купки крупной телекомпании «Бритиш скай броадкастинг», — это привело к серьезным политическим скандалам в Соединенном Королевстве.

Последние аресты довели до 20 число людей, арестованных сотрудниками полиции, работающими по фактам прослушки телефонов газетой «Ньюс оф зе ворлд», что и привело к ее закрытию. Расследование, которое ведет полиция относительно поведения британской прессы, связано с отношениями газет и полицейских. В ходе полицейских рейдов также были задержаны Греем Дадмэн, бывший управляющий редактор газеты «Сан», Крис Паро, возглавлявший отдел новостей, Майк Салливан, ветеран расследовательской журналистики. Все они были освобождены под залог, без предъявления обвинений. Так же, без предъявления обвинений были освобождены арестованные ранее, — им было дано указание явиться в полицию позже.

Обвинение в подкупе офицеров полиции и других чиновников может привести к риску разоблачения по закону США об иностранных коррупционных действиях. Эти аресты, как утверждают журналисты «Файнэншл таймс», были направлены против членов руководства корпорации Мердока и членов комиссии по стандартам журналистики, которая была создана для того, чтобы провести внутреннее расследование по обвинению в коррупции в газетах Соединенного Королевства. В результате в руках полиции оказалась информация, которая привела к арестам. Выпущенное затем заявление подтвердило, что комитет по стандартам представил информацию, которая привела к субботним арестам после обысков, которые имели место в пятницу в квартирах и офисах арестованных. Действующий в рамках «Ньюс корпорэйшн» комитет по проблемам стандартов предоставил юридические документы в отношении арестованных. В заявлении Комитета говорится, что «Ньюс корпорэйшн» остается при своем намерении принять меры к тому, чтобы использованные в прошлом отдельными лицами неприемлемые способы сбора информации больше не повторялись.

РЕКЛАМА И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Н.В. Старых, кандидат филологических наук, старший научный сотрудник кафедры рекламы и связей с общественностью факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: staryh@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ: БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Культура управления коммуникационными проектами в России приживается с трудом, что демонстрируется, в частности, недостаточной теоретической рефлексией. Автор обращает внимание на смысловую размытость центрального понятия — «стратегические коммуникации». В определении стратегических коммуникаций автор концептуально соотносится с теорией стратегического менеджмента и полагает, что термин обозначает особые принципы управления коммуникационным процессом. Суть базовых принципов стратегических коммуникаций изложена в настоящей статье.

Ключевые слова: *стратегические коммуникации, коммуникационный менеджмент.*

Management culture of communication projects in Russia survives with difficulty, as demonstrated, in particular, the lack of theoretical reflection. The author draws attention to the semantic vagueness of the central concept — "strategic communication". The author conceptualizes strategic communications in relation to the theory of strategic management and believes that the term refers to specific principles of the communication process. The essence of the basic principles of strategic communications described in this article.

Key words: *strategic communications, communication management.*

Сделайте запрос в любой поисковой системе о «стратегических коммуникациях» и получите необозримое количество ссылок. Уже один этот факт указывает на модный теоретический тренд. Однако, несмотря на повышенное внимание к стратегическому планированию коммуникаций, понимание предмета в отечественной теории и практике весьма туманно. Чтобы убедиться в этом, достаточно — хотя бы выборочно — пройти по ссылкам, найденным в поисковой системе. Такое впечатление, что «неактуальный» термин «связи с общественностью» механически замещен более привлекательным «стратегические коммуникации». Это впечатление необманчиво. Международная консалтинговая компания “Grayling” пришла к аналогичным выводам на основании масштабного количественного исследования, проведенного год на-

зад[1]. Однако понятие «стратегические коммуникации» абсолютно не привязано к роду коммуникационной деятельности, к которым мы относим и связи с общественностью, и рекламу, и стимулирование сбыта, и журналистику. Термин обозначает особые принципы управления коммуникационным процессом, суть которых мы попробуем изложить в настоящей статье. В определении модели стратегических коммуникаций автор концептуально соотносится с теорией стратегического менеджмента, а также анализирует теоретические подходы зарубежных ученых в исследовании стратегических коммуникаций.

Характеристика понятий «стратегическое управление» и «стратегические коммуникации»

В обыденной практике понятие «управление» имеет множество смысловых коннотаций: власть, распоряжения, начальство... Нам для работы с этой категорией нужен более строгий терминологический смысл. В научный обиход термин пришел из теории систем — отрасли научного знания, которая исследует принципы функционирования объектов окружающего мира. Метод системного исследования предполагает своеобразный взгляд на окружающие явления как структуры значимых элементов, связанных между собой и с объектами внешнего мира специфическими отношениями. Правила, которые определяют порядок взаимодействия систем с внешним миром и внутрисистемные взаимоотношения, и составляют область управления.

Сформулируем ряд уточняющих вопросов, расширяющих понимание модели управления, выстроенной в логике теории систем.

1. Кто выполняет роль управленца, разрабатывающего нормы взаимодействия элементов системы?

Если брать биологические системы, например, жизнедеятельность человеческого организма, то координирующие принципы всецело осуществляются Природой посредством системы безусловных рефлексов и инстинктов. Что касается социальных систем, то правила их функционирования в большей мере определяются человеческими разумом и волей. Во всяком случае, так человеку хочется. Конечно, социальные системы бывают разных масштабов, разной степени сложности, управление которыми характеризуется разными степенями вмешательства человеческой воли. Мы здесь не будем говорить о судьбах народов и цивилизации. Наш интерес связан с микроуровнями социума, соразмерными сознанию индивидуумов, которые свои деловые и общественные интересы реализуют в создаваемых ими (или другими людьми) организациях.

[1] Стратегические коммуникации и связи с общественностью. Отчет об исследовании // Энциклопедия маркетинга. URL: http://www.marketing.spb.ru/mr/media/pr.htm (дата публикации: 03.10.2011).

2. Как нам следует представить организацию в терминах теории систем?

В этой умозрительной модели должны быть выделены значимые для функционирования организации внутренние элементы (экономисты используют термин «ресурсы»), которые координируются между собой таким образом, чтобы система эффективно функционировала в условиях внешней среды. Эффективность в данном случае — это достижение деловых целей, во имя которых организация была создана.

3. Какую смысловую нагрузку несет термин «стратегическое управление» в приведенной модели функционирования организации? В чем его отличие от множества «разновидностей» менеджмента: менеджмент качества, организационный менеджмент, финансовый менеджмент, маркетинг, кадровый менеджмент и т.д.?

