 25 информационных материалов ежемесячно - Департамент по связям с общественностью начал функционировать в рабочем режиме и был успешно интегрирован в структуру компании.

Компания получила единую систему визуальной идентификации, что способствовало интеграции коллективов «невербальными» средствами. По широкому кругу конфликтных вопросов средства массовой информации и общественность неоднократно становились на точку зрения компании, а не на позиции ее оппонентов.

# ОТ ВИНТА!

Агентство «Имиджленд Edelman PR», Москва

## ПРОЕКТ

Организация работы со СМИ в ходе разрешения кризисной ситуации в аэропорту Домодедово, связанной с забастовкой части трудового коллектива ДПО ГА

## АВТОР

Агентство «Имиджленд Edelman PR» (Вероника Моисеева, Константин Иванов, Сергей Моисеев, Светлана Плотницкая) г. Москва

## КЛИЕНТ

Домодедовское производственное объединение гражданской авиации

## СРОКИ

13 - 20 июня 1997 года

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1997 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Процесс реорганизации крупнейшего в России Домодедовского производственного объединения гражданской авиации (ДПО ГА), проводившейся Госкомиссией по приватизации и реорганизации ДПО ГА, реализующей распоряжение Правительства РФ от 31 октября 1996 года, летом 1997 года вступил в завершающую стадию. После реорганизации на базе единого производственного объединения планировалось создать три компании: одну государственную и два акционерных общества с государственной долей. Такая структурная реорганизация была необходима объединению прежде всего для того, чтобы создать основу для привлечения крупных инвестиций в развитие как наземной базы аэропорта, которая эксплуатируется с 1964 года, так и для замены авиатехники, а также для реконструкции существующего аэровокзала и строительства нового. Кроме того, реструктуризация позволяла добиться работы с грузами по новой, открытой схеме, исключающей возможность незаконного заработка на грузовых перевозках.

Однако происходящие изменения не устраивали часть трудового коллектива. Недовольные требовали отмены решения Правительства РФ о принципах реорганизации и приватизации ДПО ГА и проведения приватизации по их схеме - суть ее в создании «народного» предприятия, в котором «самолеты принадлежали бы летчикам, а грузы - грузчикам». Свои требования эти работники предприятия собирались отстаивать до последнего: они учредили стачечный комитет и планировали провести масштабную забастовку, которая могла не только нарушить нормальную работу аэропорта, но и сказаться на безопасности полетов.

Забастовщики не шли ни на какие компромиссы с администрацией ДПО и делали все, чтобы сделать свои требования и факт проведения забастовки достоянием гласности - рассылали пресс-релизы в редакции, встречались с журналистами. Когда до объявленной забастовки оставалось семь дней, администрация обратилась в PR-агентство.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

При планировании мероприятий агентство прежде всего ориентировалось на следующие целевые группы:

- представители средств массовой информации;
- работники предприятия, собирающиеся принять участие в забастовке;
- органы государственной власти;
- акционеры;
- авиапассажиры, пользующиеся аэропортом Домодедово;
- широкая общественность.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Учитывая тот факт, что заказчик обратился в агентство тогда, когда механизм подготовки и освещения забастовки уже вовсю работал, перед агентством стояли две основные цели:

- Сделать доступными для широкой общественности и сотрудников ДПО истинные причины забастовки и ситуации, сложившейся вокруг почтово-разгрузочного комплекса ДПО ГА

- Минимизировать масштаб забастовки и возможные последствия, в том числе и экономические, от ее проведения (один день простоя аэропорта оценивался ориентировочно в \$5 млн.).

Для достижения этой цели необходимо было решить целый комплекс задач:

- разобраться в истинных причинах недовольства забастовщиков и сделать их достоянием гласности;
- перехватить у забастовщиков инициативу в общении со СМИ;
- основываясь на полученных достоверных фактах, сделать журналистов сторонниками позиции администрации ДПО;
- донести до общественности позицию администрации в этом конфликте.

## **СТРАТЕГИЯ**

Поскольку проект носил антикризисный характер и агентство работало в жестких условиях дефицита времени, в период, которому предшествовало распространение односторонне поданной забастовочным комитетом информации о готовящейся акции протеста, стратегически важно было действовать немедленно и максимально эффективно. Вторым важным моментом было то, что действия агентства носили «ответный» характер и, соответственно, должны были моментально корректироваться в зависимости от обстоятельств.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Поскольку забастовщики первыми начали работать со СМИ, единственной знакомой журналистам позицией на момент начала проекта была позиция стачкома. Таким образом, в результате действий, предпринимаемых забастовщиками, у прессы и общественности сложилось впечатление, что именно предлагаемая бастующими схема реорганизации и приватизации является правильной. Авторам проекта требовалось, проанализировав весь комплекс существующей информации, найти истинные, не афишируемые причины готовящейся забастовки и информацию, способную переломить сложившееся отношение СМИ к готовящемуся событию. Анализ ситуации показал, что стачком использовал забастовку фактически как способ борьбы с решениями Правительства, а не как способ разрешения трудовых споров работников с работодателем. Ведь приватизация ДПО ГА осуществлялась по решению Правительства РФ, а не по решению администрации ДПО. Ни конституцией, ни федеральными законами

забастовки с такими требованиями не предусмотрены. В результате, руководство ДПО ГА подало иск в Арбитражный суд Московской области с требованием признать забастовку незаконной. Такой подход к проблеме давал в руки администрации дополнительные аргументы в общении с прессой и позволял сократить число потенциальных участников забастовки, за счет «сомневающихся» и купившихся на фразеологию стачкома сотрудников ДПО. Отдельный интерес для авторов проекта представляли личности организаторов забастовки. Мотивы, по которым эти люди с таким рвением вели борьбу за «народное добро», при ближайшем рассмотрении оказались выражением корыстных интересов. Как выяснилось, организаторы забастовки были задействованы в нелегальной схеме переправки грузов и имели особняки, абсолютно не соответствующие уровню их официальных доходов.

Отсутствие рейсов не мешало летному составу регулярно получать зарплату около тысячи долларов в месяц, а существующая система грузоперевозок и хранения грузов позволяла грузчикам при помощи шантажа клиентов, а то и воровства извлекать дополнительный ежемесячный доход.

Было понятно, что с приватизацией эти источники доходов иссякнут: «нелетающие» летчики будут сокращены, а коммерческий учет, автоматизация и компьютеризация погрузо-разгрузочных работ и складирования лишат грузчиков их «приработка». Таким образом, в мотивах забастовщиков обнаружился криминальный подтекст, никак не вязавшийся с благородством провозглашенных целей: богатый иллюстративный материал (фотографии иномарок, особняков грузчиков и т.д.), собранный авторами, должен был показать истинное лицо борцов за «права коллектива».

Поскольку стачком заранее известил все центральные СМИ о дате и причинах забастовки, присутствие большого количества представителей прессы было гарантированным. Авторы проекта решили пойти не по пути минимизации, а по пути эскалации интереса СМИ к забастовке и разослали в СМИ пресс-релизы, в которых указали истинные мотивы стачкома и также пригласили журналистов на забастовку. Такая тактика была обусловлена принятым решением организовать «Пресс-центр забастовки» и собрать туда всю прессу, как оповещенную стачкомом, так и откликнувшуюся на приглашение агентства. «Пресс-центр забастовки» должен был обеспечить журналистов необходимым техническим сервисом и снабдить их материалами, а также оперативно информировать ведущие информационные агентства обо всех событиях, происходящих в «Домодедово».

Для осуществления сбора абсолютно всех журналистов в созданном агентством пресс-центре была проведена грамотно спланированная акция по установке на всех возможных подъездах к аэропорту специальных щитов с указанием расположения «Пресс-центра забастовки», а также намечены основные точки, где представители агентства встречали прибывающих журналистов.

Чтобы журналисты легче поняли точку зрения администрации и смогли убедительно донести ее до своих читателей, авторы проекта организовали «небольшое эмоциональное потрясение» - автобусную экскурсию по местам проживания членов стачкома, в ходе которой журналисты могли воочию увидеть особняки «обычных грузчиков» стоимостью более \$300.000 каждый.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Работа над проектом началась в день обращения клиента с тщательного анализа ситуации: изучались публикации в прессе, материалы, предоставленные ДПО ГА, законодательные документы, проводились беседы с работниками Домодедовского авиакомплекса. С целью выяснения объективных причин

забастовки была проведена комплексная диагностика ситуации клиента, позволившая определить и уточнить позиции бастующих и администрации, экономическую и социальную обстановку в ДПО ГА, отношение различных групп работников к планируемой стачке.

17 августа свою позицию выразило Правительство РФ: начальник Департамента аппарата Правительства РФ Игорь Шабдурасулов на брифинге заявил, что правительство в курсе происходящего, поддерживает идущие преобразования и считает их обоснованными. 19 июня администрация ДПО подала иск о признании забастовки незаконной на том основании, что забастовки по политическим мотивам запрещены. Слушание дела было назначено на 20 июня, в день проведения забастовки - все СМИ, которые следили за развитием конфликта, опубликовали информацию об иске администрации ДПО. Вплоть до 20 июня включительно велась разъяснительная работа в коллективе, рассылались пресс-релизы в СМИ, для журналистов, которые будут присутствовать на забастовке, подготавливались пресс-пакеты с информацией о процессах, происходящих в аэропорту «Домодедово» в связи с приватизацией, сведения о стачке и бастующих, о точке зрения администрации ДПО ГА. В одном из зданий комплекса аэропорта, как уже говорилось, авторы проекта организовали «Пресс-центр забастовки», в котором действительно все было готово для того, чтобы журналисты могли оперативно передавать информацию о ходе забастовки в редакции.

20 июня, в день проведения забастовки, сотрудники агентства работали непосредственно на месте событий: в 7:00 они уже уточняли с администрацией общий план действий, в 8:00 пресс-центр начал работу. Указатели позволили собрать в пресс-центре практически всех прибывших в аэропорт журналистов, что дало возможность уже до фактического начала забастовки, заявленного на 10:00, провести необходимую разъяснительную работу с представителями СМИ. Приехавших к «забастовщикам» журналистов также снабжали пресс-пакетами и предлагали совершить «автобусную экскурсию по местам проживания» представителей стачкома. Также в пресс-центре были организованы встречи с не принимающими участие в забастовке и поддерживающими приватизацию летчиками.

В первой информации, отправленной из пресс-центра в 10:00, говорилось о том, что забастовка еще не началась и аэропорт работает в нормальном режиме.

Забастовочный митинг начался с 40-минутным опозданием. Вместо заявленных стачкомом 3000 человек (авторы проекта предполагали, что реально бастовать будет 600-800 человек) в акции протеста приняло участие всего 150 сотрудников ДПО. В 11:30 забастовка бесславно закончилась. Информация о происходящем регулярно направлялась в редакции из пресс-центра.

