**Лекция 1**

**Введение в проектный менеджмент. Что такое проект.**

Мы постоянно осуществляем проекты в своей повседневной жизни. Вот простые примеры: подготовка к юбилею, ремонт в квартире, проведение исследований, написание книги... Все эти виды деятельности имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами:

1.      они направлены на достижение конкретных целей;

2.      они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;

3.      они имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;

4.      все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Каждая из названных характеристик имеет важный внутренний смысл, и поэтому мы их рассмотрим более пристально.

*Направленность на достижение целей.*

Проекты нацелены на получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей. Например, основной целью проекта, связанного с компьютерным программным обеспечением, может быть разработка информационной системы управления предприятием. Промежуточными целями (подцелями) могут быть разработка базы данных, разработка математического и программного обеспечения, тестирование системы. В разработке базы данных, в свою очередь, также могут быть выделены цели более низкого уровня - разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных с помощью СУБД, загрузка данных и так далее.

Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач. Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей, и что продвижение проекта вперед связано с достижением целей все более высокого уровня, пока наконец не достигнута конечная цель.

*Координированное выполнение взаимосвязанных действий.*

Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологические зависимости), в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно, и так далее. Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Если немного задуматься над этой характеристикой проекта, становится очевидно что проект - это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

*Ограниченная протяженность во времени.*

Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного конца во времени и зависит лишь от наличия и величины спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл кончается. Производственные циклы в чистом виде не являются проектами. Однако, в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство. Например, проекты увеличения производства до указанного уровня в течении определенного периода, исходя из заданного бюджета, или выполнение определенных заказов, имеющих договорные сроки поставки.

Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Напротив, проект часто становится основной формой деятельности фирмы.

*Уникальность.*

Проекты - мероприятия в известной степени неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Если вы занимаетесь строительством коттеджей и возводите двадцатый по счету однотипный коттедж, степень уникальности вашего проекта достаточно невелика. Базовые элементы этого дома идентичны элементам предыдущих девятнадцати, которые вы уже построили. Основные же источники уникальности, однако, могут быть заложены в специфике конкретной производственной ситуации - в расположении дома и окружающего ландшафта, в особенностях поставок материалов и комплектующих, в новых субподрядчиках.

С другой стороны, если вы разрабатываете уникальный прибор или технологию, вы, безусловно, имеете дело с задачей весьма уникальной. Вы делаете то, что никогда раньше не делалось. И поскольку прошлый опыт может в данном случае лишь ограниченно подсказывать вам, чего можно ожидать при выполнении проекта, он полон риска и неопределенности.

**Лекция 2. Управление проектами в PR.**

Известный закон Лермана гласит: "Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег", а следствие Лермана уточняет: "Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег". Именно для преодоления сформулированной в следствии Лермана проблемы и была разработана методика управления деятельностью на основе проекта. А распространение данной методики управления на различные сферы деятельности является дополнительным доказательством ее эффективности. Если попросить менеджера описать, как он понимает свою основную задачу в выполнении проекта, то скорее всего он ответит: "Обеспечить выполнение работ". Это действительно главная задача руководителя. Но если задать тот же вопрос более опытному менеджеру, то можно услышать и более полное определение главной задачи менеджера проекта: "Обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим заданием". Именно эти три момента: время, бюджет и качество работ находятся под постоянным вниманием руководителя проекта. Их также можно назвать основными ограничениями, накладываемыми на проект. Под управлением проектом подразумевается деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), а также качеству конечных результатов проекта (документированных, например, в техническом задании).

За тридцать с лишним лет, в течении которых применяется технология управления проектами, был разработан целый ряд методик и инструментов, призванных помочь руководителям проектов управлять этими ограничениями.

Для того, чтобы справиться с ограничениями по времени используются методы построения и контроля календарных графиков работ. Для управления денежными ограничениями используются методы формирования финансового плана (бюджета) проекта и, по мере выполнения работ, соблюдение бюджета отслеживается, с тем, чтобы не дать затратам выйти из под контроля. Для выполнения работ требуется их ресурсное обеспечение и существуют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами (например, матрица ответственности, диаграммы загрузки ресурсов).

Из трех основных ограничений труднее всего контролировать ограничения по заданным результатам проекта. Проблема заключается в том, что задания часто трудно и формулировать, и контролировать. Для решения данных проблем используются, в частности, методы управления качеством работ.

Итак, руководители проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом управления проектами, считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям. Временные ограничения проекта часто являются наиболее критичными. Там, где сроки выполнения проекта серьезно затягиваются, весьма вероятными последствиями являются перерасход средств и недостаточно высокое качество работ. Поэтому, в большинстве методов управления проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

В основе методов управления проектами лежат методики сетевого планирования, разработанные в конце 50-х годов в США. В 1956 г. М.Уолкер из фирмы "Дюпон", исследуя возможности более эффективного использования принадлежащей фирме вычислительной машины Univac, объединил свои усилия с Д.Келли из группы планирования капитального строительства фирмы "Ремингтон Рэнд". Они попытались использовать ЭВМ для составления планов-графиков крупных комплексов работ по модернизации заводов фирмы "Дюпон". В результате был создан рациональный и простой метод описания проекта с использованием ЭВМ. Первоначально он был назван методом Уолкера-Келли, а позже получил название Метода Критического Пути - МКП (или CPM - Critical Path Method).

Параллельно и независимо в военно-морских силах США был создан метод анализа и оценки программ PERT (Program Evaluation and Review Technique). Данный метод был разработан корпорацией "Локхид" и консалтинговой фирмой "Буз, Аллен энд Гамильтон" для реализации проекта разработки ракетной системы "Поларис", объединяющего около 3800 основных подрядчиков и состоящего из 60 тыс. операций. Использование метода PERT позволило руководству программы точно знать, что требуется делать в каждый момент времени и кто именно должен это делать, а также вероятность своевременного завершения отдельных операций. Руководство программой оказалось настолько успешным, что проект удалось завершить на два года раньше запланированного срока. Благодаря такому успешному началу данный метод управления вскоре стал использоваться для планирования проектов во всех вооруженных силах США. Методика отлично себя зарекомендовала при координации работ, выполняемых различными подрядчиками в рамках крупных проектов по разработке новых видов вооружения.