Стратегическое управление — это управление целями организации. Несмотря на интуитивную очевидность, в теории и практике эта составляющая процесса управления была осознана и обрела центровой статус лишь в 1950-е гг. Производственные процессы, кадры, управление сбытом, финансами и т.д. — несомненно, важные ресурсы организации. Однако реальность периодически ставит управленцев на место, когда они недооценивают сложность системной упорядоченности предприятия и идентифицируют живой социальный организм с одним из перечисленных ресурсов либо с их суммой. Сложные системы, как известно, нелинейно реагируют на воздействия. И первый серьезный урок менеджмент получил во второй половине XX в. Крупнейшие корпорации США — например, автомобильный концерн “General Motors”, многоотраслевые корпорации “General Electric” (GE) и “Procter & Gamble” (P&G), банк “Chase Manhattan Corp.”, издательский дом “Time Inc.” — оказались на грани банкротства, и ни один из организационных ресурсов, принимаемых на тот момент важнейшим, не мог спасти положения. Этот драматический исторический момент создает своего героя. Питер Друкер[2] добавляет в теоретическую модель организации важнейший структурный элемент — цель. А также разрабатывает теорию управления по целям, положившую начало развитию разнообразных школ стратегического менеджмента[3].

[2] См., например, издания на русском языке: *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2004; *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2007.

[3] См.: *Минцберг Г.* Школы стратегий / Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.

В чем суть рекомендаций Друкера?

1. Прежде всего он поломал привычный взгляд на понимание бизнес-цели. Как правило, лидеры бизнеса мерили ее объемом выпуска продукта. Такая цель работала, пока спрос был ненасыщенным и рынок потреблял все, что мог предложить производитель. Но в 1950-е гг. изменился образ жизни американцев, а вместе с ним и их потребительское поведение и структура спроса. Конкуренция обрела совершенно иные масштабы; «жирные» рынки способствовали наращиванию предпринимательского капитала, бывшие «тихие партизаны» стали предпочитать агрессивные стратегии игры. Гиганты американской промышленности потеряли монопольную позицию на рынках. Три-четыре сильных конкурента навязывали новые правила бизнес-игр и создавали новый тип рынка — олигополию. Вывод напрашивался сам собой: именно ситуация определяет адекватность активностей бизнеса. Ситуация изменчива, поэтому не может быть универсальных «рецептов» роста для бизнеса. Питер Друкер провозгласил ситуационный анализ как один из основополагающих принципов для стратегического управления: начинать планирование с анализа внешней среды и оценки рыночных возможностей.

2. Второй важный принцип стратегического управления: цели бизнеса образуют причинно-следственную логику производственного планирования — будь то бизнес-процессы, или технологические процессы создания продукта. В стратегическом менеджменте имеется специальный термин: декомпозиция целей бизнеса. Функциональную структуру организации представляют в образе иерархического древа, где нижние структурные подразделения получает плановые показатели деятельности от смежного вышестоящего подразделения в соответствии с ожидаемым вкладом в общую организационную цель. Например, если предприятие планирует получить прибыль в предстоящем году 100 млн денежных единиц, и производственные расходы составляют 50 млн денежных единиц, то отдел маркетинга должен принести в организацию 150 млн д.е. Как это сделать — зона ответственности стратегов — маркетологов, которые владеют технологиями управления спросом. Как известно, маркетинг располагает четырьмя типами инструментов: продукт, цена, доставка, маркетинговые коммуникации. Предположим, что маркетинговый отдел планирует увеличить продажи с помощью двух инструментов: расширения дистрибутивной сети и коммуникации. За счет увеличения точек продаж маркетинговый план выполняется на 100 млн д.е. Остальные 50 млн д.е. следует заработать службе рекламе. И это зона ответственности специалиста по стратегическим коммуникациям.

3. Процесс декомпозиции стратегических целей — это сложный аналитический процесс. От наивных фантазий профанов методику защищает принцип измеримости плановых показателей — третий принцип стратегического управления. Численной оценке подвергаются все формы деятельности на предприятии. Когда речь идет о продажах или о производстве, особых затруднений с применением вычислений не возникает. Эти данные традиционно фиксируются бухгалтерией. А как определить численные показатели для оценки деятельности рекламной или ПР-службы? Как «конвертировать» коммуникационные эффекты в финансовые показатели? Профессионал способен рассчитать необходимый для выполнения плана маркетинга бюджет коммуникационной кампании — с погрешностью, не превышающей 3—5%. Такая точность достигается благодаря способности специалиста по стратегическим коммуникациям произвести «декомпозицию» технологического процесса коммуникационной кампании и спланировать контрольные показатели для каждой из рабочих операций: при планировании коммуникативных целей, при принятии решений о том, какую важную информацию о товаре донести и как следует ее подавать, какие медиа использовать.

Итак, подведем предварительные итоги.

1. Коммуникации приобретают качество стратегических, если рассматриваются в ситуационном контексте деловой стратегии организации. Термин «стратегические коммуникации» экспортирован из теоретического концепта об иерархической модели декомпозиции целей в стратегическом менеджменте.

2. Производство стратегического коммуникационного продукта опирается на принцип декомпозиции целей, при котором технологический процесс разделяется на простейшие операции, связанные друг с другом причинно-следственными отношениями. Методом установления причинно-следственных отношений является поиск концептуального соответствия смежных операционных инструментов.

3. В стратегических коммуникациях реализуются принцип измеримости целей. Стратегические коммуникации опираются на методики прогноза эффектов коммуникационных мероприятий, выраженные в терминах финансовой отчетности, а также алгоритмы расчета величины коммуникационного бюджета, погрешность которых не превышает 3—5%. Бюджет на коммуникационную кампанию рассматривается как финансовая инвестиция, которая должна отвечать принятым в компании требованиям рентабельности.

Следующую часть статьи посвятим историографическому обзору разработки теоретических моделей стратегических коммуникаций. В теории менеджмента вопрос об измерении экономической эф-

фективности коммуникационных мероприятий формулируется с начала 1980-х годов. Нам представляется уместным представить здесь три типа решения, идеи которых инспирированы различными принципами стратегического менеджмента.

Модель стратегических коммуникаций Видаля—Вольфа

Считается, что американские исследователи М. Видаль и Х. Вольф одними из первых предложили инструмент планирования бюджета коммуникационной кампании [Кутлалиев, Попов, 2005, с. 366—368]. На приведенном графике 1 визуализирована логика их размышления. Влияние коммуникационного воздействия на продажи выражается ростом притока покупателей и, следовательно, продаж, пропорциональных коэффициенту k. При отсутствии коммуникационного стимулирования потребителей, продажи падают, происходит естественный отток клиентов, пропорциональных коэффициенту ς. Коэффициенты k, ς определяются для каждого типа рынка экспериментальным методом.

