

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

В.И. Губаков

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ
В СОВРЕМЕННОМ
ЭЛЕКТОРАЛЬНОМ ЦИКЛЕ**

Препринт WP14/2007/03
Серия WP14

Политическая теория
и политический анализ

Москва
ГУ ВШЭ
2007



Издание осуществлено в рамках
Инновационной образовательной программы ГУ ВШЭ
«Формирование системы аналитических компетенций
для инноваций в бизнесе и государственном управлении»

Редактор серии WP14
«Политическая теория и политический анализ»
М. Ю. Урнов

Г 93 **Гуваков В.И.** Стратегический консалтинг в современном электоральном цикле: Препринт WP14/2007/03. — М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2007. — 52 с.

Рынок стратегического консалтинга (СК) в регионах, несмотря на присутствие множества специалистов, профильных СК-агентств, иногда развивается в течение электорального цикла хаотично и бессистемно. Завершаются выборные кампании и активность на рынке стремительно падает. Исчезают команды и технологии. Падает профессионализм в области управления общественным мнением.

Среди заказчиков СК сложился стереотип: специалисты СК нужны только перед выборной кампанией на территории региона. Рассыпается процесс формирования общественного мнения и репутации элит, поскольку это достаточно длительный процесс. Представления об СК в электоральном цикле призваны сформировать направления по преобразованию и коррекции этого стереотипа.

Без системы постоянно действующих механизмов это невозможно. СК создает регулярно происходящие позитивные события и привлекает стратегических партнеров. Представлено движение по двум направлениям: с одной стороны, предлагаются конкретные коммуникационные проекты, с другой — реализуются специализированные образовательные программы. Политологу, не знающему тенденций рынка СК, не владеющему информацией о СК-проектах ведущих коммуникационных фирм страны невозможно объяснить его возможности.

УДК 316.77:32
ББК 66.3

Препринты ГУ ВШЭ размещаются на сайте:
<http://new.hse.ru/C3/C18/preprintsID/default.aspx>.

© Гуваков В.И., 2007
© Оформление. ГУ ВШЭ, 2007

Стратегический консалтинг в электоральном цикле (методологические аспекты)¹.

Введение

Устойчивое развитие стратегического консалтинга в условиях электорального цикла и поддержание конкурентоспособности требуют не только повышения эффективности деятельности, но и определения собственных возможностей и места в данном процессе; преодоления проблем электорального цикла путем проектирования.

Стратегический проект обосновывается экспертными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать, необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации о конкретном электоральном пространстве, конкурентах и других изменяющихся факторах (Нуреев, 2005, с. 420—432). При этом, на наш взгляд, стратегическое проектирование:

- обеспечивает основу всех событийных решений, помогает найти наиболее эффективные способы достижения целей;
 - выступает устойчиво надежным способом сознательного формального прогнозирования будущих проблем и возможностей;
 - снижает риски неопределенности, возникающие из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях проекта или о внешней конкурентной ситуации;
 - придает проекту электорального цикла индивидуальность;
 - помогает создать пространство общих целей.
- Формально проектирование проходит четыре этапа:
- стратегическая разработка общих целей;
 - определение конкретных целей и их структур на заданный цикл времени;
 - фиксация процедур и средств их достижения;
 - контроль за достижением результатов.

¹ Автор с 1995 года участвовал в полутора десятках избирательных кампаний от уровня законодательного собрания до президентских выборов включительно. Моя искренняя благодарность А. Ситникову, И. Доровину, Н. Беленко, А. Куртову, В. Гафту, М. Омскому и другим сотрудникам фирмы «Имидж-Контакт» за возможность приобрести этот бесценный опыт.

Мы рассматриваем методологию разработки стратегии проектов на фоне электорального цикла. Стратегии электорального цикла имеют специфику борьбы за «административный» ресурс. В конечном счете смысл стратегии заключается в ответе на вопросы: где границы потенциальных аудиторий кандидата?; каковы послания, на основании которых избиратели могут проголосовать за этого кандидата?; какие события и через какие коммуникационные каналы необходимо подавать?; как рационально использовать имеющиеся ресурсы для реализации системы задач?