Крупные промышленные корпорации начали применение подобной методики управления практически одновременно с военными для разработки новых видов продукции и модернизации производства. Широкое применение методика планирования работ на основе проекта получила в строительстве. Например, для управления проектом сооружения гидроэлектростанции на реке Черчилль в Ньюфаундленде (полуостров Лабрадор). Стоимость проекта составила 950 млн. долларов. Гидроэлектростанция строилась с 1967 по 1976 г. Этот проект включал более 100 строительных контрактов, причем стоимость некоторых из них достигала 76 млн. долларов. В 1974 году ход работ по проекту опережал расписание на 18 месяцев и укладывался в плановую оценку затрат. Заказчиком проекта была корпорация Churchill Falls Labrador Corp., которая для разработки проекта и управления строительством наняла фирму Acress Canadian Betchel.

По существу, значительный выигрыш по времени образовался от применения точных математических методов в управлении сложными комплексами работ, что стало возможным благодаря развитию вычислительной техники. Однако, первые ЭВМ были дороги и доступны только крупным организациям. Таким образом, исторически первые проекты представляли из себя грандиозные по масштабам работ, количеству исполнителей и капиталовложениям государственные программы.

Первоначально, крупные компании осуществляли разработку программного обеспечения для поддержки собственных проектов, но вскоре первые системы управления проектами появились и на рынке программного обеспечения. Системы, стоявшие у истоков планирования, разрабатывались для мощных больших компьютеров и сетей мини-ЭВМ.

Основными показателями систем этого класса являлись их высокая мощность и, в то же время, способность достаточно детально описывать проекты, используя сложные методы сетевого планирования. Эти системы были ориентированы на высокопрофессиональных менеджеров, управляющих разработкой крупнейших проектов, хорошо знакомых с алгоритмами сетевого планирования и специфической терминологией. Как правило, разработка проекта и консультации по управлению проектом осуществлялись специальными консалтинговыми фирмами.

Этап наиболее бурного развития систем для управления проектами начался с появлением персональных компьютеров, когда компьютер стал рабочим инструментом для широкого круга руководителей. Значительное расширение круга пользователей управленческих систем породило потребность создания систем для управления проектами нового типа, одним из важнейших показателей таких систем являлась простота использования. Управленческие системы нового поколения разрабатывались как средство управления проектом, понятное любому менеджеру, не требующее специальной подготовки и обеспечивающее легкое и быстрое включение в работу. Time Line принадлежит именно к этому классу систем. Разработчики новых версий систем этого класса, стараясь сохранить внешнюю простоту систем, неизменно расширяли их функциональные возможности и мощность, и при этом сохраняли низкие цены, делавшие системы доступными фирмам практически любого уровня.

В настоящее время в США уже сложились глубокие традиции использования систем управления проектами во многих областях жизнедеятельности. Причем, основную долю среди планируемых проектов составляют небольшие по размерам проекты. Например, исследования, проведенные еженедельником InfoWorld , показали, что пятидесяти процентам пользователей в США требуются системы, позволяющие поддерживать планы, состоящие из 500 - 1,000 работ и только 28 процентов пользователей разрабатывают расписания, содержащие более 1,000 работ. Что касается ресурсов, то 38 процентам пользователей приходится управлять 50 - 100 видами ресурсов в рамках проекта, и только 28 процентам пользователей требуется контролировать более чем 100 видов ресурсов. В результате исследований были определены также средние размеры расписаний проектов: для малых проектов - 81 работа и 14 видов ресурсов, для средних - 417 работ и 47 видов ресурсов, для крупных проектов - 1,198 работ и 165 видов ресурсов. Данные цифры могут служить отправной точкой для менеджера, обдумывающего полезность перехода на проектную форму управления деятельностью собственной организации. Как видим, применение системы управления проектами на практике может быть эффективным и для очень небольших проектов.

Естественно, что с расширением круга пользователей систем проектного менеджмента происходит расширение методов и приемов их использования. Западные компьютерные журналы регулярно публикуют статьи, посвященные системам для управления проектами, включающие советы пользователям таких систем и анализ использования методики сетевого планирования для решения задач в различных сферах управления.

**Лекция 3. PR как проектная деятельность. Процессуально-системный подход.**

Любой проект проходит через определенные фазы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако, у каждого проекта можно выделить начальную (прединвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако, наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.

Формулирование проекта по существу подразумевает функцию выбора проекта. Проекты инициируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако, в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения. Приходится делать выбор. Одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются исходя из наличия ресурсов, и в первую очередь финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов. Решения по отбору проектов к реализации тем важнее, чем масштабнее предполагается проект, поскольку крупные проекты определяют направление деятельности на будущее (иногда на годы) и связывают имеющиеся финансовые и трудовые ресурсы.

Определяющим показателем здесь является альтернативная стоимость инвестиций. Иными словами, выбирая проект "А", а не проект "В", организация отказывается от тех выгод, которые мог бы принести проект "В".

Для сравнительного анализа проектов на данном этапе применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта. Системы для планирования и управления проектами на этой стадии как правило используются в ограниченном виде, поэтому, мы не будем более подробно останавливаться на данных методах в этой книге.

Планирование. Планирование в том или ином виде производится в течении всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план - грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. Именно на этом этапе используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы Гантта, средства назначения и гистограммы загрузки ресурсов.

**Лекция 4. PR как проектная деятельность.**

**Прикладной подход к организации проектной деятельности.**

Как правило план проекта не остается неизменным, и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации.

Осуществление. После утверждения формального плана на менеджера ложиться задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. К сожалению, в управлении проектами можно быть абсолютно уверенным в том, что отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому, задачей менеджера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач, за счет выделения на них большего объема ресурсов.

Завершение. Рано или поздно, но проекты заканчиваются. Проект заканчивается когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Может быть необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива.

**Лекция 5. Исследования для PR-проекта. Прикладные основы современной социологии**.

Исследования в Public Relations призваны, во-первых, предоставить максимум информации для проведения PR-кампании, и во-вторых, разработать механизмы детальной оценки достигнутых в ходе PR-кампании результатов. Более подробно эти цели можно сформулировать следующим образом:

Сбор базы данных о том, каково отношение различных целевых аудиторий к организации, ее деятельности, товарам и услугам. Это базовое исследование должно включать:

* определение иерархии целевых аудиторий по их важности и значению для организации;
* выяснение, с какими трудностями, связанными с ее деятельностью и производимыми товарами и услугами, может столкнуться организация;
* выделение важных существующих и потенциальных проблем в области PR.

Оценка изменений отношения людей к организации после проведенной PR-кампании для проверки ее эффективности. Такие изменения могут проявляться в улучшении репутации организации, принятии целевой аудиторией ее точки зрения на происходящие события или просто в повышении продаж товаров и услуг.

Анализ ужe имеющихся данных по различным проблемам с целью выявления скрытых тенденций, точек зрения, мотивов поведения, которые могут оказать серьезное влияние на развитие организации в будущем.