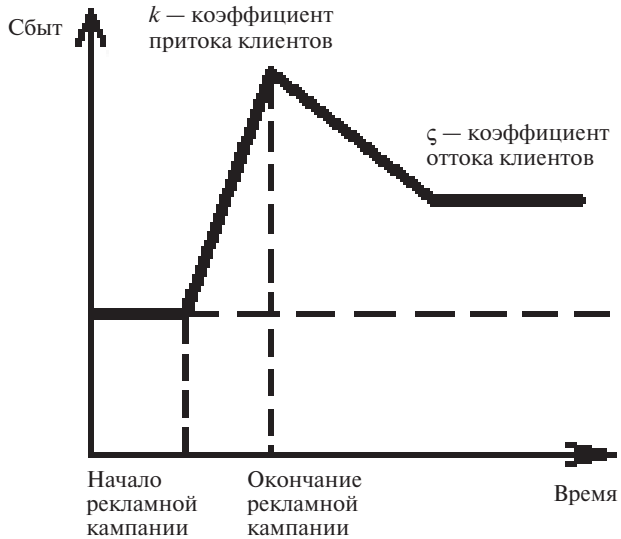


График 1. Влияние рекламного стимулирования на кривую спроса в модели Видаля—Вольфа

Авторы предлагают математическую формулу, выражающую зависимость продаж бренда от емкости рынка и величины коммуникационного бюджета:

$$\Delta Y = kI \cdot (M - Y)/Y - \varsigma Y,$$

где ΔY — планируемое увеличение продаж; Y — доля рынка на время планирования; M — объем рынка; I — затраты на рекламу; k — константа, выражающая реакцию сбыта на коммуникационное воздействие; ς — константа, выражающая уменьшение объема продаж при отсутствии вложений в маркетинговые коммуникации.

Разумеется, открывшаяся возможность измерения эффективности и планирования рекламных бюджетов означала революционный прорыв в коммуникационном менеджменте. Однако этот инструмент имеет ограниченное применение без интерпретации коэффициентов k, ς. В модели Видаля—Вольфа они подаются как итог экспериментальных исследований и анализа статистических данных о реакции рынков на коммуникационные воздействие и молчание. Из этого следует, что всякий раз, когда специалисту приходится иметь дело с новым рынком, необходимо набрать массу новых экспериментальных данных, чтобы получить достоверные прогнозные коэффициенты.

Однако мы можем выдвинуть гипотезу, что коэффициенты отражают связь между поведением потребителя и универсальными психологическими процессами обработки информации. Такое понимание экономической статистики позволяет стратеджик-менеджеру занять метапозицию и использовать коэффициенты как универсальные инструменты прогноза продаж и оттока потребителей, вне зависимости от типа товарного рынка.

Коэффициент притока покупателей отражает зависимость между покупками и потребительскими знаниями о рынке и торговой марке.

Впервые зависимость поведения от степени сформированности представлений о среде жизнедеятельности сформулировал необихевиорист Эдвард Толмен в 1930-е гг. [Толмен, 1980, с. 63—69]. Опыты проводились на крысах, но, как известно, бихевиористы считали, что в основе коррекции поведения человека лежат сходные механизмы формирования условных стимулов, которые они называли научением. Результатом научения является когнитивная карта — ментальная навигационная схема, хранящихся в памяти человека и помогающая ему адаптироваться к условиям внешней среды — в том числе, условиям потребительских, политических рынков и прочих ситуаций.

Эмпирические исследования в маркетинге зафиксировали ряд статистически значимых зависимостей, подтверждающие бихевиористскую концепцию научения (см. табл. 1)[4].

[4] *Уткин Э.А., Кочеткова А.И., Юликов Л.И.* Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Маркетинг». М.: Финансы и статистика, 2000. С. 58.

Таблица 1

Коэффициенты перехода потребителей от осведомленности к покупкам

Рынки	Товары		
	существующие	модернизированные	новые
Известные	0,9—1,1	0,7—0,8	0,4—0,5
Плохо известные	0,5—0,6	0,3—0,4	0,2—0,3
Неизвестные	0,1—0,2	0,05—0,1	<0,05

Приведенная табл. 1 образована пересечением двух параметров — «знание рынков» и «знание товара» — и представляет собой разновидность «когнитивных карт». В методике прогноза покупок ключевым моментом является точность диагностики когниций, которые в конечном счете определяют стиль мышления потребителя и тип его поведения.

Параметр «знание рынков» находится в прямой зависимости от мотивированности потребителя. Поэтому в маркетинге эквивалентами понятию «знание рынка» является термины «вовлеченность» (заинтересованность в категории товаров услуг), «потребность в категории» (признание нужды в товаре, услуге). Приведем простой пример, который поможет понять различные градации мотивированности потребителя.

Возьмем рынок моды: модная одежда, обувь, аксессуары. Что значит «хорошее знание рынка»? Очевидно, это знание модных брендов, их историй, характерного стиля, проявляющегося и в силуэтах одежды, и в дизайне аксессуаров, и в выборе цветовой гаммы. Знание светской жизни, знаменитостей, которые задают актуальные модные тренды. Кого мы можем назвать экспертом во всех этих вопросах? Публичных персон, профессионалов, обслуживающих модные рынки. Сюда же следует отнести молодежь, стремящуюся к публичной карьере, активно поглощающую информацию глянцевых изданий. Они не дрогнут, переплачивая на порядок за известную марку, поскольку точно знают, за что платят. Чего не скажешь о категории покупателей со «средним» знанием рынка моды. Кое-какие имена они несомненно слышали. Но знания эти обрывочные, и убеждения в превосходстве какого-дибо культового имени в модном мире — нестойкие. Момент истины наступает в момент покупки одежды, когда потребитель делает выбор в пользу качественного товара, но без громкого имени. Как видно из табл. 1, шанс раскрученного бренда попасть в корзину такого потребителя

составляет 50—60%, что уравнивает его в правах с так называемыми “no name”. Нетрудно представить типаж со «слабым знанием» рынка. Он затрудняется назвать какие-либо модные марки. Любое предложение с повышенным ценником за аналогичный товар склонен воспринимать негативно — как попытку обмана. Несомненно, в этом случае имеет место блокировка сознанием информации о модных рынках, и связано это с определенными мировоззренческими ценностями.