Создание стратегических консалтинговых проектов предполагает разработку нескольких сценариев, по которым будут реализовываться данные проекты (Совет директоров в системе корпоративного управления компании, 2005, с. 292—293).

Прежде чем вплотную заняться вопросами стратегического проектирования, то есть разработкой стратегии, тактики, событий и графиков кампании, необходимо сформулировать цели, которых хотим добиться в ходе кампании.

Корректность постановки целей задает реальное событийное пространство. В общем случае цели ставятся на различных уровнях:

а) уровень и границы электоральных аудиторий: доля голосов, планируемых заказчиком на данных выборах;

б) уровень собственно проектных установок: такие изменения в позициях аудитории, которые необходимо событийно стимулировать.

Проект строится исходя из четко сформулированных принципов развертывания электорального цикла, которые базируются на анализе материалов исследований и результатов мониторинга, полученных ранее. Выводы первичного независимого социологического исследования станут основанием принципов во время создания стратегического проекта. Следующие этапы связаны с обсуждением проекта с клиентом, внесением изменений и дополнений в стратегический проект; избранием командных тактик, которые помогут реализовать событийно данную кампанию. Этот этап требует значительных усилий, поскольку тактика — это системное распределение имеющихся ресурсов. Резервы, в том числе административные, всегда — ключевой момент, за которым тщательно следят все конкурирующие команды, их лучшее структурирование определяет заведомо лучшую позицию.

После выбора тактики, определения и активизации источников финансирования стратегическое проектирование трансформируется в конкретный проект. Подробно должны быть прописаны и детализированы шаги, даты, события, ответственные лица и финансирование, что дела-

ет проект рабочим документом, который (хотя и изменяется в силу смены обстоятельств) является основным и главным руководством к действию.

Проблемы политического консалтинга

Политическое консультирование и проектирование в России появилось в романтический период вместе с началом проведения и сопровождения альтернативных выборов депутатов СССР в 1989 году и РСФСР в 1990 году. Понадобилось несколько лет, и консультирование в России из «романтического» действия одиночек превратилось в бизнес, по традиции, в первую очередь, связанный с электоральным циклом и протекающими в нем политическими процессами.

Тогда команды, профессионально занимающиеся политическим консалтингом, подошли к необходимости стабильного развития своего бизнеса для успешной конкуренции с аналогичными бизнес- и государственными структурами и получения относительно длительных по времени заказов. Для этого необходимо было снижать риски, планировать и проводить предпроектную подготовку, привлекать стратегических партнеров, способных оплачивать консалтинговые услуги не периодически, а постоянно, и т.д. Решение этих задач предполагает, во-первых, повышение событийной эффективности воздействия на аудитории и различные элитные группы; во-вторых, выполнение прогнозного проектирования объема рынка и деятельности в нем на весь электоральный цикл (Совет директоров в системе корпоративного управления компании, 2005, с. 292—293).

Эти и другие проблемы могут решаться с использованием современных методов стратегического консалтинга.

Действия, связанные со стратегическим консалтингом (СК) — это, прежде всего, работа с интегрированными коммуникациями. СК работает в информационном поле в условиях риска и неопределенности. Успех СК-проектов, их организованности напрямую зависит от того, сумеет ли СК-проект событийно подчинить себе этот рынок или позволит административному ресурсу нести себя по течению. Команды, которые предпочитают плыть «по воле волн» редко достигают эффективного результата. Победят в электоральном цикле те, кто активно использует методологию СК в коммуникационном пространстве.

СК-проект в своей основе — совокупность социально окрашенных событий, или информационный (новостной) повод (Совет директоров в системе корпоративного управления компании, 2005, с. 294). Событийные поводы — это элементы стратегической схемы, на которую наращиваются общественное мнение, репутация организации, компании, личности, имиджа. Умение создавать такое средство управления информационным потоком — ключ к формированию успешной репутации. Скорректировать событийность возможно исходя из общей коммуникационной, маркетинговой, управленческой составляющих СК-проекта.