Многие журналисты, оценив скромное начало забастовки, уехали «на экскурсию» и возвратились уже по окончании митинга непосредственно в пресс-центр. На брифинге, прошедшем сразу после завершения забастовки, внимание журналистов еще раз было заострено на истинных причинах забастовки, на незначительном количестве участников и на том, что, несмотря ни на какие угрозы, аэропорт работал в нормальном режиме и ни один рейс не был сорван.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В результате целенаправленной индивидуальной работы с представителями СМИ, в том числе и с теми, кто не присутствовал на забастовке, но регулярно получал самую оперативную информацию с места событий, удалось добиться объективного освещения ситуации - из 39 материалов, вышедших в СМИ по следам событий, только 2 отражали точку зрения стачкома. В

большинстве публикаций действия забастовщиков подвергались жесткой критике. В некоторых СМИ были опубликованы фотографии особняков и машин стачковцев. Результатом индивидуальной работы и работы с коллективами стало то, что забастовка была практически сорвана - число участников не превышало 150 человек вместо 3000, заявленных стачкомом. Аэропорт функционировал в рабочем режиме, что позволило избежать многомиллионных потерь. Репутация Домодедовского производственного объединения гражданской авиации не пострадала. В том, что линия на приватизацию ДПО ГА была выбрана правильно, может сегодня убедиться каждый, кто летает через реконструированный аэропорт «Домодедово», ныне, безусловно, лучший аэропортовый комплекс страны.



# **ОТНОШЕНИЯ, КОТОРЫЕ СТОИТ ПОДДЕРЖИВАТЬ**

Международный пресс-клуб' Москва

## **ПРОЕКТ**

Создание на базе Международного пресс-клуба информационно-делового пространства для гармоничной коммуникации между СМИ, лидерами и проектами общероссийского и международного уровней

## **АВТОР**

Александр Чумиков и другие г. Москва

## **КЛИЕНТЫ**

Торгово-промышленная палата РФ, Союз журналистов РФ, Издательский дом "Экономическая газета", Центр международной торговли, Центр экономических программ

## **СРОКИ**

Январь - декабрь 1997 г.

## **СТАТУС**

Национальная премия в области развития связей с общественностью "Серебряный Лучник" за вклад в развитие общественных связей по итогам 1997 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Международный пресс-клуб (МПК), концепция создания которого была разработана авторами проекта в 1996 году, задумывался как один из самых мощных в Москве и России пресс-центр международного уровня, способный организовать полноценную работу со СМИ. В то же время предполагалось, что пресс-центр - лишь одна из функций новой организации, ориентированной на масштабную работу с информацией как таковой и с ее основными носителями. То есть предусматривалось интенсивное общение между носителями значимой информации и заинтересованными в ней личностями и учреждениями. Реализация данной функции позволила бы говорить о новой организации именно как о "клубе".

В этих целях МПК намеревался не просто заниматься организацией многостороннего общения, но и способствовать тому, чтобы это общение было эффективным и давало позитивные результаты. Иначе говоря, речь шла о перспективном сопровождении акций и проектов, которые берут начало в МПК. Сопровождение должно было осуществляться посредством предоставления широкого спектра услуг по продвижению проектов.

Другими словами, новая структура была призвана реализовывать последовательную цепочку действий по линии "информация - общение - взаимодействие - результат", что создавало ей условия для приобретения статуса ведущего по объему и уровню деятельности пресс-клуба страны.

Возможность и необходимость постановки такой задачи мотивировалось, в частности, следующими факторами:

- после ликвидации в 1996 году в качестве самостоятельной организации Международного пресс-центра и клуба "Москва", который располагался в гостинице "Рэдиссон-Славянская", в столице России не осталось структуры, выполняющей даже в среднем объеме указанные выше функции;

- территория в непосредственной близости от Центра международной торговли, где базировался МПК, являлась одной из самых перспективных зон развития в городе, поскольку здесь началась реализация грандиозного проекта Московского международного делового центра "Москва-Сити".

Использование потенциала и опыта Торгово-промышленной палаты РФ, Центра международной торговли, Союза журналистов РФ и других клиентов (которые одновременно выступали учредителями МПК) давало хороший шанс сделать пресс-клуб ядром делового, политического, культурного, а если еще шире - интеллектуального общения и взаимодействия ведущих персон и учреждений России и зарубежья. За счет этого предполагалось увеличить имиджевую привлекательность и оптимизировать результаты экономической деятельности организаций-клиентов.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Целевыми группами проекта авторы считали прежде всего СМИ как институт, а также первых лиц ведущих федеральных и региональных государственных учреждений, российских и зарубежных общественных организаций и бизнес-структур, посольств зарубежных государств, лидеров мнений и "звезд" из числа творческой интеллигенции, ученых, спортсменов и др.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Предполагалось создать в Москве, на площадках Центра международной торговли (с последующим включением других площадок), структуру и пространство, которые в интересах своих клиентов выполняли бы функции:

- полномасштабного пресс-центра, способного конкурировать с любыми другими пресс-центрами;
- пресс-центра международного уровня по качеству услуг, спектру и статусу приглашаемых для выступлений гостей - "нюсмейкеров";
- престижного и влиятельного пресс-клуба;
- полезного для государственных руководителей и бизнесменов делового клуба;
- PR-структуры, способной проводить полновесные кампании "паб-лик рилейшнз".

### **СТРАТЕГИЯ**

В основу стратегии закладывалось несколько ключевых принципов:

- независимый статус и безупречная репутация; отсутствие ограничений в работе с приглашенными и клиентами, корректное и беспристрастное отношение к каждому из них;
- бесплатное и массовое приглашение в МПК персон и организаций "первого уровня" с тем, чтобы персоны и организации "второго уровня" стали бы заинтересованы в том, чтобы прийти в МПК на коммерческой основе;
- одновременное решение пакета взаимоувязанных проблем: коммерческая "раскрутка" Центра международной торговли, возвышение имиджа Торгово-промышленной палаты РФ и Союза журналистов РФ, содействие в реализации специальных проектов Издательского дома "Экономическая газета" и Центра экономических программ.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

В течение года в МПК были созданы условия, в которых любая пресс-конференция или презентация осуществлялась "под ключ": от предоставления помещений и оборудования до составления пресс-релизов и других материалов;

от электронной и курьерской рассылки приглашений до подготовки и распространения отчетов (стенограмм) о мероприятиях.

При этом отношения со всеми СМИ были принципиально и стопроцентно открытыми (включая открытый доступ на все пресс-конференции МПК) и некоммерческими (МПК ни разу не принимал предложения оплатить услуги по размещению материалов в СМИ). Последовательно устанавливались плодотворные контакты МПК с Министерством иностранных дел РФ, Министерством РФ по делам сотрудничества с государствами СНГ, Комитетом по международным делам Госдумы РФ; руководители названных учреждений выступали в МПК со специальными темами.

Работа делового клуба на базе МПК строилась по "трехступенчатой" схеме: сначала проводилась открытая пресс-конференция губернатора (или другого лидера политики или бизнеса), включая прием для журналистов и эксклюзивные интервью. Затем проходила "клубного" типа встреча с небольшим кругом потенциальных инвесторов, руководителей СМИ или других заинтересованных лиц. Затем - ланч или обед с целью установления неформальных контактов.

От разовых мероприятий на площадках ЦМТ Международный пресс-клуб постепенно и последовательно переходил к перспективному сопровождению акций и проектов, которые берут начало в МПК. Сопровождение осуществлялось посредством предоставления широкого спектра услуг по продвижению проектов, созданию вокруг них благоприятной информационной атмосферы и оптимизации планов их участников. При этом МПК стремился развивать диалог с организациями, обладающими всероссийским влиянием, включаться в PR-кампании крупных зарубежных структур, работающих на российском рынке.

Постоянно расширялся комплекс PR-услуг для регионов РФ с сохранением площадок Центра международной торговли как стержня этой деятельности, "входных и выходных ворот" для крупных проектов.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Объем услуг и цивилизованные принципы работы МПК способствовали тому, что в пресс-клубе стали регулярно выступать высшие руководители государственных (Председатель и заместители Председателя Госдумы РФ, заместители Председателя и министры Правительства РФ и др.) и коммерческих учреждений, известные деятели культуры, науки и т.д.

Оправдывая название "международный", клуб принимал в своих стенах послов зарубежных государств, руководителей международных организаций (НАТО, ЮНИСЕФ и др.); на мероприятиях МПК побывали более 70 дипломатов из Болгарии, Венгрии, Китайской Народной Республики, Республики Корея, Словакии, США; стран СНГ и Балтии. Среди СМИ, участвующих в работе МПК, 20 процентов - иностранные и международные ("Си-Эн-Эн", "Би-Би-Си", "Рейтер", "Нью-Йорк Тайме", "Уол Стрит Джорнел", "Синьхуа" и др.). МПК приступил к проведению клубных вечеров, представляющих собой неформальное общение журналистов ведущих изданий, видных представителей политики, бизнеса, науки, культуры. Это общение чередовалось с информационными и развлекательными вставками. Обязательные части каждого клубного вечера - бесплатное угощение, распространение информационно-иллюстративной продукции, призы и сувениры. Гостями клубных вечеров были О. Ефремов, В. Довгань, С. Ястржембский, Р. Аушев и многие другие. В рамках программы делового клуба были инициированы и реализованы специальные проекты "Российские мэры и губернаторы", "Российский парламент", "Клуб министров" и др.

МПК провел ряд целевых PR-акций и программ, темами которых стали: "Кузбасс - индустриальный центр России", "Промышленный потенциал Южного

Урала", "Самая крупная сделка на земельном рынке Москвы", Мстислав Ростропович и Большой русский приз "Слава-Gloria", Русский сезон в Гималаях, покорение самой высокой вершины Европы - Эльбруса на автомобиле Land Rover Defender-90, Международный турнир на Кубок мэрии среди боксеров-профессионалов тяжелого веса, горный пик 850-летия Москвы на Алтае, "Россия - Китай: стратегическое партнерство", выставка "Православная книга и современное церковное искусство", корпоративные программы Каспийского трубопроводного консорциума, компании Corona-Extra и другие. Всего на протяжении 1997 г. было проведено свыше 150 акций, с "трибуны" МПК выступило свыше 200 ньюсмейкеров, общее число аккредитаций, выданных журналистам, превысило четыре тысячи.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Развитие проекта происходило в постоянно нарастающей динамике, которая выражалась в ежеквартальном увеличении числа и уровня клиентов, информационно-технического обеспечения, количества используемых форм работы, объема коммерческой прибыли. Международный пресс-клуб завоевал авторитет как одна из ведущих информационных площадок России, стал обязательным объектом внимания всех "рейтинговых" СМИ. Выступление того или иного ньюсмейкера или освещение той или иной темы с трибуны МПК само по себе стало фактором, придающим новостям, трактовкам и концепциям общественное значение.