Исследование в Public Relations должно быть не только описательным, например выяснение уровня известности торговой марки в различных целевых аудиториях. Оно должно объяснять мотивы поведения людей и их оценок происходящих событий. Ориентация на эти данные сделает PR-деятельность предельно конкретной и нацеленной на реальные результаты.

Методы и средства исследования в Public Relations

Стандартные средства исследований в PR (анкетные опросы, личные интервью, фокус-группы, мониторинг СМИ, коммуникационный аудит и др.) имеют свои особенности, но всех их объединяют следующие общие требования:

Исследование должно быть нацелено на определенную аудиторию. Например, опрос всего населения страны по проблеме улучшения инвестиционного климата вряд ли поможет организации выявить мотивы поведения крупных инвесторов, принимающих решения о солидных капиталовложениях.

Средство исследования должно обеспечить получение информации, соответствующей изучаемой теме. В случае с проблемой привлечения инвестиций идеальным средством исследования мнений инвесторов станет, например, экспертный опрос.

Результаты исследования не должны использоваться в качестве лишнего доказательства собственного видения проблем в области PR и своего плана PR-кампании. Они являются объективной исследовательской информацией.

**Лекция 6. Исследования для PR-проекта.**

**Экспертные опросы. Фокус-группы, глубинные интервью.**

Какими бы ни были цели исследования, в распоряжении PR-специалистов имеется несколько основных методов:

* кабинетные исследования (контент-анализ СМИ, работа со статистическими справочниками, изучение уже проведенных исследований и др.),
* полевые исследования (анкетные опросы, личные интервью, фокус-группы и др.),
* коммуникационный аудит (работа по выяснению диспропорций между предполагаемыми и реальными отношениями между организацией и ее целевыми аудиториями).

Кабинетные исследования

Эти исследования являются наименее затратными по сравнению, например, с анкетными опросами. Главной целью кабинетных исследований является сбор и анализ максимального количества информации по изучаемой теме. Источниками информации в этом случае могут являться:

* СМИ
* специализированные издания по проблемам социологии, PR, маркетинга, рекламы;
* опубликованные маркетинговые и PR-исследования;
* статистические справочники по различным темам (социально-демографические характеристики, экономика и производство, результаты выборов и др );
* ресурсы Интернета.

Любая организация должна иметь подробную фактологическую базу данных по всем вопросам, которые играют роль в ее деятельности. Эта база данных подготавливается с помощью кабинетного исследования. В этом конкретном случае оно будет включать сбор и классификацию:

* статистических данных по деятельности организации,
* публикаций в СМИ и списков журналистов,
* биографий и фотографий руководства,
* корпоративных изданий,
* действующего законодательства в сфере, касающейся деятельности организации,
* внутриорганизационных приказов и документов.

Все эти сведения необходимо собрать, классифицировать и постоянно обновлять, чтобы в любой момент можно было быстро найти нужную информацию.

Полевые исследования

Основная задача полевых исследований заключается в непосредственном контакте с целевой аудиторией с целью изучения ее отношения к различным проблемам и выяснения мотивов принятия тех или иных решений. Провести такие исследования довольно сложно, потому что их стоимость достаточно велика.

Главные задачи полевых исследований включают в себя:

* объяснение мотивов, влекущих за собой формирование тех или иных мнений и действий,
* определение возможных реакций на ту или иную инициативу организации,
* сбор информации для оценки эффективности проведенной PR-кампании.

Основные виды опросов

Все опросы можно классифицировать либо по способу их проведения, либо по целям и задачам исследования. По способу проведения опросы делятся на следующие виды:

* анкетные опросы,
* личные интервью,
* телефонные и интерактивные опросы.

В зависимости от целей и задач исследования молено выделить следующие типы опросов:

* экспертные опросы,
* ситуационные опросы,
* проблемные опросы,
* панельные опросы.

**Лекция 7. Исследования для PR-проекта.**

**Информационный аудит. Коммуникационный аудит.**

Если возникает необходимость провести, например, экспертный опрос, то это можно осуществить как с помощью анкеты, так и с помощью личного интервью.

Анкетные опросы

Суть анкетного опроса заключается в том, что респондент самостоятельно заполняет опросный лист. Это накладывает определенный отпечаток на структуру анкеты, которая должна быть предельно ясным документом. Самым распространенным видом анкетного опроса являются почтовые опросы.

Почтовые опросы (Mail interviews)

Почтовые опросы являются достаточно эффективным и недорогим видом проведения опроса. Их стоимость в 10-20 раз дешевле, чем сбор данных путем личных интервью. Основную статью расходов составляют расходы на почтовые или курьерские услуги по доставке анкеты респонденту и обратно. Главным недостатком почтовых опросов является проблема возврата заполненных анкет.

Личные интервью (Personal interviews)

Преимущество интервью перед анкетным опросом заключается в более тесном контакте с исследуемой аудиторией, что позволяет получить максимально приближенные к реальным результаты.

Телефонные интервью (Telephone interviews)

Главное преимущество телефонных интервью состоит в их экономичности и хорошем уровне достоверности данных. Главный же недостаток - в низкой степени телефонизации российских городов и особенно сельской местности.

Интерактивный опрос

Интерактивные опросы широко используются в эфирных СМИ и Интернете. На телевидении и радио интерактивные опросы выполняют скорее не исследовательскую, а публицистическую функцию. Они не являются репрезентативными и демонстрируют мнение аудитории канала или радиостанции по определенным проблемам в жизни общества.

Экспертный опрос (Soft soundings)

Это особый вид опроса, который используется, когда необходимо выяснить мнения определенной группы специалистов по интересующей компанию проблеме.

Ситуационные опросы (Profile surveys)

Ситуационные опросы проводятся для выяснения мнения целевой аудитории по определенной проблеме в определенный момент времени. Они дают информацию о степени информированности об организации, о том, какова репутация организации, как оцениваются ее действия в глазах общественности. Ситуационные опросы используются перед проведением PR-кампании и обеспечивают PR-специалиста необходимым уровнем информации для планирования дальнейшей PR-деятельности.

Проблемные опросы (Gap surveys)

Специфика проблемного опроса заключается в том, что он направлен на изучение конкретной проблемы, стоящей перед организацией, и на поиск реальных путей ее решения.

Панельные опросы

Панельные опросы предполагают неоднократное обращение к одной и той же группе опрашиваемых. В первых исследованиях выясняется общее представление аудитории об интересующей проблеме. Дальнейшие опросы показывают изменение отношения респондентов к проблеме в результате проведенной PR-кампании.