Следовательно, прежде чем приступать к их созданию, необходимо ответить на вопросы: какова политическая целесообразность и каковы задачи интегрированных коммуникаций заказчика, какой должен сложиться результат? какова целевая аудитория интегрированного коммуникационного воздействия?

В основе информационного материала СК лежит событийное пространство, имеющее важное значение, интересующее общественное мнение, которому обеспечено внимание СМИ. К примеру, выборы депутатов Государственной думы в конкретном избирательном округе. Однако столь значительные информационные поводы как начало и завершение электорального цикла — редкость (далеко не все специалисты СК работают с политиками такого уровня, чаще это работа на городском или муниципальном уровне). В основе конкретной коммуникационной составляющей стратегического проекта лежат определенные политические и корпоративные интересы, событийно привлекающие внимание общественности и СМИ. Любой малоинтересный и малозначительный факт в организации необходимо и, главное, можно сделать интересным и значительным событием. Собственно говоря, именно в этом и состоит работа специалиста СК.

Нет событий малоинтересных — все зависит от «стратегической» точки зрения. Существуют сферы, которые сохраняют политическую актуальность независимо от текущей конъюнктуры: преступность, социальная сфера, экология, скандалы. Список можно продолжить. Всегда есть темы, не привлекающие до поры общественного внимания, но представляющие интерес для определенных элит. Методологический принцип здесь следующий: для привлечения внимания к конкретному событию или проблеме необходимо интегрировать их с актуальными или рискованными заявлениями, что, в свою очередь, привлечет общественное мнение.

Наряду с создаваемыми поводами в стратегических проектах немало важно использовать те, которые возникают спонтанно, инициированы конкурентами или нерешенными общественными проблемами. Важно внимательно мониторить события, имеющие отношение к СК-проекту и строить кризисную команду реагирования. Адекватная реакция на событие дает преимущество. Существует эмпирическое, так называемое «золотое правило» двух дней: событийное пространство «живет» максимум два дня. Событие, имеющее стратегический повод, через два дня потеряет актуальность или будет использовано противниками и конкурентами.

Подготовка и реализация событийного повода — многоступенчатый системный процесс, успех которого зависит от качественной работы на каждой его стадии, от замысла СК-проекта до воплощения. Создавая СК-проект, следует трезво по сложившимся параметрам оценивать возможности воплощения. Достаточен ли мониторинг и необходимое время для его обработки? Соответствует ли ожидаемый эффект от СК-проекта усилиям, которые потребуются для его достижения? Каким образом информация о проекте будет доведена до целевой аудитории? Ответы на эти и другие вопросы значимы, поскольку от того, сумеет ли команда СК в каждом конкретном случае принять эффективное решение, зависит рост (или снижение) репутационных рисков СК (Корнилова, 2003, с.19).

При разработке событийного пространства СК-проекта важна предварительная предпроектная подготовка, которая способна в нужном направлении изменить общественное мнение, «повернуть» его в нужное «русло». Создание интерпретационных событий, интерпретации событий и черный PR — не одно и то же. Любая информация об СК-проекте — прочитанная или увиденная — всегда представляет собой не столько методологию конкретных событий проекта, сколько эмоционально окрашенные интерпретационные отношения к ним тех, которые, собственно, и транслируют «новость». Основы СК как управленческой деятельности состоят в том, что если в процессе обыденной коммуникации интерпретации событий возникают спонтанно (как правило, незапланировано), то СК-проект выстраивает их, управляет ими исходя из конкретных целей и задач.

Умение находить, проектировать и управлять событийными поводами является важнейшей частью СК. Основой для интерпретационного действия может послужить, как нам кажется, событие, так или иначе связанное с заказчиками СК или их окружением. Зафиксировать в нем событийное пространство призвана методологически первичная схема событий.

Событийное действие

В современной литературе по маркетингу, рекламе и интегрированным коммуникациям присутствует множество различных вариантов событийных тем. Чаще всего они сводятся к перечислению и изложению событий, связанных с созданием событийного пространства. Механизмы и технологии, интегрированная коммуникация событийных поводов, а, тем более, системная методология описаны по единым параметрам, но только креативная структура событийного пространства способна обеспечить эффективный СК.