# ПЕРВЫЙ ИЗ ПЕРВЫХ

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры», Москва

## ПРОЕКТ

Кампания по развитию общественных связей Открытого паевого инвестиционного фонда «Пионер Первый»

## АВТОР

Агентство по развитию общественных связей «Михайлов и Партнеры» (Антон Нискин, Юлиана Слащева, Ласло Грушицки и другие) г. Москва

## КЛИЕНТ

Компания по управлению инвестиционными фондами «Пионер Первый»

## СРОКИ

Апрель 1996 года - ноябрь 1997 года

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1997 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Первый документ, регламентирующий деятельность паевых инвестиционных фондов, - Указ Президента РФ «О дополнительных мерах по повышению эффективности инвестиционной политики в РФ» - вышел в 1995 году, поэтому процесс становления законодательной базы деятельности ПИФ к 1996 году еще не был завершен. Паевые инвестиционные фонды находились на начальной стадии развития, однако, было очевидно, что именно они станут центральным звеном в системе коллективных инвестиций в России. По различным оценкам, на 1996 год сбережения граждан России составляли приблизительно 15 -30 миллиардов долларов США, и именно паевые фонды в первую очередь смогли бы заставить эти деньги «работать» на развитие экономики России.

К сожалению, печальный опыт сотрудничества с финансовыми пирамидами породил заметное недоверие россиян к любым формам инвестирования. Таким образом, особенно остро стояла проблема пропаганды идеи коллективных инвестиций.

Руководство ЗАО «Пионер Первый», управляющей компании (УК) крупнейшего российского паевого инвестиционного фонда «Пионер Первый», предполагало, что средствами PR можно «переломить» ситуацию и стимулировать у населения спрос на услуги, предлагаемые ПИФами.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Специалисты агентства выделили несколько целевых групп - потенциальных инвесторов: люди пенсионного возраста, трудоспособное население, молодежь, обманутые вкладчики, руководители предприятий, иностранцы, проживающие в России (прежде всего граждане США). Средства массовой информации были выделены в отдельную целевую группу.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Проблема, поставленная перед агентством, была сформулирована заказчиком как «формирование и поддержание определенного имиджа паевого фонда «Пионер Первый» в СМИ и среди представителей целевой аудитории с целью продвижения услуг компании».

Агентство определило ряд задач, которые необходимо было решить для достижения этой цели:

- разработать и осуществить программу по развитию связей со СМИ;
- пропагандировать идею коллективных инвестиций;
- разработать и осуществить кампанию по формированию образа ПИФ «Пионер Первый».

## **СТРАТЕГИЯ**

Стратегия авторов состояла в поэтапной реализации проекта: на подготовительном этапе (июнь - ноябрь 1996 г.) агентство было занято анализом ситуации и выработкой рекомендаций для УК; на первом этапе (ноябрь 1996 г. - май 1997 г.) основное внимание агентства было уделено созданию определенного образа клиента, «отстройки от конкурентов», построению эффективных каналов взаимодействия журналистов и руководства фонда; на втором этапе (май - ноябрь 1997 г.) агентство занималось поиском и созданием новых информационных поводов для освещения работы фонда, поддержанием коммуникаций с центральными СМИ и развитием связей с региональной прессой, а также проведением мероприятий, связанных с началом работы второго фонда под управлением УК «Пионер Первый». Специалисты агентства предполагали, что PR-кампанию придется корректировать в зависимости от изменений политической и социально-экономической ситуации в стране.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

С самого начала проекта важное значение придавалось образовательному аспекту - мероприятиям и акциям, направленным на ознакомление представителей СМИ и широкой общественности с механизмом функционирования паевых фондов (без упоминания о фонде «Пионер Первый»; основная мысль: ПИФ - это новый надежный финансовый институт, открытый и подконтрольный держателям паев); на планирование своих индивидуальных инвестиций; на особенности налогообложения паевых фондов. Подобные образовательные программы особенно необходимы в регионах, поэтому агентство осуществляло работу со средствами массовой информации не только в Москве, но и в других городах.

Для формирования положительного образа компании-заказчика у целевых аудиторий и успешного продвижения ее услуг агентством была разработана модель репутации компании, в которую вошли такие составляющие, как:

- ПИФ «Пионер Первый» - финансовый инструмент, который по своим параметрам и характеристикам соответствует наивысшим мировым стандартам;
- организации, участвующие в деятельности ПИФ «Пионер Первый», авторитетные структуры, объединяющие высококвалифицированных специалистов;
- руководители компаний, участвующие в работе ПИФ «Пионер Первый», несут персональную ответственность за свои участки работ.

Для формирования положительного имиджа заказчика «изнутри» агентство прибегло к практике проведения «круглых столов» топ-менеджмента управляющей компании - этот метод позволяет за короткий срок эффективно готовить людей к публичным выступлениям, меняя их язык, внутренние установки

и т.п. На «круглых столах» затрагивались такие аспекты публичной деятельности представителей фонда, как социальное амплуа, управленческая культура, доктрина человеческих отношений, современный имидж, социальные ожидания, признаки сильной личности, ожидания аудитории, социокультурные ценности, индивидуальный диалект.

Чтобы завоевать симпатии представителей СМИ, журналистам было предложено при необходимости напрямую связываться с руководством фонда, то есть получать информацию и комментарии «из первых рук».

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

На подготовительном этапе специалистами агентства был проведен подробный анализ общественно-экономической ситуации вокруг проблемы коллективных инвестиций и создания в России паевых инвестиционных фондов. В целях получения максимально полной ин-

формации к анализу ситуации привлекались эксперты - экономисты, специалисты фондового рынка, социологи, журналисты. На основе ситуации были выработаны рекомендации, позволяющие успешно решить задачи, поставленные заказчиком.

Точкой отсчета первого этапа может служить масштабная пресс-конференция руководства управляющей компании, посвященная открытию в России первого паевого фонда, на которой были заложены принципы общения компании со СМИ и декларирован принцип персональной ответственности.

На первом этапе агентство проводило такие работы, как:

- разработка рекомендаций по оформлению пунктов обслуживания клиентов;
- создание текстов рекламных листовок и буклетов;
- разработка предложений по информированию акционеров первого Инвестиционного ваучерного фонда (более 2 млн. человек) о создании при участии ПИВФ фонда «Пионер Первый»;
- информационное обеспечение участия фонда в проекте «Инвестиционный рейтинг регионов» журнала «Эксперт»;
- организация серии брифингов руководства фонда по актуальным вопросам деятельности фонда «Пионер Первый» и индустрии паевых фондов в России;
- разработка концепции цикла тематических передач на радиостанции «Эхо Москвы»;
- разработка «несущей» идеи для рекламного плаката фонда;
- организация и проведение пресс-тура московских журналистов в Санкт-Петербург на мероприятия по случаю открытия первого в России «регионального» пункта обслуживания клиентов паевого фонда «Пионер Первый», организация пресс-конференции для московских и Санкт-петербургских журналистов.

В конце первого этапа кампании в мае 1996 года по заказу управления маркетинга управляющей компании был выполнен ряд исследований эффективности усилий в области развития общественных связей. Во время второго этапа интенсивность кампании была сознательно снижена, теперь следовало «углублять» достижения первого этапа, поэтому агентство разработало и провело:

- тематический конкурс среди читателей «Новой газеты»;
- программу по персонификации имиджа фонда «Пионер Первый» - «продвижение» в средствах массовой информации различных специалистов (управляющего портфелем ценных бумаг, аналитиков, сотрудников агентских пунктов и специализированного регистратора);

- программу по налаживанию контактов со СМИ в тех регионах, где «Пионер Первый» открывал свои пункты обслуживания клиентов (Воронеж, Ростов-на-Дону);

- мероприятия, посвященные годовщине индустрии паевых фондов в России;

- кампанию по информированию представителей СМИ и общественности о начале работы второго фонда, который получил название «Пионер Первый» - Фонд ликвидных акций» (в этой связи, «первый» фонд группы «Пионер Первый» изменил свое название на «Пионер Первый» - Фонд государственных облигаций»);

- подготовило тексты брошюр и буклетов для второго фонда. Помимо этого, в рамках реализации корпоративной миссии Инвестиционной группы «Пионер Первый», ключевой идеей которой была «всесторонняя поддержка образования и образовательных программ в России», агентство провело два мероприятия:

- 30 октября в актовом зале московской гимназии № 1541 прошел конкурс для молодежи «География и краеведение Москвы», посвященный 850-летию столицы. Возраст участников - от 10 до 18 лет. Победители конкурса получили призы от фонда «Пионер Первый». Перед учениками выступил генеральный директор управляющей компании М.Чеботарев;

- в середине ноября в одном из дворцов культуры Москвы прошла образовательная игра под названием «Я - инвестор». В этом конкурсе приняло участие более 100 московских школьников. Специалисты управляющей компании познакомили участников с деятельностью субъектов российского фондового рынка путем проведения деловых игр и тренингов, направленных на создание четкого представления о роли коллективных инвестиций в экономике современной России. Команды школьников под руководством представителя Центра коллективных инвестиций моделировали работу паевого фонда, его управляющей компании, депозитария, регистратора и агентов. Конкурс проходил в течение двух дней и закончился вручением паев фонда «Пионер Первый» в качестве призов.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Одним из результатов работы стало большое количество публикаций о фонде «Пионер Первый» - 226 материалов (это 42% от всех материалов, посвященных российским фондам), из них 47% материалов характеризуют фонд положительно, 5% - нейтрально и только 3% (7 материалов) содержат невыгодную для фонда информацию. Абсолютное большинство материалов, посвященных фонду, направлено на формирование положительного отношения со стороны потенциальных инвесторов к паевым фондам как финансовому инструменту. В выводах исследования, проведенного Центром экономико-правовых технологий, говорится: «Паевой инвестиционный фонд «Пионер Первый» на сегодняшний день является безусловным лидером среди конкурентов по освещению своей деятельности в российских средствах массовой информации». Это говорит о том, что агентство со своей задачей справилось.



# ТАНЦЫ НА ГРАНИ

«Корпорация «Я», Москва

## ПРОЕКТ

VIII Международный конкурс артистов балета в Москве

## АВТОР

Корпорация «Я» (Ренат Досмухамедов) г. Москва

## КЛИЕНТ

Дирекция республиканских и международных конкурсов Министерства культуры РФ

## СРОКИ

Сентябрь 1996 года - август 1997 года

## СТАТУС

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1997 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Конкурс артистов балета был учрежден Правительством СССР в 1969 году и традиционно проводился на сцене Большого театра один раз в четыре года. Конкурс по праву считался и считается одним из самых престижных в балетном мире - об этом свидетельствует тот факт, что его постоянным патроном является такая авторитетная организация, как ЮНЕСКО.