Фокус-группы (Focus groups)

Метод фокус-группы является одним из самых эффективных методов исследования и широко используется в маркетинге, PR и рекламе. Фокус-группа состоит из 7-10 представителей целевых аудиторий, с которыми проводится групповое интервью по интересующим компанию темам. Это может быть выяснение отношения к политике организации, ее продуктам и услугам, тестирование PR-материалов при подготовке PR-кампании, новых продуктов, решений компании (например, о повышении цен) и др.

Коммуникационный аудит

Еще одним важным видом исследований в Public Relations является коммуникационный аудит. Он призван помочь PR-менеджеру более четко соотнести между собой действия руководства и их цели, с одной стороны, и методы коммуникации, с помощью которых осуществляется промоушн этих действий и целей, с другой.

Коммуникационный аудит в основном используется для следующих целей анализ отношений компании с ее целевыми аудиториями, клиентами, служащими, оценка читаемости основных средств коммуникации, например годового отчета или пресс-релиза. Он также часто устанавливает критерии оценки будущей PR-деятельности.

Коммуникационный аудит в основном используют для получения информации о том, как решить следующие проблемы:

* затор информационных потоков,
* ненахождение общего языка со служащими,
* неровные коммуникационные усилия,
* противоречивость имеющейся у общественности информации о компании.

Для проведения эффективного коммуникационного аудита необходимо, чтобы тот, кто его проводит, был знаком с целевой аудиторией, понимал ее отношение к компании или организации, был осведомлен о ее нуждах и заботах.

**Лекция 8. Имидж и репутация в структуре PR-проекта.**

**Конструирование и позиционирование.**

По поводу возникновения имиджа существует, как минимум, два мнения. Одно заключается в том, что он существует как данность у всех объектов и с ним можно и нужно работать, а другое - в том, что имидж возникает в случае искусственного формирования образа, функционального и управляемого.

Однако имидж как таковой не является сегодняшним изобретением. Его употребляли еще во времена античности. Древние люди, еще, собственно, не оперируя понятием "имидж", представали перед массами вовсе не такими, какими они были на самом деле, а такими, какими их хотели бы видеть другие.

Целесообразно рассмотреть виды имиджа, которые представляют собой:

1. Имидж товара (услуги) - представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар.

1.1 Функциональная ценность товара это основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар.

1.2 Дополнительные услуги (атрибуты) это то, что обеспечивает товару отличительные свойства (название, дизайн, упаковка, качество).

2. Имидж потребителей товара - включает представления о стиле жизни, общественном статусе и некоторых личностных (психологических) характеристиках потребителей.

3. Внутренний имидж организации - это представления сотрудников о своей организации. Основой служит культура организации и социально-психологический климат.

4. Имидж руководителя или основных руководителей организации включает представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, психологических характеристиках и внешности руководителя.

5. Имидж персонала - это собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты.

5.1 Профессиональная компетентность (мобильность, аккуратность в выполнении должностных обязанностей, точность выполнения работы, профессиональная, высококвалифицированная подготовка).

5.2 Культура (коммуникабельность, правильность речи).

5.3 Социально-демографические и физические данные (возраст, пол, уровень образования, наличие или отсутствие физических дефектов).

5.4 Визуальный имидж (деловой стиль в одежде, аккуратная прическа, ограничения в использовании украшений и косметики).

Имидж персонала формируется на основе прямого контакта с сотрудниками организации. При этом каждый сотрудник рассматривается как "лицо" организации, по которому судят о персонале в целом.

6. Визуальный имидж организации - представления об организации, основанные на зрительных ощущениях, фиксирующих информацию об интерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, фирменной символике организации.

7. Социальный имидж организации - представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества.

8. Бизнес-имидж организации - представления об организации как субъекте деловой активности (деловая репутация, объем продаж, относительная доля рынка, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики).

Неотъемлемым атрибутом любой системы является структура. Структура имиджа состоит из четырех компонентов.

Первый компонент - это основа, база некоторый "исходный материал" (политик, партия или организация, состоявшееся событие или товар) предварительно специально обработанный с целью минимизации его негативных и максимизации позитивных черт в соответствии с основными параметрами оптимальной модели имиджа, разработанной имиджмейкером.

Второй компонент - это сама избранная модель имиджа, наложенная на предварительно подготовленный "исходный материал".

Тритий компонент - неизбежные искажения, вносимые каналами трансляции имиджа (прежде всего средствами массовой информации) и способами его массового тиражирования.

Четвертый компонент - результат активной собственной психической работы аудитории или отдельного субъекта восприятия по реконструкции целостного итогового имиджа в своем сознании на основе навязываемой извне модели, но с учетом собственных внутренних представлений.

**Лекция 9. Измерение эффективности PR-деятельности.**

Вопрос об оценке эффективности возникает в том случае, если вложенные в PR средства кажутся несоизмеримо высокими по сравнению с результатами от проведенных PR-мероприятий. Оценка эффективности также необходима, чтобы подтвердить выбор тех или иных инструментов для реализации собственной коммуникативной программы.

*Постановка проблемы*

Часто оценка эффективности PR-мероприятий становится камнем преткновения в клиентской работе менеджера по связям с общественностью, когда PR-мероприятия начинают сравнивать с рекламой, результат которой поддается измерению, например, посредством финансовых показателей деятельности, а также специальных статистических процедур.

Независимо от конкретного практического контекста тема эффективности PR-мероприятий закономерно ставит вопрос о критериях ее измерения.

*Ключевые принципы*

Прежде чем переходить к описанию инструментов оценки, применяемых на практике, хотелось бы обозначить базовые принципы, отклонение от которых, как показал опыт реализации ряда проектов, может значительно затруднить процесс оценки эффективности:

Цели PR-активности должны соответствовать бизнес-целям компании. Цели любого PR-мероприятия должны как минимум не противоречить общим целям организации на данном этапе развития. В целом же необходимо, чтобы PR-активность соответствовала стратегическим приоритетам компании в области отношений с целевыми группами и общественностью в самом широком смысле.

PR-активность следует оценивать в PR-терминах. Достаточно часто представители бизнес-сообщества пытаются предъявить к паблик рилейшнз бизнес-критерии и оценить результаты PR-деятельности в процентах от оборота, прибыли или роста количества обращений клиентов. К сожалению, реальные процессы не позволяют провести чистый эксперимент: вряд ли можно отделить результаты использования PR от факторов изменения внешних условий, например, законодательства, или внутренних - неверно выбранной бизнес-стратегии компании.

Методы оценки эффективности разнообразны. Не существует одного надежного и однозначно верного инструмента для оценки эффективности PR-деятельности организации. Инструменты оценки напрямую связаны с теми критериями, которые мы рассматриваем как приоритетные для данного проекта. Существует достаточно много инструментов оценки эффективности PR-активности, как качественных (контент-анализ, экспертные опросы, фокус-группы и пр.), так и количественных (телефонные/on-line опросы, массовые опросы населения и пр.).