В практической работе СК всегда сталкивается как минимум с двумя предпроектными ситуациями. Во-первых, разрабатывается и создается система эффективных действий, формирующих или корректирующих общественное мнение. Во-вторых, в СК-проекте закладывается набор социально значимых тем, контекстно поддерживающих событийное пространство. Необходимо гармоничное, рассчитанное на синергию сочетание решения обеих задач.

Закономерности и эффективные решения прослеживаются на фоне большого статистического материала. Способы создания событийных пространств и значимых интерпретационных событий анализируются в этих же средствах.

СК создает систему проверенных и возможных эффективных поводов, по аналогии с которыми команда, реализующая СК-проект, может сама разрабатывать событийные пространства, управляя репутацией своего заказчика, организовывать принятие решений конкретной событийности и т.д. Сценарии определенных событий неизбежно будут различаться.

Проект сам не создает новости, а работает источником и древом целей; позволяет сузить изначальный поиск, определить зону принятия политических решений. Эти решения снижают риски и неопределенности (Шоломицкий, 2005, с. 137), ограждают проект необходимыми контекстными смыслами и содержанием; обозначают специфические возможности, новые продукты и действия.

Событийным пространством или интерпретационным средством могут быть представлены технологические проекты и этапы их внедрения, новые или измененные продукты и действия. В форме создания, представления продукта и действия могут быть определены новые или видоизмененные эффекты и качества уже известных продуктов. Можно представлять их как событийное пространство.

Новое — это всегда информационный повод для СМИ. Позже продукт или действие становится элементом рекламы. Создать новое, как показывает практика, способна технологически подготовленная к работе в СК команда.

В СК-проектах изначально присутствуют темы поступка как инновационного акта. Неожиданность и неопределенность самих событий и привлекают внимание. Они включают не только личное участие представителей заказчика в событийных мероприятиях, но и, например, новый контакт, совместное решение с партнерами — любой эпизод из жизни организованной структуры может стать событием для СК-проекта.

Если поступок в рамках взаимодействия уже состоялся, важно не упустить сложившееся пространство «событийности». Развитие и расширение событийного пространства до электорального возможно как развитие, постановка новых целей и результатов в проекте. Фиксируются движение, развитие, новые цели, расширение и объединение событийных возможностей.

Событийным пространством может быть представлен факт развития, расширения и в связи с этим — подведение итогов деятельности, постановка новых целей. СК как повод создания значимых событий включает в себя предметное и организационное расширение возможностей заказчика. Принятие решения о совместных проектах с партнерами — событийное пространство, в котором может быть задано развитие его структуры.

Предпроектная подготовка — это «ближайшая перспектива» того, что представляет собой событийное пространство, которое необходимо содержательно заполнить. Начало процесса — открытое событийное пространство. Завершение процесса — подведение итогов как начало нового процесса. Завершение проекта на рынке событий — относительный промежуточный успех организаторов. На них СК выстраивает эффективную коммуникационную стратегию.

Маркетинговые коммуникации и управление событийным пространством

Маркетинговые коммуникации представляют собой структуру передачи информации о событии как о товаре целевой аудитории. Следует понимать, что работающие в сфере СК не в состоянии действовать сразу на всех рынках, удовлетворяя при этом запросы всех заказчиков. Компания будет преуспевать лишь в том случае, если она нацелена на рынок элит, когда заказчики с наибольшей вероятностью будут заинтересова-

ны в ее маркетинговой программе. Целевая аудитория — это группы, которые приобретают маркетинговые проекты и адекватно реагируют на них.

События, их стоимость и технологии распространения наряду с маркетинговыми коммуникациями образуют СК-проект. Маркетинговые коммуникации системны для характеристик и событийных элементов проекта с целью повышения заинтересованности и включенности заказчика. Если маркетинговые коммуникации СК основываются на методологически продуманном маркетинговом проекте, то они смогут породить «идею», которая будет освоена целевой аудиторией.