Конкурс 1997 года впервые должен был проходить на сцене Театра оперетты, что вызвало недовольство как у некоторых участников, так и у возможных спонсоров мероприятия, поскольку, по всеобщему мнению, это обстоятельство снижало престижность конкурса. К этому следует добавить неоднозначное отношение к личности председателя жюри народного артиста СССР Юрия Григоровича со стороны некоторых представителей балетной общественности - незадолго до конкурса в печати прошла достаточно шумная кампания, инициированная его творческими оппонентами. Кроме того, главной проблемой стало финансирование - правительство, которое обычно субсидировало проведение конкурса, на этот раз, несмотря на ранее данные обещания, не было намерено выделять средства на его проведение.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Для авторов проекта интерес представляли следующие целевые группы:

- российская и международная балетная общественность;
- бизнес-структуры, способные обеспечить финансирование конкурса;
- Правительство РФ;
- российские и зарубежные средства массовой информации;
- балетная и театральная публика;
- широкая общественность.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Цель, поставленная заказчиком перед авторами проекта, состояла в том, чтобы обеспечить финансовую, организационную и информационную поддержку VIII Международного конкурса артистов балета на уровне, соответствующем

статусу самого конкурса.

Задачи, которые в связи с этим пришлось решать агентству, состояли в следующем:

- сформировать положительное общественное мнение по отношению к VIII Международному конкурсу артистов балета, проходящему на этот раз в новых условиях, и председателю жюри конкурса в частности;
- привлечь к финансированию конкурса бизнес-структуры;
- оказать на Правительство РФ цивилизованное давление, стимулировав его выполнить свои обязательства по финансированию конкурса;
- привлечь к освещению конкурса средства массовой информации, в том числе и те, для которых тема искусства не является приоритетной;
- собрать на все туры конкурса максимально возможное число зрителей.

### **СТРАТЕГИЯ**

Основой работы стало создание новой мотивационной модели для аудитории конкурса. Очередной конкурс представлялся целевым группам как своего рода новое слово в долгой истории этого мероприятия. Соответственно, все изменения, которыми он сопровождался в 1997 году, должны были выглядеть как долгожданное совершенствование его формата, а не как незапланированное отклонение от традиции.

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Авторы проекта совместно с организаторами конкурса разработали систему позитивной аргументации для возможных оппонентов:

- количество поданных заявок и уровень заявленных конкурсантов со всего мира свидетельствуют, что престиж конкурса по-прежнему высок;
- в составе жюри, кроме вызывающего споры Григоровича, такие блистательные балерины, как Галина Уланова, Софья Головкина, Мэри Кларк, Наталья Макарова;
- Театр оперетты был выбран для проведения конкурса исключительно потому, что сцена ГАБТа имеет ряд технических особенностей, неудобных для молодых артистов балета;
- сцена Театра оперетты в прошлом являлась Малой сценой Большого театра, на которой в свое время танцевали Галина Уланова и Ольга Лепешинская;
- впервые в истории проведения конкурса торжественные церемонии открытия и закрытия конкурса будут проходить в Государственном Кремлевском дворце.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Работа агентства по подготовке конкурса началась в сентябре 1996 года разработкой спонсорского пакета и организацией его рассылки потенциальным спонсорам. Одновременно решались задачи по обеспечению освещения хода подготовки проекта в средствах массовой информации - для этой цели были привлечены информационные спонсоры и спонсоры - участники проекта, внесшие свои взносы услугами (Comstar обеспечивал связь и коммуникации, EMS Garant Post - услуги курьерской связи, удалось привлечь к участию в проекте «Аэрофлот - международные авиалинии» и т.д.). Также агентство занималось решением организационных и технических вопросов, которые возникали в работе Оргкомитета конкурса. Ответственность за аккредитацию журналистов на конкурсе также была возложена на специалистов агентства.

На организованных «круглых столах» с участием балетных критиков и

журналистов (в том числе тех, кто активно критиковал Ю.Григоровича) разъяснялись причины смены площадки конкурса и преимущества именно такого «противоречивого» состава жюри: в жюри будут представлены разные профессиональные школы и взгляды, что обеспечит его непредвзятость.

VIII Международный конкурс артистов балета открылся 19 июня 1997 года в Москве, в Государственном Кремлевском дворце. Гости церемонии открытия смогли увидеть на экранах, установленных компанией Comstar, прямое включение из Нью-Йорка с приветствием в адрес конкурса известных мастеров балета Владимира Малахова и Хулио Бокка. В адрес конкурса поступили приветственные телеграммы от глав нескольких государств и правительств. Вечером того же дня в гостинице «Националь» состоялся прием для официальных гостей. В фойе Театра оперетты были проведены две выставки: выставка-продажа русских сувениров и фотовыставка, рассказывающая об истории

конкурса. Для почетных гостей конкурса и членов жюри была организована культурная программа: посещение усадьбы Кусково и Ново-Иерусалимского монастыря. Во время поездок прошли фольклорные концерты, завершившиеся вечеринкой на открытом воздухе. В дни конкурса активно работал пресс-центр, куда удалось привлечь ведущих балетных критиков, составлявших по просьбе авторов проекта профессиональные обзоры по итогам каждого тура. Кроме того, авторы проекта сняли о конкурсе документальный фильм. В результате работы агентства по поиску спонсоров, подкрепленной соответствующей прессой, удалось привлечь как финансовые, так и материальные ресурсы, необходимые для достойного проведения конкурса - список спонсоров и партнеров конкурса пополнили ФПГ «Сибирский алюминий», торговая фирма «Витал», ООО «Гришко» и другие. Генеральным спонсором выступила компания Bacardi-Martini. Однако привлеченные спонсорские взносы покрывали лишь 60% общей сметы мероприятия - сроки поступления обещанных средств со стороны государства по-прежнему оставались неясными, более того, конкурс начался в отсутствие государственного финансирования. В этой ситуации агентство сочло необходимым собрать экстренную пресс-конференцию и объявить журналистам о вынужденном досрочном прекращении конкурса в связи с отсутствием обещанных бюджетных средств и невозможностью выплатить заявленные премии будущим победителям. Было подготовлено и передано по каналам ТАСС и Интерфакс открытое обращение к Правительству России. В результате предпринятых действий к началу второго тура было начато бюджетное финансирование конкурса.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Авторам проекта удалось организовать привлечение спонсорских средств и сформировать позитивное отношение общественности к конкурсу, что позволило не допустить его срыва. Удалось добиться и финансирования от Правительства РФ, хотя для этого и пришлось пойти на обострение и создать впечатление кризисной ситуации. Первый опыт финансирования конкурса за счет спонсорских средств, составивших большую долю, чем государственные вложения, показал, что конкурс имеет серьезный финансовый потенциал и при желании может быть превращен из «чистого искусства» в окупаемое мероприятие.

По признанию прессы, гостей, членов жюри и зрителей, конкурс удался и по-прежнему является одним из лучших в мире. Агентство сумело обеспечить должное информационное сопровождение - для освещения хода конкурса были аккредитованы 225 журналистов, представлявших как региональные, так и международные СМИ, в том числе 16 ведущих телекомпаний мира. Более 26 тысяч зрителей из разных стран мира посетили выступления конкурсантов.

# **ЧЬЕ РУКОПОЖАТИЕ КРЕПЧЕ**

Пресс-служба Президента РФ, Москва

## **ПРОЕКТ**

PR-обеспечение российско-американского саммита в Хельсинки

## **АВТОР**

Пресс-секретарь Президента Российской Федерации С.В.Ястржембский, Пресс-служба Президента Российской Федерации (А.Громов, С.Беленков, В.Дербенев, С.Казаков, Ю.Леонов и другие) г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Администрация Президента Российской Федерации

## **СРОКИ**

15-30 марта 1997 года

## **СТАТУС**

Лауреат Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» по итогам 1997 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

К началу 1997 года в отношениях России и США наметилось явное «похолодание», некоторые аналитики предрекали начало «нового военного противостояния между Россией и Западом». Прежде всего, это было вызвано тем, что НАТО неумолимо «продвигалось» на восток - в июле этого года ожидалось окончательное решение о приеме в НАТО новых членов из числа бывших социалистических стран. Это вызвало довольно резкую реакцию Президента России Бориса Ельцина, выступившего против планов расширения НАТО на восток, реализация которых, по его мнению, нанесла бы прямой ущерб нашей безопасности. Россия не желает, как заявил Президент, примириться с созданием нового «санитарного кордона» у своих границ. В свою очередь, среди американских политиков экспансия НАТО на восток считалась делом необходимым и практически решенным. Большие надежды на разумное урегулирование этого непростого вопроса возлагались на саммит с участием президентов двух заинтересованных держав - России и США, который планировалось провести весной 1997 года в Хельсинки.

Особо стоит сказать еще об одном немаловажном моменте: дело в том, что ранее Борис Ельцин перенес сложнейшую операцию на сердце, и предстоящая встреча с Клинтонем в Хельсинки была первой зарубежной поездкой Президента после болезни. Поэтому саммит должен был стать для российского Президента своего рода «смотринами», продемонстрировать его дееспособность и влияние на ситуацию.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Авторы проекта ориентировали кампанию на представителей СМИ, широкую российскую и международную общественность, на западных политических руководителей и людей, принимающих решения по ключевым вопросам международного экономического и инвестиционного сотрудничества.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

В данном случае авторы проекта должны были организовать и направить информационные потоки таким образом, чтобы стало возможным подтвердить авторитет Президента России как одного из мировых лидеров и поддержать образ России как сильной державы и перспективного, предсказуемого политического партнера для Запада, выгодного объекта для инвестирования.

Задачи в этом случае сводились к выработке и реализации механизмов, позволявших наиболее убедительно донести до целевых аудиторий позицию Президента России по ключевым вопросам саммита.

## **СТРАТЕГИЯ**

Стратегический план состоял в том, чтобы на определенное время сделать саммит и позицию российского Президента по его ключевым вопросам главными темами дня. Кампания проводилась в три этапа: подготовительный этап проходил в Москве (15 - 20 марта 1997 года), кульминация - саммит в Хельсинки (19 - 21 марта 1997 г.) и завершающий этап (21 - 30 марта 1997 года).