Планирование PR-мероприятия дает возможность проведения оценки эффективности. Оценка эффективности - это всегда сравнение достигнутых результатов с планируемыми, поэтому прежде всего необходимо определить стратегическую цель и тактические задачи проводимой PR-деятельности. При этом желательно дать определение цели в терминах и понятиях, которые могут быть в дальнейшем использованы в качестве критериев для оценки эффективности.

К примеру, можно поставить цель включить экспертов банка в число наиболее актуальных для СМИ комментаторов финансовых новостей. В этом случае критериями будут увеличение числа цитируемых выступлений экспертов банка, рост числа обращений в пресс-службу и пр. Такого рода индикаторы однозначно могут быть измерены. Оценка эффективности PR-кампании всегда напрямую связана с ее планированием, так как это позволяет уже на этапе подготовки любой PR-активности сформулировать ожидаемый результат. А конфликты, связанные с непониманием и непрозрачностью результатов, достигаемых при помощи PR-инструментов, являются результатом отсутствия первоначально поставленных задач и возможности соизмерить собственные действия с какими-либо ориентирами. Практика показывает, что в интересах PR-консультанта не замалчивать ситуацию, ожидая, что в основе оценки клиентом работы будет субъективная удовлетворенность, а в самом начале проекта обговорить, каким образом будут измеряться результаты PR-деятельности.

Измерение эффективности не есть оценка эффективности. Необходимо различать эти два понятия. В основе обоих лежит наличие работоспособной PR-стратегии и разделение результатов PR-активности на краткосрочные и долгосрочные. Если имеется в виду единичное мероприятие, цель которого локальна и не привязана к стратегическим коммуникативным приоритетам компании, то мы достаточно успешно можем измерить эффективность нашей работы. Как правило, эта возможность предоставляется непосредственно сразу после проведенного PR-мероприятия.

Однако, если речь идет о планомерной работе по созданию и управлению репутацией, мы скорее всего столкнемся с необходимостью проведения значительных исследований, посвященных оценке эффектов, достигнутых в результате PR-деятельности.   
Возьмем, к примеру, отраслевую конференцию, в которой принимает участие компания. Что может стать успешным результатом в краткосрочной перспективе? Удачное выступление ньюсмейкера, рост числа контактов, увеличение числа обращений журналистов, число розданных информационно-рекламных материалов и пр. В долгосрочной же перспективе мы будем пытаться определить, например, насколько участие в конференции повлияло на экспертный статус компании, или оценивать число запросов на дополнительную информацию.

**Лекция 10. Разработка информационно-коммуникативной стратегии PR-проекта.**

Оценка эффективности не должна превышать по своей стоимости саму PR-кампанию. Этот тезис напрямую связан со сроками реализации PR-программы: если мы нацелены на долгосрочную работу по выстраиванию имиджа и репутации, нам непременно следует проводить периодический сбор эмпирических данных, чтобы проверять правильность избранного направления и демонстрировать результаты. Как правило, в такого рода кампаниях оценка эффективности становится периодически осуществляемым проектом, который требует не меньших ресурсов, чем текущая PR-деятельность. По этим причинам задача коммуникационного аудита может быть выведена на outsource (написание программ на заказ для других компаний).

*Критерии оценки эффективности*

Согласно классической теории коммуникации Г. Лассуэла, схема акта коммуникации выглядит следующим образом: КТО - сообщает ЧТО - по какому КАНАЛУ - КОМУ - с каким ЭФФЕКТОМ. Для любой структурной составляющей коммуникации могут быть выработаны критерии, посредством которых можно измерить результаты PR-действий, но только измерение эффектов дает полное действительное представление об эффективности PR. Таким образом, анализ совокупности всех элементов акта коммуникации позволяет провести комплексную оценку эффективности PR.

|  |  |
| --- | --- |
| Структурный элемент | Примеры критериев |
| КТО | выбор спикеров  цитаты ньюсмейкеров  развитие индивидуальности ньюсмейкера |
| ЧТО | тон публикации (позитивная/негативная/нейтральная)·  частота присутствия «дружественных» ключевых посланий  характер информационных поводов |
| КАНАЛ | упоминаемость в СМИ (coverage)·  характер публикации (аналитическая/фактологическая статья, интервью, рейтинг и пр.)  расширение числа каналов  создание дополнительных каналов коммуникации (например, учреждение профессиональных ассоциаций, конкурсов и пр.) |
| КОМУ | расширение целевых аудиторий  характер воздействия на целевые аудитории  число участников мероприятия (к примеру, журналистов, пришед ших на пресс-конференцию) |
| ЭФФЕКТ | развитие образа компании  динамика месседжей (посланий) и др. |

Разумеется, этот список не является исчерпывающим, но, как правило, позитивная динамика большинства данных параметров позволяет судить о высокой эффективности проводимых мероприятий.

Одним из наиболее распространенных критериев эффективности PR-кампаний является упоминаемость в СМИ. При этом следует учитывать, что упоминаемость имеет как количественное, так и качественное измерение. Кроме увеличения количества упоминаний всегда имеется в виду задача улучшения качества упоминаемости (переход от региональной к центральной прессе, выход на страницы ведущих деловых изданий).

Рассмотрим пример информационной кампании, проведенной нами для крупной энергетической компании. До начала информационной кампании за 8 месяцев вышло около 40 публикаций в центральной прессе, значительная часть материалов приходилась на фоновые упоминания и специализированные отраслевые СМИ. Внимание ведущих деловых СМИ было главным образом связано с конфликтной ситуацией вокруг дочерней компании.

За 4 месяца информационной кампании изменились каналы коммуникации: появилось 36 публикаций в ведущих высокорейтинговых центральных СМИ и 5 телеэфиров (НТВ, ОРТ). В ходе кампании значительно изменился характер материалов: публикации теперь представляли собой содержательную оценку деятельности клиента, аналитические статьи, интервью клиента с экспертными оценками процессов в ТЭК.

*Методы оценки эффективности*

Напрямую связаны с теми критериями, которые мы рассматриваем как приоритетные для данного проекта.

В практике ведущих PR-агентств используются как вариации классических методов, так и собственные «фирменные» методики. Так, продемонстрировать экономическую эффективность проведенной PR-кампании можно, посчитав рекламную стоимость публикаций, которые вышли в результате PR-мероприятия, например, проведенной пресс-конференции.

Несмотря на многообразие существующих методов, хотелось бы более подробно остановиться на интерпретации двух классических подходов: контент-анализе и методе экспертного опроса.