Маркетинговые коммуникации в электоральном цикле, даже в таком как настоящий, наряду с обозначенными выше элементами, — ключевой фактор принятия стратегических решений. Перечислим основные элементы, участвующие в формировании событийного пространства:

Убеждение и информирование. Маркетинговые коммуникации направлены на то, чтобы предоставить целевой аудитории определенную информацию о событии или убедить ее изменить к ней отношение.

Цели ориентированы на решение задач, которые, в свою очередь, должны соответствовать целям коммуникационной составляющей СК-проекта.

Для успешной работы на рынке событий команда СК доставляет свои маркетинговые обращения в аудитории, где возможен событийный контакт целевой аудитории с ее СК-проектом.

Участник — представитель элиты, который содействует успеху заказчика или разворачиванию события. Таким образом, это и сотрудники заказчика, и команда СК с ее продуктом, поставщики, аудитории, для которых производятся и реализуются события, СМИ и другие социальные институты.

Для распространения маркетинговых посланий могут быть использованы различные виды коммуникаций. Этот процесс осуществляется с помощью заранее разработанной программы маркетинговых коммуникаций.

Доставка потребителю запланированных посланий использует набор стандартных средств: реклама, любая оплаченная форма коммуникаций, предназначенная для продвижения событий и идей проекта.

Ориентированные рекламные сообщения для больших аудиторий распространяются СМИ; предварительное стимулирование интереса к СК-проекту — используются виды маркетинговой деятельности, которые в определенные периоды электорального цикла синергически увеличивают исходную ценность проекта и напрямую стимулируют актив-

ность заказчиков; все виды «связей с общественностью» — координированные усилия по созданию благоприятного представления о проекте в сознании заказчика (они реализуются путем поддержки определенных стратегических программ и видов деятельности по упаковке и организации событий, не связанных напрямую с продажей проекта); а также прямой маркетинг — интерактивная система, позволяющая заказчикам получать интересующие сведения и приобретать проект с помощью использования устойчивых каналов распространения информации; личное участие руководителя СК-проекта — установление личного контакта с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью продажи проекта; содержательная или смысловая упаковка в месте расположения коммуникационного обращения (поэтому разработкой упаковки занимаются технологи и специалисты по планированию коммуникаций); финансовая или иная спонсоринговая поддержка, оказываемая СК-компанией некоммерческим организациям при проведении различных мероприятий в обмен на право установления с ними особых отношений (такая деятельность может повысить престиж компании и сформировать позитивное представление о ее деятельности); обслуживание завершенных СК-проектов — сервисное обслуживание заказчиков. Все программы и другие инструменты маркетинговых коммуникаций нацелены на удовлетворение текущих потребностей заказчиков.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) используют различные методы для интеграционной доставки множественных посланий через систему каналов связи, формируемой для каждого этапа коммуникации с учетом конкретных проектных задач и эффекта обратной связи.

Специалисты в области маркетинга определяют ИМК как «новый способ понимания целого, которое видится составленным из таких отдельных частей, как реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта, материально-техническое снабжение, организация взаимоотношений с сотрудниками и т.д.». ИМК перестраивает маркетинговые коммуникации для того, чтобы «увидеть их такими, какими они видятся потребителю — как поток информации из единого источника».

Согласно концепции ИМК, выстраивать общение с заказчиками следует на основе их пониманий, знаний, видений, ощущений, а не только исходя из СК-проектов или услуг компаний, как считалось ранее.

ИМК позиционируют проект событийного пространства на рынке электорального цикла с учетом желаний потребителя; обозначают зна-

чимости бренда заказчика относительно конкурентов. ИМК учитывают, что поведенческие установки заказчика меняются, поэтому собирают данные о потребительском поведении и анализируют их экспертно не разово, а системно и на постоянной основе. Изменения позволяют ИМК перейти на следующую фазу осуществления коммуникационного процесса СК-проекта. Если в традиционной практике как информационная площадка в первую очередь выбираются СМИ, а затем для них формируется сообщение, основанное на цели, привязанной к сдаче СК-проекта, то ИМК предполагают стратегию обратного процесса, базируясь на цели, привязанной к потребностям и пониманию заказчика. При этом определяются виды и форматы посланий и только после этого выбираются средства коммуникации. Это позволяет ИМК сократить бюджет, поскольку концепция предусматривает использование преимущественно тех средств коммуникации, которые оптимально достигают потребителя.