Параметр «известность товара» маркетологи определяют как способность потребителя идентифицировать (узнать, вспомнить) товарную марку данной товарной категории в объеме, достаточном для совершения покупки [Росситер, Перси, 2000, с. 123]. Когда товар впервые выпускается на рынок, потребитель не знает ни его имени, ни товарных свойств. Отсюда — степень его неуверенности в выборе новинки. По истечении двух лет работы на рынке товар меняет статус «новинки» на «существующий». За это время неудачники отсеиваются, а успешные марки остаются — те, которые сумели завоевать известность, положительную репутацию и лояльных клиентов. Если известная марка расширяет ассортимент, то такой товар следует интерпретировать как «модернизированный».

Выше мы пообещали читателю, что понимание сути коэффициентов k, ς сделает математические манипуляции с прогнозом продаж, расчетом коммуникационного бюджета более осмысленным. Вернемся к задаче с фирмой, пожелавшей увеличить долю рынка в четыре раза. Попробуем извлечь больше информации о ситуации, представленной нам в форме цифровых кодов. Коэффициент притока покупателей равен 0,05. Эта цифра говорит нам о том, что фирма предлагает инновационный продукт. Большинство потенциальных клиентов не только не знают о существовании товара, но даже не догадываются пока о том, что испытывают «жуткую» нужду в нем.

Коэффициент оттока клиентов ς связан с процессом забывания марок. Ключевым моментом в характеристике ς является бихевиористская интерпретация товарного знака как условного стимула, запускающего заданное потребительское поведение. Без рекламно-коммуникационного подкрепления условные рефлексы угасают, потребители переключаются на другие, активно заявляющие о себе марки. Отсюда можно сделать вывод, что ни одна товарная марка не может себе позволить слишком долго пренебрегать контактами со своими клиентами. Но как рассчитать допустимый период рекламного молчания? Он различен для различных бизнес-ситуаций.

Ситуация № 1. Зависимость ς от цикла потребления продукта. Эта эмпирически обнаруженная связь имеет логическое объяснение. Условно-рефлекторное поведение зависимо от подкрепляющей

информации, к которой — в первую очередь! — следует отнести сам процесс использования товара. Вот когда товар заканчивается, включаются механизмы забывания. Таким образом, цикл использования продукта является минимальной единицей измерения силы условного стимула, который мы называем маркой. Бывают сильные торговые марки, которые потребитель не забывает без рекламного стимулирования в течение 3—9 циклов потребления. Но это особая ситуация, которую мы обсудим ниже. В обычных случаях, которых большинство, и именно они определяют особенность рынка, цикл потребления продукта пропорционален показателю «дисконтирования клиентского потока» [Рязанов, Шматов, 2002, с. 118—121], который выражается коэффициентом ς.

Математическое выражение ς имеет вид ς = 1 : *m*, где *m* — цикл потребления продукта.

Данные о циклах потребления продуктов не являются закрытой информацией, эти цифры можно встретить в свободном доступе в интернет-обзорах рынков. Так что для расчета ценного коэффициента нет необходимости в приобретении дорогостоящей информации у исследовательских агентств. Ю. Рязанов и Г. Шматов, представившие математическое обоснование этого коэффициента, демонстрируют возможности расчетов для некоторых рынков в табл. 2 [там же, с. 132]:

Таблица 2

Коэффициенты оттока потребителей для некоторых типов рынков

№ п/п		*m**, кол-во лет	В %, помесячно, %	*m*0 (*r* = 1%), мес.	*m*0 (*r* = 3%), мес.	*m*0 (*r* = 5%), мес.
1	Недвижимость	10	0,83	4	9,2	14,5
2	Автомобили	8	1,04	3,5	7,7	11,8
3	Туризм	5	1,65	2,7	5,4	8,1
4	Сотовая связь*	3,7	2,25	2,3	4,3	6,4
5	Одежда	2	4,08	1,8	3,0	4,2
6	Напитки	1	8,00	1,4	2,1	2,8
7	Шампуни	0,5	15,35	1,2	1,6	2,0
8	Продукты	0,25	28,35	1,1	1,4	1,5

Прокомментируем некоторые данные, приведенные в табл. 2. Недвижимость имеет длительный срок использования: согласно

статистическим данным, средний срок смены жилья по России составляет 10 лет. Какой вывод должны делать игроки рынка недвижимости — риелторские фирмы, строительные компании — об естественном убывании клиентской базы? Коэффициент «ухода» потребителей (ς) составляет 1 : 10 (лет) = 0,1 (в год). Его также можно представить в процентах: 0,1 × 100% = 10%. Естественные потери клиентской базы на рынке недвижимости составляют 10%. Коэффициент ухода может быть рассчитан для одного месяца. Тогда срок использования товара следует выразить в соответствующей единице измерения — в месяцах: ς = 1: (10 лет × 12 мес.) = 0,0083, или 0, 83% (в месяц). Итак, потери зримо обозначены. Если сокращение дохода на 10% для бизнеса фирм, работающих с недвижимостью не является проблемой, можно выдержать паузу.

А вот для производителей продуктов питания — даже самых именитых! — годовое молчание может закончиться летальным исходом. Продемонстрируем это расчетами. Средний цикл потребления продуктов — например, хлопьев к завтраку, составляет 0,25 года, или 3 месяца. Не будем удивляться такой странной статистике, ведь здесь посчитаны и фанаты этого продукта, и те, кто хлопья приобретает время от времени. Вычислим коэффициент ухода потребителей для одного года: ς = 1 : 0,25 (года) = 4, т.е. 400% потерь. Абсурдная цифра, поскольку смерть наступает лишь один раз... Для средней марки хлопьев для завтрака без рекламного стимулирования коллапс наступает в течение трех месяцев. Сильная, широко распространенная марка хлопьев без рекламы гарантированно потеряет всех своих клиентов в течение года. Это прекрасно понимают производители товаров с коротким циклом потребления, отчисляя на коммуникационную поддержку своих брендов самые внушительные бюджеты. Даже в кризисные времена владельцы брендов FMCG[5] возглавляли рейтинги крупнейших рекламодателей на ТВ.

Рассмотрим ситуацию № 2, когда ς зависит от силы бренда. Повторим, что сила бренда измеряется количеством стандартных циклов потребления, в течение которых он может продержаться без коммуникационной поддержки (сюда входит не только реклама, но и мерчандайзинг, мероприятия по стимулированию сбыта и т.д.). Сильный бренд существенно улучшает показатели рентабельности капитала, вложенного в бизнес, а также его продажную стоимость. Например, при продаже бизнеса «стоимость» лояльности потребителя оценивается как возможность извлечения дохода без дополнительных расходов.

[5] FMCG (в переводе с английского Fast Moving Consumer Goods — товары повседневного спроса).