*Контент-анализ*

Часто используется как основной инструмент оценки эффективности PR-активности компании.

Контент-анализ может представлять собой сложный многоуровневый инструмент оценки эффективности PR-деятельности. Мы можем задействовать различные его возможности для изучения как краткосрочных результатов, так и долгосрочных эффектов наших действий.

К примеру, эффективность проведенной пресс-конференции можно оценивать по тому, сколько журналистов аккредитовались на мероприятие, представители каких изданий пришли, сколько из них написали материалы и, наконец, в каких медиа-материалах были использованы те ключевые послания, которые были заложены нами в процессе подготовки мероприятия. Можно использовать такие критерии изучения медиа-пространства, как источник информации (газета, журнал, федеральные/региональные СМИ, on-line-издания), дата публикации, жанр материала (обзор рынка, передовица, интервью, фоновая публикация и пр.), динамика информационных поводов и пр.

Наиболее продуктивным представляется анализ информационного поля с точки зрения информационных поводов и ключевых посланий. Для проведения такого исследования лучше привлекать значительный массив (за полгода или год) материалов СМИ с использованием как федеральной, так и региональной прессы. Анализ информационных поводов дает нам возможность проследить, какие именно события в деятельности компании неизменно вызывают интерес СМИ, а какие проходят незамеченными. Исследование динамики образа включает в первую очередь анализ распределения ключевых посланий - смысловых установок, составляющих основное содержание сообщений СМИ.

**Лекция 11. Разработка рабочего плана. Подготовка проектной документации**.

Разработка PR-кампании проводится по следующим ключевым этапам:

1. Анализ ситуации перед началом PR-кампании. Любое планирование, проектирование, концептуальная разработка начинается с анализа ситуации. Важно понять на первом этапе – что происходит сейчас, какие условия складываются для проведения кампании и т.д.

* Описание проблем, задач кампании: первый шаг, ведущий к пониманию темы кампании, ее предназначения, того, зачем она проводится.
* Анализ значимого окружения: анализируются различные лица и организации, вовлеченные тем или иным образом в кампанию; один из вариантов анализа – по схеме “сторонники, оппоненты, силовые структуры” кампании (целевые группы, способные повлиять на решение проблемы).
* Определение целевых групп: первичных (тех, на которые будет направлено основное воздействие) и вторичных (тех, через которые будет направлено основное воздействие).
* Постановка общей цели: опираясь на результаты анализа, можно сформулировать общую цель кампании. Она описывается в терминах изменения сознания, представлений, отношения, поведения людей

2. Разработка продвигаемого имиджа, образа, идеи. Это один из ключевых компонентов в разработке кампании. Очень важно четко сформировать продвигаемые мысль, образ, выражающие ситуацию, и наш подход к ее изменению.

3. Анализ представлений, отношений, поведения целевых групп. Он проводится для того, чтобы потом разработать адекватные сообщения для целевых групп.

4. Разработка сообщений. На основе анализа продумываются сообщения, транслируемые по разным целевым группам. Эти сообщения, с одной стороны, должны выражать продвигаемую идею, образ, имидж, а с другой – опираться на результаты анализа представлений, отношения и поведения целевых групп по заданному вопросу, а также на “язык”, принятый в этой группе. Для каждой целевой группы рекомендуется разработать свои сообщения, отвечающие определенным задачам.

5. Определение и разработка инструментов и каналов продвижения сообщений. На этой стадии определяются методы продвижения сообщений, включая инструменты и каналы подачи информации. Они должны быть адекватны целевым аудиториям (например, пенсионеры не работают в Интернете). Продвигаемый имидж в совокупности с сообщениями и каналами, инструментами их продвижения составляют стратегию кампании.

6. Анализ ресурсов PR-кампании. Данная стадия полезна, когда ресурсы ограничены, а также для маленьких организаций, у которых нет средств для проведения масштабных кампаний. Такой анализ позволяет понять – реально ли провести ту кампанию, которую задумали. В случае обнаружения проблем рекомендуется доработать технологию шагов в предыдущей части.

7. Составление рабочего плана PR-кампании. Когда определены стратегия и ресурсы кампании, становится возможным разработать стандартный календарный план мероприятий для ее реализации.

**Лекция 12. Качество в процессах управления проектами.**

**Тенденции развития и практические инструменты проектного менеджмента.**

За рубежом управление проектами уже сформировалось как важная отрасль профессиональной деятельности, являющаяся методологической основой, технологией реализации инвестиционных проектов и программ, став неотъемлемой частью ведения бизнеса и осуществления государственной деятельности. Сегодня профессия «руководитель проекта» официально признана и входит в государственные реестры многих стран мира. Практически во всех развитых странах, осуществляющих масштабную инновационную деятельность, ведется подготовка специалистов в области Управления Проектами. Применение стандартов позволяет успешно инициировать, выполнять и завершать межотраслевые, институциональные, инфраструктурные проекты. Наличие стандартов Управления проектами, их знание и повсеместное применение в проектной деятельности дает возможность огромному кругу специалистов в области управления проектами продуктивно и на высоком профессиональном уровне общаться между собой, ведет к эффективному использованию денежных средств налогоплательщиков и инвесторов.

Методология и средства УП широко используются во всех сферах жизнедеятельности, в том числе и в государственном управлении. В последние годы правительства таких стран как США, Великобритания, Германия, Австрия Япония, Франция, Австралия, Бразилия, Мексика и др. предъявляют специальные требования к знаниям в области проектного менеджмента. Так, например, практически каждый служащий правительства США должен уметь пользоваться программными средствами УП в составе обязательного набора офисных программ. В Министерстве обороны США к управлению проектами допускаются только сотрудники, прошедшие специальную подготовку и получившие сертификат профессионала по управлению проектами (PMP PMI). Министерство энергетики, Офис менеджмента и бюджета (OMB) ввели обязательную сертификацию по проектному менеджменту для своих сотрудников. Аэрокосмическое агентство США (NASA) является всемирно признанным лидером в области исследования, разработки инструментов и использования проектного менеджмента. Администрации штатов имеют свои собственные методологии управления проектами. Мэрия Нью-Йорка затратила существенные средства для разработки собственного стандарта проектного менеджмента. Средства УП активно применяются не только для управления федеральными проектами и программами, но и для осуществления управленческих функций внутри правительственного аппарата.

В Японии методология Управления проектами и программами (P2M) была использована при разработке государственной стратегии социально-экономического развития страны. По данным Японской Ассоциации Управления Проектами (JPMF), все инвестиционно-строительные проекты оцениваются и реализуются с помощью технологий управления проектами.