Ключевым компонентом ИМК является то, что все средства коммуникации проектируются в соответствии с целями компании и заказчика, расширяя потенциал СК на следующих уровнях:

- исполнителя: делает прозрачными коммуникации между сотрудниками заказчика, а также между командой и внешними партнерами;
- отношений заказчика и исполнителя: позволяет значительно повысить эффективность каналов коммуникации;
- отношений корпорации СК и общества: содействует достижению плодотворного взаимопонимания.

Таким образом, ИМК системно объединяют все средства маркетинговых коммуникаций — от рекламы до содержательной упаковки — и позволяют направлять целевым аудиториям согласованные, убедительные маркетинговые обращения, содействующие достижению целей компании.

Максимально эффективный результат использования ИМК достигается в случае, когда все функциональные подразделения компаний действуют системно в соответствии с философией синергетики маркетинга, ориентированного на удовлетворение заказчика. Интегрированный маркетинг представляет собой процесс осмысления нужд заказчика (и других участников маркетингового процесса), направление усилий СК-команды на их удовлетворение, а также применение интегрированного подхода к принятию уже сложившихся управленческих решений.

Интегрированный маркетинг может системно координировать маркетинговые обращения компании, — как незапланированные, спонтанно направляемые различными элементами проекта, так и запланиро-

ванные, движущиеся в маркетинговых коммуникациях. Интегрированный маркетинг — следующая, более высокая ступень управленческих процессов в компании. Прикладное значение ИМК растет, и ряд крупных разработчиков СК-проектов начинают успешно использовать их на практике.

Успешная реализация программы ИМК учитывает интересы и психологию аудиторий, но и особым образом строит процесс работы СК-команды с ними в соответствии с CRM-подходом (Customer Relationships Management, управление взаимоотношениями с заказчиками). CRM — это современная управленческая концепция, основанная на тщательном анализе взаимоотношений с заказчиками, последующей разработке и исполнению совокупности коммуникационных задач, направленных на создание климата лояльности у заказчиков.

Если в СК-проекте концепция ИМК отвечает на вопрос «что делать?», то концепция CRM — на вопрос «как делать?». Концепция CRM как средство ориентирована на взаимодействие с потребителями на всех стадиях реализации СК-проекта, являясь элементом корпоративного управления, и основана на едином хранилище аналитической и экспертной информации и управляющей системы, где помещаются и доступны сведения о случаях взаимодействия с клиентами:

- синхронности управления различными каналами коммуникаций;
 - постоянного мониторинга и анализа собранной информации о заказчике и принятия соответствующих организационных решений;
- ИМК существенно отличаются от традиционных коммуникаций в следующих компонентах:

- значимость предварительного планирования и специальная предпроектная проработка консалтинговых стратегий;
- многовариантное использование средств маркетинга и элементов коммуникационного процесса;
- учет точки зрения аудитории, что команда СК занимается не продвижением своего проекта, а построением системы коммуникаций;
- повышенные требования к профессионализму СК-команд;
- ориентация на долгосрочность и синергетический эффект;
- акцент на глубоком понимании и учете желаний заказчика;
- немаловажно, что ценообразование СК-проекта основывается на себестоимости, а также на готовности заказчиков заплатить за удовлетворение соответствующих потребностей;
- возможность осуществления проекта в нужный момент.

Интернет, новые средства коммуникации формируют «информационное общество», где скачкообразно возрастают роль и количество

информации. Информационная перегрузка восприятия привела к фрагментации СМИ и падению эффективности стандартных коммуникаций. Возможны изменения, связанные с потерей эффективности рекламных коммуникаций, возрастанием их сложности и удорожанием усилий, направленных на установление коммуникаций с аудиторией, партнерами и обществом в целом. Стоимость традиционных СМИ и контроль со стороны власти все более ограничивают выход на рынок новых игроков.