Хотелось бы сослаться на показательную ситуацию, относящуюся ко времени становления московского рынка интернет-провайдеров[6]. Низкий входной барьер стимулировал приход множества предпринимателей, которые часто и целенаправленно создавали бизнес на продажу. Они строили локальные сети численностью 1—5 тыс. пользователей, средняя стоимость которых составляла 100 долл. за пользователя. В том случае, если им удавалось выстроить со своими клиентами отношения, напоминающие «закрытый клуб для друзей», продажная стоимость бизнеса возрастала в 3 раза и доходила до 300 долл. за пользователя. Из чего исходил в своих расчетах покупатель? Абонентская плата на тот период составляла в среднем 1000 руб. в месяц, средний срок смены провайдера — 3 месяца. Следовательно, стоимость одного пользователя сети составляла порядка 3 тыс. руб., или 100 долл. Стоимость бизнеса — 100 долл., умноженные на численность абонентов. Почему покупатель шел на трехкратное повышение цены? Потому что эмпирическим путем было определено, что лояльный пользователь интернет-услуг не меняет провайдера в течение трех потребительских циклов.

У специалистов в области коммуникационного менеджмента имеется разброс мнений по поводу оценки силы бренда: от 3 до 9 циклов потребления. Модель Видаля-Вольфа не может дать ответа на сей счет, точный расчет возможен на базе модели S-образной кривой.

S-образная кривая в моделировании стратегических коммуникаций

В модели S-образной кривой учтен важнейший принцип стратегического планирования — ситуационный контекст, определяющий стратегические возможности бренд-коммуникаций. S-образная кривая репрезетирует многофакторную модель реальности, по сравнению с которой вариант Видаля—Вольфа, описывающий вклад коммуникаций в развитие бизнеса как линейную функцию, кажется упрощением.

Если верить источникам, впервые S-кривые жизненного цикла были описаны в биологии в 1845 г. Ворхолстом, который исследовал рост колоний дрожжевых грибков на питательных средах. На основании опытов ученый формулирует закономерности развития систем в условиях ограниченных ресурсов. Поскольку многие сферы человеческой деятельности также сталкиваются с ограниченностью ресурса, моделирование жизненного цикла объекта было взято на

[6] Из архивов консалтинговой практики автора.

вооружение в социологии, политологии, маркетинге (спрос — это ресурс ограниченный).

Эвристика модели раскрывается в представлении S-графика в виде математической формулы, выражающей отношения трех переменных[7]. Эти переменные следует понимать как ситуационные факторы, определяющие динамику развития исследуемого объекта. Интересную интерпретацию переменных S-кривой для маркетинговых коммуникаций предложили Кутлалиев и Попов в монографии «Эффективность рекламы»: $\Upsilon / \phi + e - \mu I$, где Υ — «емкость рынка» и отвечает за высоту логистической кривой; ϕ — «конкуренция», отвечает за угол восхождения логистической кривой; μ — сила бренда, которая отвечает за продленность кривой на пиковой точке продаж; I — коммуникационный бюджет, благодаря которому создается и множится сила бренда [Кутлалиев, Попов, 2005, с. 370—378]. Иными словами, авторы обнаружили в формуле логистической кривой зашифрованный алгоритм стратегического анализа внешней среды. Напомним его: рынок — потребитель — конкуренция[8].

Сфера применения модели S-образной кривой может быть расширена за рамки бизнес-коммуникаций, если подобрать эквиваленты маркетинговым терминам в концептах психологии, а если точнее — в понятийном языке психологических процессов обработки информации. Попробуем это сделать.

1. Рынок: тип мотивации, определяющей формы потребительского поведения и объем продаж в определенной товарной категории. Мотивацию в данном случае следует понимать как опредмеченную потребность, т.е. желание, имеющее конкретную предметно-вещную материализацию в окружающем мире.

2. Клиенты, сила мотива которых в маркетинге называется лояльностью и определяет зрелость рынка, а также «силу бренда», если интересующим объектом является конкретная марка. Если обобщенно, то речь идет о степени сформированности потребительских установок и классификации клиентов по статусу — непользователи категории, новички, непостоянные пользователи, лояльные пользователи.

3. Среда, в которой осуществляется коммуникация. В маркетинге говорят о конкуренции. Классифицируют типы рыночной конкуренции с помощью индексов концентрация рынка и вытека-

[7] Впервые формулу S-образной кривой вывел бельгийский математик Пьер Ферхюльст для описания численности населения и назвал кривую логистической.

[8] См., например: *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009; *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007; *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. М.: Экономистъ, 2006; *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007; *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Дело, 2007.

ющих отсюда способов заработков и «правил игры». Для иных коммуникативных дискурсов предпочтительнее говорить о нормах, регулирующих отношения участников взаимодействия, а также атмосфере, которая может быть не только конкурентной, но и дружелюбной, творческой, агрессивной и т.д.

Поясним сказанное примерами из различных областей коммуникационной деятельности. Начнем со сферы бизнеса. Приведенная ниже логистическая кривая описывает жизненный цикл бренда, который может быть определен как «бум». Она отличается от стандартизированных графиков ЖЦ марок-аналогов тем, что при всех прочих равных (емкость рынка, тип конкуренции), кривая не изгибается вниз, пройдя пиковую точку продаж. То есть ведет себя вопреки естественной природе рынка с характерным фиксированным коэффициентом оттока покупателей. Судя по графику (график 2), харизма бренда оказалась столь велика, что все до единого новичка, привлеченные коммуникационной кампанией, обратились в фанатиков. Бывает ли такое в реальности? Конечно. Например, это норма существования для luxury-брендов. Всем светским персонам известна история модного дома “Chanel”, который остается маркой номер один с 1913 г., когда был открыт первый бутик в Париже. Очевидно, этот кейс демонстрирует проявления параметра μ — силы бренда.

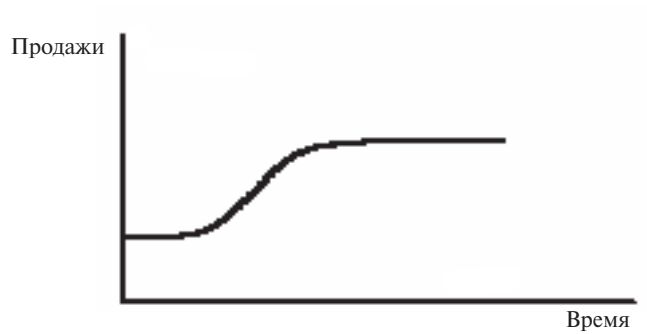


График 2. Логистическая кривая, описывающая жизненный цикл luxury-бренда

Таким образом, модель S-образной кривой позволяет диагностировать «здоровье» бренда (всегда имеется возможность сравнения его жизненного цикла со стандартизированной логистической кривой) и выстроить стратегически ориентированную коммуникационную политику.