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Содержание тактических шагов, предпринимаемых авторами проекта, сводилось к следующему:

- убедить мировую общественность в полной политической дееспособности Президента РФ;

- нейтрализовать появившиеся представления об отстраненности России от принятия решений по глобальным мировым проблемам;

- продемонстрировать единство российской политической элиты по коренным вопросам отношений России с Западом, подчеркнув конструктивную роль Президента РФ в создании и сохранении этого единства;

- противопоставить западным стереотипам о России как непредсказуемой, криминализованной, мафиозной стране обнадеживающий облик новой России, трудно, но неуклонно стремящейся к развитию цивилизованных форм хозяйственного и общественно-государственного устройства;

- продемонстрировать преемственность российской позиции в отношении расширения НАТО;

- показать направленность России на интеграцию в мировое сообщество. Чтобы журналисты имели максимально благоприятные возможности для работы на саммите, в Хельсинки был открыт пресс-центр. Российский пресс-центр должен был стать местом, где журналисты получали бы информации больше, быстрее и качественнее, чем в аналогичных структурах других стран-участниц, особенно американской. Для этого сотрудники пресс-центра старались предусмотреть все детали, предварительно моделировать возможные ситуации. Важно отметить, что в пресс-центре отказались от идеи оказывать на журналистов давление, пытаться «заорганизовать» их или контролировать, указывать, что и как им писать - трактовка событий была делом исключительно самих журналистов. Такая постановка работы должна была привлечь в пресс-центр большое количество журналистов и повлиять на тональность и содержание их материалов.

В противовес традиционно-элитной группе журналистов «Пресса Белого дома», имеющей доступ к эксклюзивной информации, впервые из российских и аккредитованных в Москве иностранных журналистов была сформирована группа под названием «Пресса Кремля». Из этой группы 20 ведущих представителей российских СМИ были взяты на борт передового самолета президентской команды, что существенно повысило оперативность и качество их материалов.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Чтобы «разогреть» интерес журналистов к предстоящему саммиту, за несколько дней до его начала из Кремля была организована серия «утечек» в прессу. Официально через прессу был распространен доклад Совета по внешней и оборонной политике, посвященный продвижению НАТО на восток. Закрытые брифинги в Кремле некоторых членов российской делегации накануне саммита создали информационный фон предстоящей встречи. Предположения о том, как будут разворачиваться события в Хельсинки, вылились в активные обсуждения и дискуссии в средствах массовой информации. Непосредственно перед саммитом было организовано интервью Президента РФ для российских, финских и американских журналистов, получившее широкий резонанс в мире. Из телевизионных версий этого интервью было видно, что российский Президент здоров и деятелен. 19 марта состоялось официальное открытие пресс-центра Российской Федерации в Хельсинки. Сотрудники пресс-центра проводили пресс-конференции пресс-секретаря Президента РФ С. Ястржембского, многочисленные брифинги членов российской делегации, в состав которой входили ответственные сотрудники администрации Президента РФ, Правительства РФ, силовых структур, авторитетные депутаты Государственной Думы РФ, влиятельные бизнесмены, деятели науки и культуры. Постоянно действующая в пресс-центре координационно-справочная группа оперативно выполняла заявки журналистов на интервью с членами российской делегации, распространяла подготовленные пресс-релизы, фото- и видеоматериалы. Специально для саммита по заказу и при содействии пресс-службы Президента РФ в РИА «Новости» был подготовлен пресс-kit, который содержал информацию о повестке дня встречи, о позиции России по вопросам повестки дня, исторические справки о российско-американских саммитах и принятых на них документах, данные о членах российской делегации, биографическую информацию о Президенте РФ. Всем журналистам группы «Пресса Кремля» был роздан «Сценарий работы прессы», который помимо программы пресс-мероприятий саммита содержал точный график перемещения пулов и их состав, маршруты движения специально выделенного для этого транспорта. Все названные мероприятия проводились пресс-службой одновременно с основной работой по пресс-обеспечению мероприятий: аккредитацией, организацией интервью Президента РФ, его пресс-конференции, заявлений для прессы, обеспечением деятельности пресс-секретаря Президента.

По итогам саммита было организовано традиционное радиообращение Президента РФ. Были также организованы комментарии специалистов по принятым на саммите документам.

Накануне и во время саммита в Хельсинки сотрудники пресс-центра вели постоянный мониторинг сообщений и комментариев в СМИ. Его результаты оперативно докладывались Президенту, позволяли вносить своевременные коррективы в работу с журналистами. 23 марта были подготовлены тематические обзоры откликов российской и зарубежной прессы на результаты закончившейся встречи. Через 5 дней после окончания встречи по ее итогам была издана подготовленная пресс-службой брошюра «Документы российско-американской встречи в верхах в Хельсинки (20-21 марта 1997 года)». 500 экземпляров этой брошюры были разосланы ведущим ньюсмейкерам (депутатам Федерального Собрания РФ, членам Правительства РФ, послам России в зарубежных странах и т.д.).

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Работая с прессой, пресс-служба добилась поставленных перед ней целей. Впервые, по откликам журналистов, российская сторона переиграла американскую в пресс-обеспечении двусторонней встречи на высшем уровне (финская газета «Ilta Sanomat» отметила, что «американцы, которых считают профессионалами в области информации, намного отстали от поезда русских», «Московский комсомолец» охарактеризовал это так: «российская сторона выиграла информационную «войну» с американцами»).

Проведенная пресс-службой Президента РФ PR-кампания существенным образом повлияла на изменение характера откликов на встречу - от пессимистически сдержанных перед началом до позитивных в конце. В результате саммита итоги превзошли все ожидания: российской стороне не только удалось «сохранить лицо» (что ставилось как задача-максимум многими СМИ), но повернуть мировое общественное мнение в сторону России и российского Президента. Был подтвержден статус России как равного среди равных партнера в клубе ведущих государств мира.

Президент Российской Федерации Борис Николаевич Ельцин выразил удовлетворение итогами реализации проекта и высказал благодарность его организаторам за хорошую работу.

## ТРИ ИСТОРИИ

Три истории, которые никогда не были представлены на конкурс проектов Национальной премии в области развития связей с общественностью "Серебряный Лучник", завершают главную часть этой книги. Агентство "Р.И.М." с самого основания премии осуществляет ее организационную поддержку и на доверие профессионального сообщества решило ответить добровольным отказом выставлять на конкурс собственные проекты. Не претендовать на победу мы не можем, а победа уполномоченного агентства, сами понимаете, может породить различные кривотолки, хотя мы лучше всех знаем, что механизм определения победителя исключает возможность "заказать" результат. Однако благодаря этому сборнику у нас появляется шанс показать и наш опыт. Мы выбрали три проекта из архива агентства. Один из них удачно дополняет тему избирательных технологий, не слишком широко представленную в книге. Другой иллюстрирует возможности работы в регионах России и интересен тем, что эти возможности были предоставлены крупной международной компании. Третий - из области управления спонсорскими отношениями и пополнения фондов, деятельности, в которой наше агентство могло бы претендовать на профессиональное лидерство.

Михаил Тайц,  
директор по аналитике и проектному планированию Агентства  
"Р.И.М."



# МОСКВА СЛЕЗАМ НЕ ВЕРИТ

Агентство «Р.И.М.», Москва

## ПРОЕКТ

Построение отношений клиента и спонсоров и управление исполнением взаимных обязательств в ходе юбилейных мероприятий в честь 850-летия Москвы

## АВТОР

Агентство «Р.И.М.» (Игорь Писарский, Александр Македонский, Ирина Цытович, Елена Журавлева, Екатерина Черникова, Александр Костиков, Анна Уварова) при участии продюсерского центра «Иван!» (Александр Бондарев, Антон Калинин и другие) г. Москва

## КЛИЕНТЫ

Правительство Москвы и группа компаний - спонсоров праздничных мероприятий

## СРОКИ

Апрель - сентябрь 1997 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

В 1997 году Правительство Москвы планировало большой цикл праздничных мероприятий, посвященных 850-летию столицы. Предполагалось, что в значительной степени расходы на их проведение будут покрыты за счет внебюджетных средств. Потенциально такие средства могли бы быть выделены спонсорами, заинтересованными в укреплении отношений с Правительством Москвы и в представлении своих коммерческих предложений московской публике. Однако целенаправленной работы по привлечению стратегических спонсоров Правительство Москвы не проводило. Привлечение внебюджетных средств в данном случае сводилась к продаже всем желающим права использовать юбилейную символику, причем границы этого права детально не оговаривались, а стоимость использования символики была действительно «символической» - от нескольких минимальных зарплат до нескольких их десятков. В целом же, инструментов привлечения спонсорских средств в арсенале Московского правительства имелось два: просьбы о помощи и использование административного давления. В то же время авторы проекта имели опыт эффективного привлечения и использования спонсорских средств для организации различных общегородских праздников, которые агентство проводило в 1996-1997 годах («Презентация герба Москвы», «Пасха на Тверской» и другие). К 1997 году таких мероприятий авторы проекта провели более десятка, поэтому, основываясь на накопленном опыте, предложили Московскому правительству посредничество в привлечении внебюджетных средств на юбилейные мероприятия от крупных компаний.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Приоритетной целью проекта было привлечь максимальный объем спонсорских средств. Для этого было необходимо решить следующие задачи:

- оценить коммуникативную «емкость» предстоящих юбилейных мероприятий, определить, какие аудитории и как они охватят;
- создать систему привлечения потенциальных спонсоров;
- сформировать работоспособный механизм взаимных обязательств между

спонсором и получателем средств;

- выработать модель действий самого агентства, представляющего взаимные интересы сторон;

- обеспечить выполнение взятых получателем обязательств перед спонсором, реализовав для спонсора запланированные коммуникативные возможности, то есть, фактически, обеспечить проведение коммуникативных кампаний, включавших прямую рекламу, информационное сопровождение, взаимоотношения с органами власти и со средствами массовой информации и т.п.

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Двумя приоритетными целевыми аудиториями проекта следует, условно, считать, во-первых, руководителей и сотрудников аппарата Правительства Москвы, во-вторых, первых лиц и профильных менеджеров компаний, рассматривавшихся как потенциальные спонсоры. Дополнительно целевыми группами выступали аудитории самих компаний-спонсоров, к которым они впоследствии обращались со своими сообщениями при посредничестве авторов проекта.

### **СТРАТЕГИЯ**

Необходимо было перевести взаимодействие между спонсором и получателем средств на рыночные рельсы. До того, как авторы проекта были привлечены к этой работе, отношение Правительства Москвы (а также большинства государственных структур и подавляющей части вообще всех «реципиентов» спонсорских средств) подразумевало, что спонсорские взносы - это всего лишь благотворительные пожертвования, безвозмездно передаваемые «донором» по его собственному внутреннему побуждению ради морального удовлетворения. Авторы проекта подошли к проблеме принципиально по-иному, представив спонсорство как сделку. Для этого был сформулирован принцип поиска не «денег под дело», а «дела под деньги». То есть авторы проекта ставили во главу угла прежде всего интересы и финансовые возможности компаний и формировали адекватные предложения на основе не пожеланий получателя, а требований спонсора. Этот принцип впоследствии лег в основу управления корпоративными бюджетами на спонсорство и благотворительность, которое в интересах своих клиентов осуществляет Агентство «Р.И.М.».