По данным международных экспертов использование современной методологии и инструментария УП позволяет сэкономить порядка 20-30 процентов времени и около 15-20 процентов средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ.

  Планомерные действия Правительства Республики Казахстан по оздоровлению экономической ситуации в стране, растущий кредитный рейтинг и активная интеграция Казахстана в мировую экономику достигается путем реализации государственных и международных программ и проектов. Применение новейших управленческих технологий должно содействовать дальнейшему развитию государства, бизнеса и общества. По оценкам ведущих международных экспертов широкое применение современных технологий управления проектами и программами позволит в целом повысить эффективность экономики страны как минимум на 15-20%.

Широкомасштабное применение проектного управления позволит в относительно короткое время (2-3 года) значительно ускорить решение ряда задач, определенных Правительством Республики Казахстан как приоритетные.

К настоящему моменту в Казахстане сделаны лишь первые шаги в применении практик управления проектами. Для республики особенно  актуально применение профессионального управления проектами при формировании НИС, реализации социальных проектов, создании высокотехнологичных производств в недропользовании, строительстве, сфере информационно-коммуникационных технологий. Однако, в настоящее время в Казахстане более 60% государственных проектов и программ, реализуются с нарушение сроков и отклонениями по результатам.

**Лекция 13. Команда PR-проекта. Формирование, условия эффективной работы. Особенности сознательной организации коммуникаций в команде**

Влияние внешних факторов, например, динамики развития рынка и появление новых рынков, изменения управленческих парадигм, повышения комплексности самих проектов, развитие менеджмента проектов, как стратегической управленческой культуры и профессиональной области деятельности и проч. требуют разработки новых подходов к деятельности по проектам, отличающихся технологичностью, рациональностью и эффективностью. В свою очередь, изменение макро- и микросреды проектной деятельности принципиально изменяет внутреннюю среду проекта и требует использования адекватных известных и создание новых инструментов1 в менеджменте проектов.

Потребность в технологизации некоторых компонентов проектной деятельности, ранее являющихся предметом «искусства», «мастерства», «ноу-хау (know-how)» и интуиции «зрелых» профессионалов. определяется расширением применения менеджмента проектов и, как следствием, недостатком в высокопрофессиональных менеджерах проектов.

Сведение к «технологии» тех компонентов профессиональной деятельности «зрелого» менеджера проектов, которые всегда являлись характеристикой его класса и «ноу-хау» работы, требует большой осторожности, хорошего опыта и взвешенного подхода. Однако, переосмысление и развитие современного менеджмента проектов, как управленческой интегративной культуры, стратегии деятельности в рыночных условиях и командной «игры», позволяют решать задачи, ранее не стоявшие на повестке дня.

Одной из таких актуальных задач является самоорганизация проектных команд для эффективного выполнения проекта. Актуальность задачи и готовность к ее решению определяется:

* стратегическим характером современного менеджмента проектов и соответствующего подхода к деятельности компаний в рыночных условиях;
* многообразием типов проектных команд (самоуправляемые, самомотивирующиеся и т.п.), их культурой и современным подходом к созданию и деятельности команд проектов;
* сущностью современной команды менеджмента проектов и ее многопозиционностью в проекте (как субъекта управления, как элемента технологии осуществления проекта и как группы индивидуумов);
* общим трендом к стандартизации проектной деятельности и унификации требований к профессионализму и мастерству менеджеров проектов.

В общем случае, под «технологией самоорганизации Команды менеджмента проекта (КМП)» понимается взаимосвязанная совокупность норм и правил, инструментов и действий, используемых с целью обеспечения процессов саморегулирования, самообучения и самоорганизации КМП, как элемента метатехнологии осуществления проекта.

Если использовать системный подход к формированию и использованию такой «технологии самоорганизации» (ТСО), то целесообразно:

* рассмотреть КМП, как систему;
* определить область и условия применимости ТСО КМП;
* сформулировать метатехнологию самоорганизации КМП с точки зрения самоорганизующихся систем;
* определить возможные наборы инструментов Project Management для разработки и реализации ТСО КМП.

Данный подход также применим, в частности, для проектов, в которых вся команда проекта не превышает 10-12 человек и формирование отдельной КМП нецелесообразно. Однако, в этом случае, сама ТСО должна включать не только управленческие компоненты, но и учитывать особенности профессиональной деятельности по проекту других членов команды.

**Лекция 14. Представление результатов PR-проекта.**

**Приемы создания эффективных презентаций.**

С целью создания и поддержания позитивного общественного мнения, обеспечения желаемого поведения общественности компании организуют многообразные мероприятия для журналистов. В практическом аспекте вербальные, или речевые, коммуникации особенно важны для высшего звена управления — на церемониальных открытиях выставок, презентаций, дней открытых дверей, торжественных приемах, конференциях, круглых столах. Использование устной речи должно постоянно совершенствоваться, поднимаясь до вершин ораторского искусства, каждое выступление перед общественностью тщательно готовится. В современных условиях развития российского бизнеса многие сложности объясняются недостатком PR-общения, информированности собственных сотрудников, низким уровнем взаимопонимания. Общение, при котором речевое поведение будет понято правильно и принято к исполнению, должно следовать ряду правил.

1. Речевое сообщение должно быть достаточно полным, исчерпывающим, правильным, конкретным, простым и понятным.

2. Необходимо помнить, что не меньше половины слушателей, как правило, женщины, поэтому лучше избегать преувеличений, эмоций, но одновременно данное сообщение должно быть живым, увлекательным, без элементов монотонности и скуки.

3. Не жалейте времени на создание убедительного и конструктивного сообщения, необходимого для популяризации компании и укрепления ее позиций.

В практике PR-работы бывают ситуации, когда внезапно возникают ложные и вредные слухи и появляется срочная необходимость их опровергнуть. В данном случае компаниям приходится оперативно проводить мощную PR-кампанию, в том числе организовывать брифинги, пресс-конференции, рассылать PR-сообщения во все средства массовой информации.

Рассмотрим наиболее традиционные формы PR-общения, в том числе брифинги, приемы, конференции, пресс-конференции, презентации, дни открытых дверей, круглые столы, выставки и спецсобытия.