Вопрос здоровья коммерческого бренда напрямую связан с оценкой его стоимости. Выше мы упоминали о расхождениях в высказываниях экспертов относительно количества циклов, которыми меряют силу брендов. В течение трех или девяти циклов потребления сильный бренд способен удерживать своих клиентов, не вкладываясь при этом в рекламу? В бизнесе цена такого вопроса велика. Точный вариант ответа предлагает известная консалтинговая компания “Interbrand”[9]. Их запатентованная методика оценки стоимости бренда создана на базе формулы s-образной кривой. В прогнозе будущей доходности бренда учитываются экспертные оценки (с последующим присвоением численных коэффициентов) трех групп факторов: 1) рынок: география, емкость, стабильность, тенденция; 2) конкуренция и враждебность внешней среды: поддержка, защита; 3) лидерство бренда.

Логистическая кривая может быть использована для диагностики и прогнозирования ЖЦ некоммерческих объектов в различных коммуникативных средах. Например, автору как-то пришлось диагностировать проблемы профессионального интернет-сообщества, которое начало стремительно терять своих членов. Для владельцев ресурса очень важно поддерживать численность сообщества, поскольку от этого зависят его рекламные доходы. Решение опиралось на алгоритм анализа кривой ЖЦ и состояло из трех действий. Во-первых, следовало оценить масштаб логистической кривой. Параметр Ƴ в данном случае может быть интерпретирован как потенциальная численность членов сообщества, связан с типом мотива, или, что то же самое, восприятием выгод такого членства. Скажем сразу, что в сообществе собрались люди с различной мотивацией. Имеются те, для кого членство воспринимается как имиджевая составляющая статуса и способ самоутверждения. Для многих сайт, собравший профессионалов, ассоциируется с возможностью пополнить профессиональные знания. Завсегдатаи же этой интернет-площадки — профессионалы из другой сферы — образовательной — тренеры и консультанты, занимающиеся «мягкими» продажами своих услуг сообщникам. Как долго участники будут сохранять интерес к сообществу? Анализируем оставшиеся два фактора, определяющие конфигурацию s-образной кривой. Второй фактор — μ — следует понимать как лояльность к сообществу. Индикаторами этой лояльности являются вовлеченность в жизнь сообщества и соответствующие пользовательские статусы: новичок, участник, эксперт. Новички время от времени читают материалы сайта, статус участника присваивается авторам статей,

[9] Описание методов оценки стоимости бренда и кейсы размещены на сайте компании — глобального бренд-консалтингового агентства Interbrand. URL: http://www.interbrand.com/ru/our-work/disciplines/brand-valuation.aspx

эксперты — активные комментаторы публикаций, кейсов. Наверное, читатель уже догадывается, что в подавляющем большинстве эксперты — это продавцы образовательных услуг, ведь у них самая сильная и устойчивая мотивация: они зарабатывают себе на хлеб. Последнее обстоятельство определяет свойство третьего параметра ϕ, качество среды, в которой протекает общение сообщников. Люди, которые занимаются бизнесом, находятся в отношениях конкуренции. Причем, рынок тренингов и консалтинга в России не развит, характеризуется самыми грубыми формами выяснения отношений, которые переносятся на интернет-площадку. Разумеется, это отпугивает «участников» — их цикл жизни на сайте ограничивается первой и единственной публикацией:)). Как следствие, истощается качество контента. Что дальше? Уходят с сайта те «новички», которые ждали от сайта интересных публикаций. Что в финале? Ресурс перестает быть интересным рекламодателю. Напрашивается метафора к недугу, постигшему интернет-сообщество: его пожирают паразиты. И причина болезни лежит в хаотичной коммуникационной политике администрации сайта.

Модель стратегических коммуникаций DAEMON

Главный принцип DAEMON[10] состоит в рассмотрении пути от рекламы к продажам в форме многостадийного процесса. В этой модели реализуется принцип, который мы назвали важнейшим для стратегического управления: дифференциация рабочего процесса на стандартизированные технологические операции. Ниже приведено графическое изображение стадий проектирования коммуникационного процесса в виде лестницы, состоящей из семи ступеней (график 3)[11].

На вершине этой лестницы — деловые цели организации и цели маркетинга, нижняя ступень — бюджет коммуникационной кампании, в промежутке — операции управления процессом когнитивной обработки информации потребителем. Напомним, точная формулировка зависимостей, связывающих ступени этой лестницы, важна для проектирования контрольных показателей эффективности каждой из технологических операций.

[10] DAEMON в данном случае не аббревиатура, а термин, характеризующий суть процесса посредством метафоры. Заимствован из кибернетики. Демон (англ. daemon) — в системах класса UNIX — программа, работающая в фоновом режиме без прямого общения с пользователем.

[11] Образ лестницы, визуально передающий идею причинно-следственной связи, кажется очень удачным. Придуман авторами учебника Дж. Росситером и Л. Перси [Росситер, Перси, 2000, с. 25].

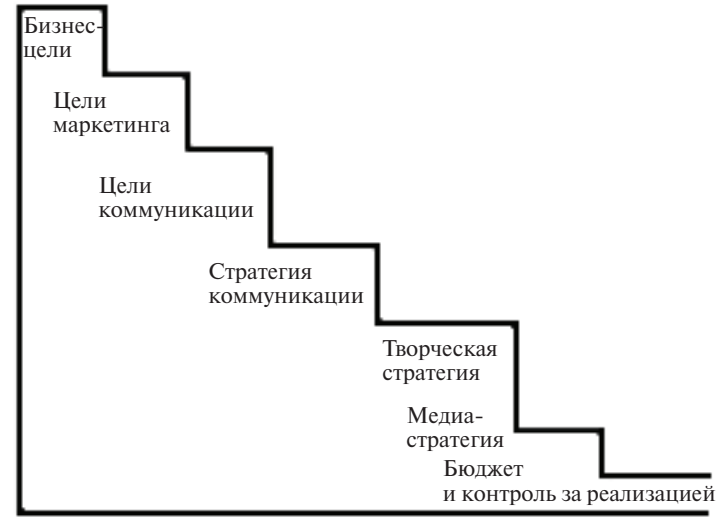


График 3. «Лестница» технологических процессов создания коммуникационного продукта

Цели организации измеряются *финансами, которые обеспечивают ее жизнедеятельность и рост*. Либеральная идеология, под знаком которой разворачивается современная российская культура, прагматику ставит во главу угла. И не важно, о какой организации идет речь — коммерческой, государственной, политической, общественной. Любая из них, несмотря на разные цели и миссию, не может существовать без финансовых поступлений. В современном дискурсе очень часто денежное обращение уподобляют кровообращению, состоящему из двух систем — доходов и расходов, необходимых для внутреннего жизнеобеспечения организации. Коммерческие предприятия ориентированы на извлечение прибыли, т.е. превышение доходов над расходами. Для общественных организаций извлечение прибыли недопустимо, но способность к самообеспечению определяет их жизнеспособность.