### **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Авторы проекта адресовали мэрии предложение, описывавшее имевший место слабо эффективный порядок привлечения внебюджетных средств, построенный на одолжениях или административном давлении, и альтернативную ему возможную систему учета взаимных интересов спонсоров и Правительства Москвы на основе рыночного подхода и партнерских отношений. Идеология этой системы заключалась в том, что Правительство не просит деньги, а приглашает партнеров, и готово давать им именно то, что им на самом деле нужно, на определенных условиях, а также готово нести ответственность за выполнение обещаний, закрепленную специальным спонсорским договором. Для успеха такой системы требовалось обеспечить равенство условий для всех спонсоров, а для соблюдения равенства требовалось ввести количественное измерение объемов предоставляемых спонсору услуг. Инструментом этого стала впервые примененная в России технология «спонсорских пакетов».

Авторам проекта было очевидно, что необходимы также инструменты, позволяющие выполнять обязательства по обеспечению массовой коммуникации

спонсоров с учетом всего разнообразия и уникальных особенностей запланированных мероприятий. Иными словами, необходимо было знать потенциальные возможности и ограничения каждого из них, разработать внутри каждого собственную схему массовой коммуникации. Поэтому авторы проекта привлекли к участию продюсерский центр «Иван!», имевший большой опыт работы именно в области постановки и производства шоу и подобных культурных мероприятий.

Далее авторы проекта столкнулись с тем, что дополнительного финансирования требовали несколько тысяч праздничных мероприятий - от общегородских до школ и краеведческих кружков. Авторы проекта выделили из общего числа 14 мероприятий общегородского значения и приняли решение, что Правительство Москвы должно ограничить свои предложения спонсорам (и свою ответственность перед ними) именно этими мероприятиями. Таким образом, спонсоры получали на рассмотрение конкретные и адекватно описанные мероприятия.

Затем авторы проекта разработали специальную структуру спонсорского пакета, включавшую, во-первых, официальные документы, подтверждающие полномочия как организаторов, так и авторов проекта в качестве агентов; во-вторых, сценарное описание всех мероприятий, то есть, фактически, предлагаемого «товара»; в-третьих, структуру спонсирования, иначе говоря, набор возможностей для спонсора и их стоимость. В качестве инструмента, обеспечивающего равенство условий для спонсоров, было введено понятие «статус» спонсора. Каждый статус предполагал определенную величину спонсорского взноса. Было разработано несколько статусов - от генерального спонсора всего празднования (он стоил три миллиона долларов) до участвующего спонсора (он стоил несколько тысяч долларов). В-четвертых, в спонсорский пакет было включено описание последовательности действий, которые авторы проекта как уполномоченные столичного правительства по продажам намерены сделать и делают, чтобы обещанные городской властью услуги были предоставлены спонсору в полном объеме.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

Используя опыт сотрудничества со столичным правительством в организации городских праздников, в марте 1997 года авторы проекта подготовили и направили вице-мэру Москвы В.Шанцеву письмо с предложением реорганизовать работу по привлечению внебюджетных средств от спонсоров. Письмо было рассмотрено, и в апреле между Правительством Москвы и авторами проекта был заключен договор на оказание услуг по привлечению спонсорских средств. Официальный статус авторов проекта был также закреплен соответствующим постановлением мэра, уполномочившим компании «Р.И.М.» и «Иван!» на привлечение внебюджетных средств для проведения 850-летия города Москвы и на работу со спонсорами.

После разработки спонсорского пакета в мае 1997 г. проект по привлечению спонсорских средств на основе принципиально нового подхода был презентован от имени Правительства Москвы на специальной пресс-конференции. Это было сделано прежде всего для того, чтобы закрепить официальный статус проекта и заставить чиновников Московского правительства переводить все отношения с коммерческими структурами по поводу финансирования юбилейных мероприятий на уполномоченное агентство. Схема, которую предложили авторы проекта, не предусматривала «интересов» отдельных чиновников или возможности «сепаратных» отношений между организаторами отдельных мероприятий и спонсорами. Это ограничение выразилось в том, что авторам проекта были

предоставлены эксклюзивные права готовить спонсорские договоры, и было направлено опять-таки на то, чтобы не допустить неравенства между спонсорами. «Объявление» о спонсорском проекте, прозвучавшее благодаря пресс-конференции в средствах массовой информации, стало началом планомерной работы по распространению спонсорского пакета в качестве открытой оферты среди нескольких сотен крупных компаний, которых авторы проекта считали потенциально заинтересованными выступить спонсорами. Авторы проекта немедленно прекратили продажу символики по демпинговым ценам (обладать символикой мог только спонсор) и начали юридическую борьбу с теми, кто использовал этот знак неправомерно.

Обращаясь к крупным компаниям, авторы проекта рассчитывали на значительные взносы, а это означало, что для спонсоров потребуются и масштабные рекламно-информационные программы. При этом авторы проекта «продавали» 14 различных мероприятий. Поэтому стандартизировать «наборы услуг» спонсорам было невозможно и заранее «типовых» спонсорских пакетов предусмотреть было нельзя. Кроме того, как уже говорилось, авторы проекта придерживались именно приоритета требований спонсора.

Чтобы согласование пакетов по индивидуальным пожеланиям спонсоров не затянулось на несколько недель или месяцев, для определения конфигурации обязательств получателя средств перед спонсором все рекламно-информационные возможности были сведены в таблицу. На переговорах с потенциальным спонсором специально подготовленный менеджер представлял перечень возможностей, структуру спонсирования и величины возможных взносов. Так, например, если компания выражала желание стать «официальным автомобилем празднования», она попадала в категорию «официальный тематический спонсор» с определенной стоимостью статуса. По таблице можно было легко выбрать индивидуальный состав рекламно-информационных услуг на эту сумму. Таким образом, согласование и подготовка индивидуального спонсорского пакета занимали около одного часа.

Авторы проекта по согласованию с Правительством Москвы разработали финансовую схему работы с поступающими средствами. Спонсор перечислял взнос напрямую на специально зарезервированные для этого счета мэрии, а агентство затем получало агентский гонорар от мэрии как от заказчика услуги по пополнению фондов. Так в российской практике появились термин «fund-raising», обратная сторона спонсорства, и идеология «фандрайзинга»: фактически авторы проекта представляли интересы сначала получателя средств (на первом этапе, когда проводились переговоры со спонсорами), а затем - интересы спонсоров перед получателем средств, добиваясь выполнения всех пунктов, заложенных в двусторонних спонсорских договорах, заключенных на основе спонсорских пакетов в их индивидуальной конфигурации.

Модель финансирования также предполагала, что обещанные спонсорам рекламные ресурсы (телевизионные и радиоэфир, площади печатной и наружной рекламы, производство рекламных материалов и т.п.) получатель средств должен был, в свою очередь, оплатить тем, кто их предоставляет. У кандидатов в спонсоры резонно возникал вопрос, насколько финансово эффективно вносить спонсорский взнос, если значительная часть его должна уйти не на массовую коммуникацию, а на организацию празднования. Ведь если бы компания вместо спонсорства заказала самостоятельную рекламно-информационную кампанию такой же «конфигурации», она, как казалось, сэкономила бы эту разницу.

Авторы проекта использовали несколько путей оптимизации расходов на рекламно-информационные ресурсы. Во-первых, там, где это было возможно, один и тот же рекламный носитель мог содержать сообщения нескольких

спонсоров, что было оправдано единством темы юбилея Москвы, которой эти сообщения были посвящены. Например, создание «пула» из трех спонсоров на одном рекламном щите требовало от каждого внести лишь треть стоимости этого щита. В спонсорском пакете для каждого спонсора были предусмотрены 40% скидки.

Таким образом, суммарный взнос составлял 180% стоимости рекламного пространства, в то же время спонсор получал скидки, недостижимые при самостоятельном размещении. Во-вторых, авторы проекта привлекли и информационных спонсоров - их взносы заключались в предоставлении самого рекламного пространства бесплатно или со значительными скидками. Фактически, на проведение непосредственно рекламно-информационных кампаний ушло около 35% собранных спонсорских средств, а разработанная схема «спонсорских пулов» и привлечения информационных спонсоров стала одним из важнейших факторов финансовой привлекательности участия в спонсорских проектах.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В результате проведенной авторами проекта работы было привлечено 12,5 миллиона долларов внебюджетных средств. Среди неполитических спонсорских проектов в России этот и в 2001 году остается крупнейшим. Спонсорами юбилейных мероприятий стали страховая компания МАКС, Банк Москвы, Сбербанк России, Volvo, компания «Вимм-Билль-Данн», банк Менатеп, Онэксим-банк, Инком-банк, банк «Российский кредит», компания Nestle и другие.

Нерыночная тенденция в отношениях «спонсор - получатель» в России была переломлена. Была создана новая модель работы с привлеченными средствами, включавшая формализацию обязательств получателя, равенство условий для спонсоров, использование измеримых показателей, ориентацию на реальные коммуникативные нужды спонсоров, технологию спонсорских пакетов и формирование индивидуальных «наборов услуг», применение механизмов «пулов» и «информационного спонсирования». Эту модель авторы успешно применяли при пополнении фондов таких крупных мероприятий, как Всемирные юношеские игры в Москве, теннисный турнир «Кубок Кремля», Московский международный кинофестиваль и многих других. По окончании юбилейных мероприятий один из спонсоров, чей взнос составил около 1 млн. долл., провел масштабное социологическое исследование эффективности коммуникации и капиталовложений в спонсирование праздника, показавшее, что рост известности марки и лояльности по отношению к ней превзошел ранее достигавшийся прямой рекламой, в том числе и по удельным показателям на доллар вложенных средств.

# ОПРОС С ПРИСТРАСТИЕМ

Агентство «Р.И.М.», Москва

## ПРОЕКТ

«Анти-рейтинг» - снижение влияния электоральных рейтингов на решения избирателей

## АВТОР

Агентство «Р.И.М.» (Игорь Писарский, Александр Македонский, Дмитрий Каминев, Михаил Тайц и другие) г. Москва

## КЛИЕНТ

Российская демократия

## СРОКИ

Октябрь - декабрь 1999 г.

## ПРОБЛЕМАТИКА

Во второй половине 1999 года Россия стояла перед близкими выборами в Государственную Думу (декабрь 1999) и предстоящими президентскими выборами. Одной из технологий предвыборной борьбы было манипулятивное использование результатов опросов общественного мнения. Эта технология приносила свои плоды благодаря тому, что значительная часть избирателей склонна принимать решение по принципу присоединения к большинству. На выборах в ГД РФ интерес избирателя к рейтингам также подогревался тем соображением, что голос избирателя просто пропадет, если поддержанная им партия не преодолеет 5%-ный барьер. Таким образом, рейтинг стал повсеместно применяемым инструментом манипуляции, маскирующимся под инструмент объективного прогнозирования. Злоупотребление доверием избирателей иногда принимало клинические формы, когда, например, при опросе ста человек отчего-то получались дробные показатели, и т.п.