Падение эффективности коммуникаций в электоральном цикле нельзя объяснить только наступлением эпохи информационного общества. Очень часто СК-команды рассматривают элементы таких коммуникаций как второстепенные функции, делегируя их выполнение по аутсорсингу. В этом случае маркетинговые мероприятия с трудом координируются, появляются новые задачи, не предусмотренные изначальным разделением полномочий.

Конкуренция среди СК-проектов (Портер, 2006, с. 191), технический прогресс и появление более информированных и устойчивых аудиторий вынуждают заказчика активизировать ресурсы своей репутации, которые можно предъявить и оказать большее воздействие на аудиторию. С точки зрения СК-проекта это означает, что заказчики могли бы добиться более высоких результатов за счет изменения эффективности своей стратегии и бюджета коммуникаций. Преодолеть проблемы, адаптироваться к меняющейся среде помогает концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций. Это значимо для тех заказчиков, которые не могут себе позволить рисковать всеми средствами из бюджета ради проведения единственного электорального цикла.

Неразрывность стратегии и тактики

Если стратегия не приносит тактических результатов, она ошибочна, каким бы блестящим ни было ее появление и как бы красноречиво ее ни отстаивали. Стратегия должна разрабатываться снизу вверх, а не наоборот. Только команда, обладающая глубоким, детальным знанием того, что происходит в реальности, может разработать эффективную стратегию.

Цель стратегии — организовать работу на тактическом уровне. Стратегия может быть удивительной и смелой, может вдохновлять заказчика и в то же время привести к полнейшему провалу, если не позволяет рас-

ставить «силы» и «средства» в нужное время в нужном месте для выполнения тактической работы.

У стратегии нет внутреннего показателя собственного качества. Стратегии не похожи на схемы, которые наполняются «хорошими» смыслами.

Эффективность стратегий оценивается только в тех точках, где они соприкасаются с целевой аудиторией и конкурентами.

Стратегия развивается из глубокого понимания тактики, однако здесь существует парадокс: эффективная стратегия не требует уникальной тактики. Суть хорошей стратегии — уметь победить в борьбе просто, без тактического блеска.

Если стратегия эффективна, можно выиграть электоральный цикл с любой тактикой. Если для победы нужна уникальная тактика, значит, со стратегией что-то не в порядке. Существуют два способа проиграть: плохая стратегия и зависимость от превосходства в тактике, что, как показывает история, случается чаще.

Стратегия должна предугадывать контрстратегии конкурентов.

Крупные и успешные компании попадают в беду, полагая, что могут все, было бы только у команды и заказчика желание победить. Поэтому они часто решают, чего хотят добиться, а затем создают специальную группу для разработки стратегии, направленной на достижение поставленных целей. И все-таки, обязательно найдутся цели, выходящие за рамки имеющихся средств.

Стратеги и эффективные стратегии живут в мире тактики и реальности. Они никогда не позволяют субъективности мешать принимать решения; не берутся за невыполнимое, равно как и не ведут кампанию за рамками разумного риска; просчитывают, чего можно добиться с имеющимися в их распоряжении тактическими средствами.

Как реальные операции невозможны без стратегии, так и стратегия невозможна без тактики. Между этими элементами нет жестких границ. Знание тактики помогает создать стратегию, допускающую определенное направление действий компании.

Как только действия синхронизированы, стратегия начинает руководить тактикой. Если между ними будет существовать жесткий барьер, весь процесс пойдет в неверном направлении.

Существенную роль играют тактические резервы — силы, готовые к участию в любой момент. Стратегические резервы — совсем иное. Так, например, команда не может полагаться на неподготовленные кадры. Китайские полководцы предостерегали от надежды на стратегические резервы, которые считали лишь схожей по названию вещью. Если они стратегические, значит, это не резервы. То есть они не до-

ступны в любой момент времени, их нельзя использовать по усмотрению команды.

Предприниматель, который начинает вести два бизнеса вместо одного, попадает в ловушку под названием «стратегический резерв» (Портер, 2006, с. 301). Один бизнес не может быть резервом для другого, поскольку вложенные в него деньги нельзя быстро изъять в случае необходимости. Лучше организовать один бизнес, но с ликвидными активами в резерве.

Тот же принцип относится и к компаниям, которые предпринимают частые попытки действовать на многих фронтах в промежутке электро-цикла.