Маркетинг — функция организации, ответственная за поступление дохода. Доход — финансовый термин, «спущенный» маркетологам «сверху». Однако деньги в организацию приносят потребители ее услуг. Поэтому маркетологи свои задачи формулируют в терминах *управления поведением клиентов*. Успех коммерческой организации зависит от пробных и повторных покупок, их частоты и величины. Успех политической партии зависит от голосов избирателей, которые эквивалентны количеству партийных мест в Думе, а, значит, влиянию на законодательную власть, что тоже имеет финансовое измерение. Общественная организация видит

свою задачу в поддержании справедливости, которая составляет основу социальной стабильности. Ее успех состоит в известности и безупречной репутации, поскольку общественный авторитет также монетизируются с помощью государственных грантов, спонсорства, безвозмездной помощи волонтеров. Государственные структуры существуют на деньги налогоплательщиков и занимают монопольную позицию в своем сегменте услуг. Казалось бы, никакой свободы выбора у клиента нет. Однако непопулярные госструктуры провоцируют недовольство и создают политическую нестабильность. Хотя к рискам гражданского недовольства различное отношение в различных формах государственного правления, однако для всех вариантов эта ситуация опасна. Поэтому в современном мире также говорят о маркетинге госуслуг, критерием эффективности которого является, помимо стоимости производства социальных благ, удовлетворенность клиентов и как следствие их лояльное поведение.

Надо сказать, что лояльные клиенты — долгосрочная цель маркетинговых программ любой организации. В отличие от новичков или непостоянных пользователей, именно лояльные клиенты «делают» 80% дохода организации. Почему? На этот вопрос мы уже можем ответить. Потому что они убеждены в выгодах, которые предлагает им организация. Во имя этих преимуществ (не исключено, что существующих только в головах), клиенты совершают нужные организации действия без дополнительного стимулирования, готовы прощать ей очень многое — от завышенных цен до невыполненных обещаний.

На третьей ступени лестницы стратегических коммуникаций осуществляется **процедура проектирования целей коммуникации**. Смысл ее состоит в *формулировке заданий маркетинга в терминах социально-психологической установки*.

Последняя, как известно, представляет собой когнитивную схему, которая не сознается, но тем не менее формирует предрасположенность к определенным формам поведения. В отличие от инстинктивных форм поведения, в установке закодирован ментальный опыт, который составляет суть интеллекта — высшей формы психической деятельности. Поведение на основе социокультурных установок отличает человека культурного от человека природного.

В психологической науке разработано множество гипотез о факторах, определяющих работу интеллекта и формирование социокультурных установок, так называемые иерархические модели интеллекта. Но об этом позже. Пока скажем, что потребительские установки (как разновидность социокультурных установок) характеризуются следующими психологическими состояниями: во-первых, мотивированностью клиента, во-вторых, пониманием бренд-

предложения, в-третьих, положительным отношением к этому предложению, в-четвертых, волевым контролем собственного решения (поскольку всегда существует масса неблагоприятных ситуационных обстоятельств, препятствующих реализации намерения). Соответственно цели коммуникации формулируются в терминах коммуникационных эффектов, формирующих определенные уровни потребительской установки: потребность в товарной категории, осведомленность, отношение, намерение.

Четвертая операция в разработке коммуникационного продукта — **коммуникативная стратегия**. Подчеркнем различия между «коммуникационный» и «коммуникативный». В первом случае термин включает весь комплекс операций в разработке медийного продукта: от прогнозирования эффектов до проектирования содержания, выразительной формы, размещения в медиа, бюджетирования, контроля эффективности. Второй термин — «коммуникативный» — предполагает лишь фрагмент описанного выше цикла: стратегию общения с клиентом.

Поскольку в модели DAEMON фиксируются причинно-следственные связи операционных звеньев коммуникационной стратегии, сформулируем их для обсуждаемого этапа. На уровне целей разработчик начинает проектировать своеобразную карту когнитивных процессов обработки информации, отмечая на ней конечные пункты назначения. На уровне коммуникативных стратегий эта карта завершается. Выше уже упоминалось, что гипотезы об иерархических моделях интеллекта разнообразны. Задача разработчика на этом этапе состоит в том, чтобы, использовав известные ему методы исследования аудитории, уточнить факторы активизации интеллекта и поведенческих установок для данной аудитории и для данной ситуации. Их иерархический порядок и подскажет стратегию общения с клиентом. Таким образом гарантом нужных коммуникативных эффектов кампании является правильная стратегия.

Пятая ступень — **креативная (творческая) стратегия**. В качестве брифа[12] креативная группа получает стратегическую карту, в которой учтены особенности когнитивной обработки информации клиентом, отражены проблемы восприятия бренда и рекомендации по достижению нужных коммуникативных эффектов. Казалось бы исчерпывающая информация. Какой вклад в цепочку создания коммуникационного продукта вносит творческая составляющая? Отвечая на этот вопрос, следует учесть, что коммуникативная реальность всегда иная, намного богаче по-сравнению со схемой. Чтобы подчеркнуть это различие, специалисты в области НЛП-техноло-

[12] Бриф — техническое задание на разработку коммуникационной кампании, либо одной из ее составляющих.

гий[13] используют понятия «карта» и «территория». На карту нанесены «значения». Однако любое значение — это лишь поверхностная структура послания [О'Коннор, Сеймор, 1997, с. 20—43], абстракция, не открывающая доступ к личностному пространству клиента. Иностранцу, заучившему базовые словарные значения чужого языка, трудно даются контакты с чужеземцами. Ведь эффективное общение предполагает не только трансляцию существа вопроса, но и коммуникативную «приправу» к сути в виде скрупулезного выбора собственной роли в коммуникативном акте и формы сообщения, когда нужно проявить юмор, обаяние, сарказм, высокомерие... Сообщение обретает личностный смысл, глубинную структуру.