Будучи заинтересованным в создании здоровой электоральной среды, агентство взяло на себя функции противодействия этим злоупотреблениям.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Главной целевой аудиторией проекта были, разумеется, избиратели. Инструментальными целевыми аудиториями стали, во-первых, научная общественность - социологи, политологи, историки, обществоведы, во-вторых, средства массовой информации.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Цель проекта - снизить степень влияния электоральных рейтингов на избирателей и повысить ответственность тех, кто их готовит и интерпретирует. Для этого, по мнению авторов проекта, требовалось решить следующие задачи:

- стимулировать социологов критически оценить методики изучения общественного мнения, применяемые во время избирательных кампаний для формирования рейтингов;
- сделать рейтинги объектом публичного обсуждения, с точки зрения методик их составления и достоверности;
- доказательно продемонстрировать «заказной», искусственный характер ряда манипулятивных рейтингов;

- создать серию информационных поводов, связанных с темой и представляющих интерес для СМИ.

## **СТРАТЕГИЯ**

Основой стратегии было привлечение к участию в проекте авторитетных экспертов по изучению общественного мнения как, во-первых, носителей профессиональной этики и, во-вторых, как людей, глубоко знающих инструментарий изучения общественного мнения, сильные и слабые стороны методик и заинтересованных в их совершенствовании. До выборов в Государственную Думу оставалось менее трех месяцев, поэтому из проекта были практически исключены моменты, связанные с ожиданием внешних информационных поводов и реакцией на них, проект носил плановый, «наступательный» характер.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Авторы проекта сочли наиболее правильным, чтобы разоблачение манипулятивного характера предвыборных рейтингов было сделано именно специалистами и носило фундаментальный, научный характер. Было очевидно, что методики изучения общественного мнения несовершенны, кроме того различные социологические научные школы имеют зачастую прямо противоположные взгляды. Несовершенства методик наилучшим образом могли быть проявлены в столкновении точек зрения, поэтому авторы запланировали ряд общественно-научных дискуссий в форме «круглых столов» представителей различных социологических школ и конкурирующих компаний по изучению общественного мнения. Ряд экспертов по предложению авторов проекта подготовили публикации на тему рейтингов и дали интервью СМИ.

Кроме того, агентство выявило и систематизировало целый ряд технологий создания фальшивых рейтингов (например, «накачку» данных телевизионного опроса при помощи запрограммированных модемов, использование «автоответчиков рейтинга», всевозможных «прай-мериз», манипуляций погрешностью и еще несколько десятков способов, не говоря уже о простом «сочинении» результатов), которые были прокомментированы социологами.

Некоторые способы манипуляции рейтингами были доведены «до абсурда» и представлены на специально созданном веб-сервере в интерактивной форме. Осмеяние «рейтингомании» стало одной из концептуальных составляющих проекта. По инициативе агентства, материалы о рейтингах оформлялись карикатурами, появились и сатирические публикации (например, памфлет Аркадия Арканова в журнале «ФАС», «Рейтинг некоторых неотъемлемых составляющих повседневной жизни россиян» в еженедельнике «Коммерсант-Власть» и т.п.)

Авторы проекта вовлекли в обсуждение темы лидеров общественного мнения, включая и политиков, которые высказали свое отношение к предвыборным рейтингам и мотивы недоверия к ним. Был сформирован своего рода «банк цитат» на эту тему, которые затем активно использовались в печати.

Кроме того, для выработки негативного отношения избирателей к «заказным» предвыборным рейтингам и опросам авторы использовали проективное воздействие: избирателей нужно было заставить вообразить, как бы они повели себя, если бы оказались на месте опрашиваемых, и связать с этим вовлечением отрицательные эмоции. Для этого авторы проекта проинформировали избирателей о том, что охватившая общество мания рейтингов содержит ряд криминальных составляющих: были обнаружены факты злоупотребления доверием опрашиваемых для проникновения в жилище с целью

грабежа, для вовлечения в мошеннические уличные лотереи и т.п. Необходимо было повысить ответственность не только тех, кто изучает общественное мнение, но и бдительность и ответственность тех, кого опрашивают.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

После короткого подготовительного этапа авторы проекта 15 октября 1999 года под эгидой Российского философского общества провели «круглый стол» на тему «Глас народа или глас рейтинга?» в московском Доме ученых, в работе которого участвовали более 50 экспертов.

По его окончании состоялась пресс-конференция, получившая затем в прессе название «Ученые против рейтингов».

21 октября «круглый стол» на ту же тему был организован в Овальном зале редакции газеты «Известия». Он имел существенно меньшее представительство, но дискуссия была более фундаментальной для того, чтобы дать приглашенным журналистам более глубокое представление о проблеме.

Параллельно авторы проекта работали с политтехнологами по изучению различных способов фальсификации рейтингов, как на уровне федеральном, так и в ходе недавних выборов в регионах. Одновременно был проведен опрос ряда лидеров общественного мнения, руководителей компаний, политиков разных взглядов, экспертов с целью изучить и зафиксировать их мнение об объективности предвыборных рейтингов и отношении к ним. Затем материалы о способах фальсификации рейтингов, сопровождаемые комментариями экспертов, а также банк цитат были переданы средствам массовой информации. СМИ также был предложен ряд материалов, подготовленных экспертами-социологами, и были организованы несколько интервью. В ноябре был открыт веб-сайт «Все о рейтингах» [www.mimo.ru](http://www.mimo.ru), высмеивавший «рейтингоманию». Сайту был придуман тотем - шкодливая цыпленок по кличке Фуфел. В пользу сайта была проведена кампания баннерной рекламы в сети Интернет (более 1,2 млн. показов). Информация об открытии сайта появилась в интернет-обзорах в ряде СМИ. К концу проекта (27 ноября 1999 г.) сайт вошел в десятку самых посещаемых политических веб-ресурсов страны, а всего за месяц его посетило свыше 14 тысяч уникальных пользователей.

Всего в рамках проекта в центральной прессе появилось 25 аналитических публикаций и подборок, основанных на дискуссиях «круглых столов» и материалах, собранных агентством (в таких изданиях, как «Независимая газета», «Московский комсомолец», «Труд», «Московская правда», «Собеседник», «Вечерняя Москва», «Ведомости», «Комсомольская правда»).

«Коммерсант - daily», «АиФ», «Известия» выступали по этой теме неоднократно, журнал «Коммерсант - Власть» сделал тему главной в одном из номеров и вынес ее на обложку.

В программе РТР «Вести» была учреждена специальная рубрика о рейтингах, выходившая в эфир по воскресениям (всего вышло семь выпусков), кроме того, «Вести» отдельно освещали в репортажах «круглые столы». О работе «круглого стола» «Глас народа или глас рейтинга?» РТР подготовило 12-минутный документальный фильм, показанный 20 октября, а 20 ноября сюжет на эту тему вышел в программе РТР «Неделя».

Выпуск программы АТВ «Пресс-клуб», посвященный теме рейтингов и манипуляции сознанием избирателей, вышел в эфир 6 ноября на ТВЦ. Кроме того, ТВЦ неоднократно обращался к теме фальсификации рейтингов в программе «Постскриптум».

На радиостанции «Маяк», по инициативе авторов проекта, была создана ежедневная социологическая передача «Люди и мнения», рассматривавшая



влияние социологии на политические процессы в России. «Маяк» освещал тему и в других программах, давал в эфир комментарии и интервью социологов и две специальных программы (1 и 2 ноября) посвятил теме фальсификации рейтингов и манипулирования сознанием избирателей с их помощью. 24 ноября в Доме ученых при участии Российского философского общества, Российской ассоциации политической науки и Академии педагогических и социальных наук был организован еще один «круглый стол» под названием «Если завтра придут к власти...?». В его работе участвовали уже не только представители социологической науки, но и политологи, футурологи, публицисты, деятели культуры, театра, кино - также свыше 50 человек. Дискуссия была организована вокруг «модели будущего» и - более направленно - вокруг возможности достоверно прогнозировать это будущее, измерять общественные тенденции. Этот «круглый стол» стал итоговым, позволившим перейти от темы рейтингов и социометрии на более высокий уровень обобщений. На «круглом столе» был объявлено о создании «Клуба психоистории», объединения людей, которые в своей профессиональной деятельности отвечают на вопрос, как зависят варианты будущего от различных психотипов людей, их социального статуса и национального характера.

В ходе проекта авторы, используя возможности региональной службы агентства, активно работали с прессой в регионах России. Туда были направлены материалы и карикатуры. Авторы проекта получили от ряда центральных СМИ разрешения на перепечатку наиболее интересных и содержательных публикаций по теме в региональных изданиях. Таким образом, местная пресса также была вовлечена в проект. В 68-и регионах России в 92-х наиболее популярных газетах и еженедельниках вышло в свет свыше 180 публикаций против фальсификации рейтингов и манипуляции массовым сознанием.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Авторы проекта понимали, что, поскольку сами «подпилили сук» доверия к социологическим данным, измерения результатов их деятельности также могут быть поставлены под сомнение. Тем не менее, по данным РОМИР, полученным по репрезентативной выборке, в октябре 1999 года более половины россиян доверяли данным социологических опросов. В ответ на вопрос: в какой степени вы доверяете данным социологических опросов, жители России дали следующие ответы: 13,3% доверяют полностью, еще 43,6%, скорее, доверяют. Скорее, не доверяют - 22,3%, совсем не доверяют - 9,9%. В конце ноября того же года картина была следующая (АРПИ): «Да» - 8,4%, «Скорее да» - 12,3%, «Скорее, нет» - 26,6%, «Нет» - 44,8%.

Проект стимулировал социологические центры к разработке новых способов диагностики и прогнозирования состояния общественного мнения. С момента начала проекта проблема профессиональной этики социологов, существование «заказных рейтингов», их использование журналистами и реальная степень влияния публикуемых данных на общественное сознание стали основными темами дискуссий в СМИ и в профессиональных сообществах. Например, Союз журналистов России совместно с ЦИК провел 23 ноября 1999 года «круглый стол» на тему использования рейтингов в предвыборных технологиях.

# **ПРОДУКТ ЭМАНСИПАЦИИ**

Агентство «Р.И.М.», Москва

## **ПРОЕКТ**

Инаугурация марки Gillette for Women с помощью промо-программы в пользу пилотного изделия

## **АВТОР**

Консалтинговая группа «Треугольник», Агентство «Р.И.М.» (Ирина Цытович, Александр Македонский, Ольга Мошеева, Виктор Адаменко) г. Москва

## **КЛИЕНТ**

Gillette Group

## **СРОКИ**

Апрель - ноябрь 2000 г.