Презентация — самостоятельная акция, которая может выступать в форме приема, представления компании, первых лиц, новой продукции компании приглашенной аудитории. Как правило, презентация компании проводится по случаю ее открытия или создания, ежегодной демонстрации новых достижений, новых видов продукции, услуг, нового лица компании. Презентуется то, что можно увидеть, потрогать, попробовать или прочитать. При выходе на новые рынки сбыта также организуется презентация компании в стране, где открываются филиал, подразделение или представительство. Презентации отличаются от пресс-конференции прежде всего большим количеством приглашенных от различных общественных кругов, большим акцентом на культурную программу, а главное — тематикой. Если пресс-конференции обычно посвящены проблемным темам, то презентации связаны с определенными конкретными результатами в деятельности компании, к которым есть смысл привлечь внимание СМИ и общественности. Презентации устраиваются для потенциальных потребителей, покупателей, партнеров, инвесторов, обязательно приглашаются представители СМИ. Продолжительность презентации в каждом конкретном случае зависит от представляемого материала. Естественной особенностью всякой презентации является ограниченность ее продолжительности. Презентация, как и пресс-конференция, предусматривает сессию вопросов-ответов.

Проведение презентации включает следующие этапы.

1. Определение цели и ее приоритетов в области привлечения новых клиентов, формирования имиджа компании, привлечения новых партнеров, в том числе выгодных поставщиков, инвесторов, улучшения отношений с местными органами власти, определенными кругами общественности.

2. Обоснование концептуализации презентации путем формирования идеи, определения места и сроков проведения, состава участников и размеров совокупных затрат. Целесообразно начинать презентацию во второй половине дня, ее продолжительность не более 4 ч, в том числе торжественная часть и культурная программа — 1,5–2 ч, ужин или фуршет — 2 ч.

3. Разработка программы презентации. Назначается ответственный (ведущий), занимающий высокий пост в администрации компании и владеющий ораторским искусством и навыками международного этикета. Как правило, сценарий презентации следующий:

* ведущий представляет руководителей компании и важных гостей;
* показываются рекламные фильмы длительностью 7–12 мин с сюжетами, отражающими идею презентации (инновационность, общественная значимость, актуальность и оригинальность объекта презентации);
* ведущий предоставляет слово руководителям компании для кратких сообщений на 2–3 мин с демонстрацией образцов, макета новых видов продукции, технологий;
* отводится время на вопросы присутствующих и ответы на них руководителей компании и ведущих специалистов;
* ведущий предоставляет слово гостям для выступления с пожеланиями, комментариями, поздравлениями, предложениями и конструктивными замечаниями; предусматривается вручение сувениров, памятных альбомов, значков, адресов;
* заключительная часть предполагает проведение банкета, фуршета, неформальный обмен информацией, контакты и другие формы делового PR-общения.

**Лекция 15. Типология рисков, которые могут возникнуть**

**на этапе реализации PR-проекта. Как быть и что делать.**

Развитие информационных систем в современном мире требует все больших и больших инвестиций. Затраты современного коммерческого банка на решение информационных задач соизмеримы, а нередко и превосходят все остальные затраты на содержание организации. Поэтому неудачи информационных проектов очень болезненны. Но еще больший ущерб приносят упущенная прибыль, нереализованные услуги, аналитические ошибки.

Несмотря на то что все проекты начинаются с полной уверенности в их реализации и практически все они имеют хорошо разработанные бизнес-планы и достаточные бюджеты, их завершение нередко откладывается на неопределенный срок, а затраты оказываются многократно превышенными.

Мы уже упоминали, что доля неудачных проектов крайне высока. Почему это происходит и кто виноват в подобных ошибках? Наказать и уволить разработчиков и отдельных исполнителей - самое простое решение, однако это не выход, так как потом выясняется, что ошибки продолжают появляться и проект заходит в тупик.

Одной из причин этого явления нередко является отсутствие системы управления рисками. Разрабатываемые планы строятся исходя из идеального течения проекта и постоянства внешних и внутренних условий. При этом исключительные ситуации (например, неожиданные изменения в законодательстве) обычно просто не рассматриваются, не говоря уже о проработке выхода из них.

В основе методики управления рисками лежат систематизация, расчет вероятности и ущерба, документирование возможных решений и профилактик, оценка допустимых затрат на профилактику и резерва проекта. Оценка проводится в денежном и временном эквивалентах, так как иногда даже при неограниченном финансовом обеспечении невозможно сделать работы быстрее определенного времени.

Типы рисков в информационном проекте

Первый этап рассматриваемых работ - определение ответственных за различные типы рисков. В зависимости от ответственности за риски их условно можно разделить на три группы.

Проектные риски связаны с ошибками в бюджете, графике работ, с проблемами персонала, изменением требований (вызванных как изменением текущих условий проекта, так и желанием заказчика).

К данным рискам можно отнести болезни и увольнение сотрудников, изменения в текущем законодательстве, замену представителя заказчика, контролирующего процесс, изменение мнения заказчика о проекте по ходу его развития.

Ответственным за данный тип рисков исключительных ситуаций является менеджер проекта, способность которого улаживать подобного рода конфликты и определяет его профессиональную подготовку.

Технические риски связаны с проблемами реализации технических решений. Основными проблемами здесь обычно являются проблемы разработки (способность разработчиков реализовать ту или иную задачу), неудовлетворительная производительность системы, внедрение и затруднения, связанные с окончательной адаптацией системы под конечных пользователей.

Ответственное лицо за решение подобных проблем - обычно технический руководитель проекта или ведущий аналитик.

Бизнес-риски связаны с финансовой поддержкой проекта. Неожиданные сокращения бюджета, вызванные внешними факторами, могут привести не только к сокращению проекта и задач, которые он решает, но и к его полному провалу в случае недостижения главной цели. Для компании-разработчика к данному типу рисков обычно относятся ошибки в оценке рынка данного решения. В российских организациях также к подобного рода нештатным ситуациям относится потеря интереса к проекту со стороны конечных пользователей.  
Ответственным лицом в кредитной организации за подобные проблемы может быть заказчик (куратор) проекта или руководитель проектного комитета. Он должен заранее определить приоритеты и организовать резервы для решения приоритетных задач каждого этапа.

Идентификация рисков

Следующим этапом проведения работ по предупреждению рисков в информационном проекте являются разработка их спецификации и системы идентификации, а также вероятностная оценка возникновения внештатных ситуаций, оценка ущерба и расчет резервов для их преодоления. Для компании-разработчика данные расчеты достаточно точны, поскольку большое количество клиентов позволяет сделать выборку для расчета статистических данных с небольшой погрешностью. К сожалению, вероятностные оценки в данных расчетах для коммерческого банка обычно являются весьма условными по причине отсутствия статистики. Для их сбора обычно предлагается набирать статистику по мере развития проекта, рассчитывая ее внутри циклов реализации проектов, а также делать более подробный анализ работ, раннее проводимых в организации. Динамический анализ рисков приведет к постоянной корректировке общих показателей, что затруднит первичное резервирование средств и проведение профилактических работ, однако механизм предупреждения внештатных ситуаций на меньшие сроки остается.