Соотношение понятий «значение» и «смысл» наглядно выражено в словарях синонимов. Значение, представленное там как базовая словарная единица, распадается на множество смысловых вариаций. Эти вариации — не что иное, как статистическая фиксация многообразия способов мировосприятия носителей одного языка. Если сравнить смысловые поля одного и того же значения, но для разных языков, результаты будут еще более неожиданными... Такое сравнение дает ключи к пониманию различий в национальном менталитете. Таким образом, смысловой «оттенок» сообщения имеет большое значение: он программирует эмоциональные переживания, а также образы и конкретно-чувственные представления реальности, которые ассоциативно «цепляются» за разбуженные чувства. Все перечисленное можно обозначить одним словом: креатив управляет психологическим процессом восприятия. Креаторы апеллируют к эстетическому опыту, вырывая рекламируемые объекты из унылого однообразия повседневности. В истории рекламы имеется немало примеров ошеломительного успеха товаров, политических и социальных проектов, который принесли креаторы. Например, аптекарского вида бутылка водки "Absolut" считалась одной из основных причин провальных продаж товара на рынке США в начале 1980-х гг., пока за ее продвижение не взялась французская рекламная сеть TBWA. Агентство запустило культовую сегодня рекламную кампанию «Абсолютное совершенство»[14], к реализации которой привлекло художников, в том числе знаменитого Энди Уорхола. В настоящее время имя "Absolut" известно всему миру, а дизайн бутылки — на фоне архитектурных символов и прочих достопримечательностей мира — воспринимается как luxury-формат.

[13] В научный оборот понятия «карта» и «территория» ввел Грегори Бейтсон [Бейтсон, Бейтсон, 1994, с. 64—71].

[14] Наиболее известные части этой кампании — «Города мира», «Города Азии», «Путешествие по России». См., например: Сто примеров ABSOLUTной рекламы. История знаменитых принтов. URL: http://www.adme.ru/kreativnyj_obzor/2007/10/02/20436/ (дата публикации: 02.10.2007).

Таким образом, критериями эффективности для творческой составляющей коммуникационного продукта являются качества, оптимизирующие его восприятие: заметность на фоне естественных шумов среды, в которой разворачивается процесс коммуникации; убедительность смыслового наполнения сообщения; понимание (распознаваемость); сила эмоционального впечатления.

Медиастратегия — шестое звено лестницы коммуникационного менеджмента. Коммуникационный продукт должен быть доставлен до аудитории, и это реализуется с помощью *контактов — непосредственных и опосредованных медиа*. Во втором (и самом распространенном) варианте, когда непосредственное общение со своим клиентом невозможно, приходится «покупать» аудиторию медиаканалов. Разумеется, не всех читателей или слушателей СМИ можно расценивать даже как потенциальных клиентов, однако платить нужно за всех. Таким образом, в массовых коммуникациях неизбежны «пустые» контакты. Планирование контактов составляет суть технологий разработки медиастратегии. Критериями ее эффективности являются, во-первых, процент целевых клиентов, подтвердивший факт контакта с рекламой или другим видом медиатекста (вспомнившие эти тексты), во-вторых, стоимость контакта.

Наконец, седьмой этап, когда «наступает момент истины» — **бюджет коммуникационной кампании.** Бюджет — экономическая категория, его эффективность измеряется с математической точностью. Как утверждают специалисты, методы расчета коммуникационного бюджета, основанные на стратегическом планировании, имеют погрешность в расчетах, не превышающую 3—5%. Если обнаруживаются расхождения с запланированными цифрами, следует вернуться и перепроверить «на прочность» все предшествующие звенья коммуникационной кампании.

Подведем итоги. Стратегическая коммуникация начинается с рефлексии деловых проблем, которые призвана решить коммуникация. Понимание ситуационного контекста позволяет расставлять правильные акценты: выделять приоритетные аудитории, управлять «шумами», осложняющими коммуникативную среду, проектировать комфортные коммуникативные форматы общения. Кроме того, профессионал без труда сумеет предложить систему коммуникационных мер, связанных с деловой целью причинно-следственной связью и имеющих точный финансовый эквивалент.

Список литературы

Бейтсон Г., Бейтсон М.К. Ангелы страшатся. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.

Кутлалиев А., Попов А. Эффективность рекламы. М.: ЭКСМО, 2005.

О'Коннор Дж., Сеймор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование. Челябинск: Версия, 1997.

Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб.: Питер, 2000.

Рязанов Ю., Шматов Г. Медиапланирование. Екатеринбург: ЗАО «Эксском», 2002.

Толмен Э. Когнитивные карты у крыс и у человека: Хрестоматия по истории психологии / Под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1980.

Поступила в редакцию
28.10.2012

Н.А. Концевая, соискатель кафедры рекламы и связей с общественностью факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: natalkont@mail.ru

МЕДИАРИЛЕЙШНЗ В СИСТЕМЕ МИРОВОЙ ПУБЛИЧНОЙ ДИПЛОМАТИИ

Автор исследует тенденции в медиарилейшнз публичной дипломатии последних 20 лет. Анализ проводится по трем основным коммуникационным каналам: печать, телевидение и Интернет. Автор предполагает, что задачи публичной дипломатии определяют тенденции медиарилейшнз, но способы работы с каналами коммуникации зависят от опыта коммерческих медиарилейшнз, которые в данном случае являются «первопроходцами».

Ключевые слова: *медиарилейшнз, публичная дипломатия, тенденции медиарилейшнз.*

The author explores the tendencies in media relations of public diplomacy over the past 20 years. The analysis leads on three communication channels — print media, television and Internet. The author concludes that objects of public diplomacy determines tendencies in media relations, but the way of work with communication channels depends on previous experience of commercial media relations and they are pioneer in this case.

Key words: *media relations, public diplomacy, media relations tendency.*

Современное общество конвергационно, в поисках наилучшего результата оно соединяет различные дисциплины для решения одной задачи. Эффективные международные отношения требуют взаимодействия публичной дипломатии и паблик рилейшнз, и в течение последних 20 лет этот союз помогает мировой дипломатии решать различные конфликты без применения силы, влияя на людей с помощью слов.

Существуют 4 модели паблик рилейшнз, которые в 1984 г. представили американские исследователи Джеймс Грюнинг (James Gruning) и Тодд Хант (Todd Hunt) [Fitzpatrick, 2007, p. 18]: пресс-агентство/паблисити; публично-информационная; двусторонняя асимметричная; двусторонняя симметричная. Эти модели различаются по направленности коммуникативных потоков (от организации к общественности и наоборот) и по сбалансированности учитываемых интересов (включаются ли интересы общественности в ожидаемый результат). Последняя модель — самая совершенная на сегодняшний день в теории и практике паблик рилейшнз, и именно с ней взаимодействует публичная дипломатия.

Медиарилейшнз является частью каждой модели ПР, но занимает в них разное место. В двусторонней симметричной модели