## **ПРОБЛЕМАТИКА**

Марка Gillette устойчиво ассоциируется с бритвенными принадлежностями, предназначенными для мужчин. В то же время маркетинговая политика компании в 1997-1998 годах была направлена на то, чтобы расширить ассортимент за пределы традиционной товарной группы. Компания успешно предприняла выход в смежную область рынка - средств по уходу за кожей для мужчин. Затем компания сделала еще один революционный маркетинговый шаг, включив в сферу своих приоритетов и потребителей-женщин. Для этого было создано подразделение компании Gillette for Women. Это наименование, по мнению клиента, должно было стать сильной и самостоятельной между-народной торговой маркой. Пилотными изделиями, которое Gillette for Women предложил покупательницам, стали бритва Fashion Razor и ряд косметических средств.

Функционально и конструктивно Fashion Razor не отличалась от выпускавшихся и ранее (но активно не рекламировавшихся) моделей для женщин. Таким образом, новая "женская" марка Gillette for Women, которую было необходимо представить потребителю, не имела своего по-настоящему уникального носителя. Выпуск такого изделия планировался лишь на следующий год (им стала система Venus), а в описываемый период было необходимо обойтись своего рода "промежуточным" продуктом. Чтобы сделать его привлекательным, компания использовала эмоциональные средства: Fashion Razor была выпущена различных расцветок и ассоциирована с модными аксессуарами. В более чем 70 странах мира была начата кампания по продвижению Fashion Razor как пилотного продукта марки Gillette for Women. В России эта кампания была поручена авторам проекта.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Целевыми группами проекта были выбраны, во-первых, тинэйджеры (причем не только девушки), во-вторых, женщины в возрасте до 30 лет и, разумеется, торговые партнеры компании Gillette.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Целью проекта было адекватно и широко представить целевым группам новую марку - Gillette for Women. Инструментом представления выступил

обновленный продукт - Fashion Razor: авторы проекта и клиент полагали, что опыт приобретения и пользования этим изделием будет наиболее сильным средством внедрения и позиционирования марки GfW. Таким образом, показатели сбыта Fashion Razor прямо обозначали степень проникновения марки GfW в целевые группы, а главной задачей становилось стимулирование сбыта продукции. Кроме того, задачами проекта были:

- содержательное наполнение репутации марки GfW, формирование "бренда";
- установление эмоционального отношения к марке;
- формирование интереса к марке и ко всем продуктам GfW со стороны торговых партнеров;
- вовлечение новых пользователей - из числа тех, кто ранее вообще не применял изделия такого рода, а также из числа тех, кто пользовался конкурентными изделиями.

## **СТРАТЕГИЯ**

Авторы проекта рассчитали, что основные резервы сбыта находятся в регионах России. Поэтому было принято решение вести проект в виде road show, последовательно организуя в городах России специальные промо-акции, причем, несмотря на то, что Москва не была включена в число городов road show, эти акции должны были составить единую всероссийскую программу, имеющую собственные "информационные потоки" на федеральном уровне.

## **ТАКТИКА, КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Авторы проекта решили организовать систему развлекательных конкурсов для молодежи. Она включала в себя, во-первых, национальный конкурс на лучшие названия для трех новых ультрамодных оттенков цвета бритв Fashion Razor. Обращая внимание на то, что цвета еще даже не имеют названий, авторы хотели подчеркнуть принципиальную новизну предложения. Этот конкурс анонсировался на телевидении, а также средствами прямого общения (word-of-mouth) и раздачей флаеров по ходу road show. Участники конкурса приглашались изобрести и прислать в представительство компании GfW свои варианты названий. Авторы наиболее интересных вариантов были приглашены на финал основного конкурса, получившего название "Шелковое прикосновение".

Конкурс "Шелковое прикосновение" был основным содержанием road show. В крупных городах страны в наиболее популярных дискотеках были предусмотрены своеобразные конкурсы красоты, в которых главным объектом оценки должны были выступать женские ноги. Участницами конкурсов могли стать любые девушки из числа присутствующих на вечере в диско-клубе. В каждом городе вечеринка специально анонсировалась красочными афишами и на местном радио. При этом выбор радиостанции был фактически делегирован самому клубу - в каждом из городов в выбранном клубе среди посетителей предварительно проводились опросы с целью выявить "самое любимое" радио.

Создавая максимально неформальный формат проведения таких конкурсов, авторы проекта сознательно использовали некоторое (впрочем, вполне разумное) снижение "порога приличий", соответствующее раскованной и в значительной степени "подогретой" атмосфере ночных дискотек. Более того, авторы делегировали ведущим дискотек право дополнять условия конкурса (не изменяя, разумеется, его предмета), вводить собственные развлекательные элементы. В жюри конкурса приглашались преимущественно представители местных СМИ и отделений компании Gillette. На каждом региональном туре конкурса выявлялось две победительницы - по решению жюри и по выбору

зрителей.

Победительницы региональных конкурсов были приглашены на финальный тур. Тема "красивых гладких ног" была тесно увязана с летним курортным сезоном, поэтому финал было решено проводить в курортном городе. Выбор пал на Анапу благодаря достигнутой договоренности о сотрудничестве с администрацией фестиваля "Кино-шок". Финал конкурса "Шелковое прикосновение" стал, таким образом, одним из мероприятий фестиваля, а участники финального мероприятия в один из дней были гостями "Киношока", спонсором которого, по предложению авторов проекта, выступила марка Gillette for Women. Актеры-участники "Киношока" также вошли в состав жюри финального тура конкурса.

Для того, чтобы укрепить ассоциации продукта с понятиями моды и стиля, авторы проекта предложили нетрадиционный главный приз - поместить фотографию победительницы на обложку популярного журнала для тинэйджеров Cool Girl, который стал информационным партнером проекта и регулярно освещал ход региональных конкурсов. Еще одним информационным партнером стал телеканал ТВ-6. Одновременно с финальным туром в Анапе была организована встреча торговых партнеров компании Gillette, в программу которой конкурс и посещение фестиваля "Киношок" вошли развлекательной частью.

Рассматривая в качестве одной из основных задач позиционирование марки GfW как относящейся к продукции по уходу за кожей, авторы проекта предложили Gillette for Women впервые принять участие в московской международной выставке парфюмерии и косметики InterCharm-2000. Это решало проблемы поиска дилеров новой продукции GfW и взаимодействия с ними и позволяло использовать повышенный интерес СМИ к событию выставки как возможность представить прессе бренд GfW и факт выхода Gillette в новую рыночную нишу.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

В апреле 2000 г. авторы проекта начали работу по отбору дискотек в ряде городов России. Критериями отбора были, в первую очередь, популярность у целевых групп, посещаемость, вместимость и технические условия. Были отобраны диско-клубы в городах с населением свыше 1 миллиона жителей с долей целевой группы (женщины в возрасте от 14 до 30 лет) не менее 10% населения. В число городов road show вошли Новосибирск, Екатеринбург, Самара, Санкт-Петербург, Волгоград, Ростов-на-Дону, Сочи (в курортный сезон население города приближается к 2 млн. человек).

19 апреля компания Gillette с маркой Gillette for Women была представлена в качестве спонсора на организационном комитете фестиваля "Киношок 2000" главам кинематографических объединений и ассоциаций стран СНГ и Балтии.

В мае со всеми выбранными дискотеками были достигнуты соответствующие соглашения и уточнены порядок и логистика road show, отпечатаны анонсирующие плакаты сити-формата (из расчета по 100 штук на город), которые размещались как на специальных местах наружной рекламы, так и в учебных заведениях. Была сформирована съемочная группа телеканала ТВ-6, сопровождавшая road show. В диско-клубах были проведены опросы о наиболее популярных местных радиостанциях, подготовлены анонсирующие материалы для радио и прессы.

С началом летнего сезона road show началось, двигаясь от Новосибирска на запад России. Конкурсы в городах проводились с интервалом 1-2 недели. Каждый освещался в двухминутных сюжетах программы "День за днем" канала

ТВ-6. Еженедельник Cool Girl посвятил конкурсу три репортажных публикации. Для местных СМИ было выпущено 80 пресс-релизов, вышло в эфир свыше 350 анонсов на местных радиостанциях.

Отдельно анонсировался конкурс на лучшие названия оттенков Fashion Razor - "Три хитовых цвета". Анонс был включен в прямую телевизионную рекламу продукта, кроме того, в ходе road show было роздано около 10 тысяч флаеров.

15 сентября 2000 г. в Анапе состоялся финальный тур конкурса "Шелковое прикосновение". Он был анонсирован в городе при помощи прямой наружной рекламы, а также путем включения информации о конкурсе в систему массовой коммуникации фестиваля "Киношок". На черноморском пляже в черте города был построен специальный амфитеатр с эстрадой и декорациями высотой свыше восьми метров, на которых участницам конкурса предстояло выполнить различные "задания": танец, риторика, состязания на эрудицию. Победила в конкурсе Ольга Мальцева из Ростова-на-Дону. В работе жюри приняли участие актеры Василий Лановой, Владимир Раков, телеведущий Станислав Бэлза. 250 делегатов "Киношока" были приглашены в число зрителей финального конкурса. Финал проходил при поддержке городской администрации, на нем присутствовал мэр города. В свою очередь, на церемонии закрытия "Киношока" специальный приз Gillette Group лучшей актрисе вручил директор по маркетингу компании Gillette Зафар Сиддики. Это событие нашло свое отражение в репортажах РТР. От имени компании делегатам "Киношока" были также вручены фирменные сувениры.

Финал и результаты конкурса "Шелковое прикосновение" транслировались в сюжетах ТВ-6, в центральной и местной прессе. Завершением программы позиционирования стало участие Gillette for Women в выставке InterCharm в Москве в ноябре 2000 года в выставочном центре "Сокольники", где GfW была представлена на отдельном стенде. 24 ноября в пресс-центре выставки авторы проекта организовали специальную пресс-конференцию с онлайн-доступом. В ней, в том числе и через Интернет, приняли участие свыше 250 журналистов. На их вопросы отвечали Зафар Сиддики, региональный менеджер марки Gillette for Women Светлана Стишкова, победительница всероссийского конкурса "Шелковое прикосновение" Ольга Мальцева. Распространенная на конференции информация поступила в более чем 1100 средств массовой информации в России и за рубежом.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

Годовой план сбыта Fashion Razor в России был выполнен в конце октября, на два месяца раньше срока. В городах, где проходил конкурс, Fashion Razor оказывался дефицитом немедленно после проведения туров конкурса, что также подтверждает рост спроса свыше запланированного. Уровень известности и идентификации марки GfW существенно повысился. Удалось установить необходимые эмоциональные связи: отношение целевых групп к конкурсам было чрезвычайно положительным, конкурс воспринимался не как промо-программа, а как предоставляемое компанией и торговой маркой GfW развлечение.

За кампанию по продвижению бренда Gillette for Women в России компания Gillette получила золотую медаль московской международной выставки InterCharm-2000 в номинации "Лучшая PR-кампания". В конце ноября на ежегодном съезде региональных представителей компании в Нью-Йорке в рамках внутрикорпоративного конкурса Gillette российский проект был признан лучшим, опередив свыше 70 стран-конкурентов.