СК и стратегическое планирование

Стратегия представляет собой детально разработанный комплексный план, визуально представленный и предназначенный для обеспечения эффективности миссии организации и достижения ее целей.

Стратегия кампании формулируется и разрабатывается руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Стратегический план обосновывается обширными социологическими исследованиями и фактической аналитикой. Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

В современном бизнесе, а именно на него ориентируется СК (Портер, 2006, с. 113), стратегическое планирование принято применять как для крупных корпораций, финансово-кредитных организаций, так и для среднего и мелкого бизнеса. Фактически к стратегическому планированию в практике принято относить любую деятельность, связанную с прогнозированием и планированием достаточно важных и сложных событий в реализации сценариев и ситуаций. И деятельность такого рода необходимо проводить на любом уровне управления.

В ходе стратегического планирования разрабатывают не только концепции, миссии, цели и задачи организаций и других структур, но и выстраивают их в иерархические структуры, определяют и оценивают с точки зрения целей и задач направления действий, стратегий, политик, отдельных программ и подпрограмм, и даже отдельных событий. Выполнение такого оценивания связано с изучением и проектированием

действий конкурентов, факторов неопределенности, влияния важных политических и экономических событий и т.п.

Особенностью подхода к стратегическому планированию является приоритетный и целенаправленный поиск решения соответствующими методами всех факторов, направлений, сценариев развития событий, позволяющих получить определенное преимущество в конкурентной борьбе за счет неожиданных, подчас рискованных и нестандартных действий. Кроме того, в стратегическом планировании очень много внимания уделяется факторам функционирования внешней, а не внутренней для организации среды. Все внутренние реорганизации и изменения целей, задач, структуры персонала производятся, в первую очередь, с целью приспособления к изменениям внешних условий деятельности. При этом ставится задача максимально достоверного прогнозирования предстоящих изменений внешних условий деятельности, чтобы успеть к ним адаптироваться. На основе результатов прогнозирования такого рода решается задача повышения эффективности функционирования самой организации.

Технологические особенности современного стратегического планирования

Эффективность современного стратегического планирования определяется не только новизной подходов, но и применением различных технологий в этой области.

Весьма популярным в мире стало проведение стратегического планирования по методикам, сходным с методиками анализа иерархий, которые активно разрабатывались примерно с середины 70-х годов прошлого столетия. При использовании таких подходов удается хорошо структурировать ситуацию.

Метод основан на переводе проблемы (деконструкция) в более простые составляющие ее подпроблемы, значимость и определяющие факторы которых оцениваются в ходе специально организованных экспертных сессий.

Важным преимуществом анализа иерархий являются возможность выявления и анализ структуры проблемы, потому что для построения иерархии необходимо основательно вникнуть в проблему. Деконструкция проблемы начинается с цели, которая ставится на верхний уровень иерархии. Цель разбивается на задачи, задачи — на подзадачи, подзадачи — на элементарные действия и т.д. Фактически в ходе стратегическо-

го планирования создается иерархическая модель, элементами которой и являются проблема, цели, задачи, факторы, события и т.п.

В экспертных сессионных оценках может быть количественно выражена интенсивность воздействия элементов нижнего уровня на каждый из элементов более высокого уровня. Принято ограничение: элементы одного уровня не сравниваются между собой, что, как правило, существенно упрощает работу экспертов, но практически не приводит к информационным потерям. Полученные экспертные оценки обобщаются, проводится классификация элементов модели по уровню их значимости, важности или приоритетности. На основании приоритетности формулируются основные сценарии развития событий, в частности, как минимум, вероятный и желательный, которые, как правило, не совпадают. В итоге для лиц, принимающих решения, формируются рекомендации по сближению наиболее вероятных сценариев с наиболее желательными. На основе рекомендаций разрабатываются конкретные программы событий и планы мероприятий. По итогам выполнения этих программ и планов вносятся корректировки в модель, и процедура стратегического планирования повторяется вновь с внесенными уточнениями (Адизес, 2007, с. 110).

Экспертами при проведении исследований могут выступать сотрудники штабов самого кандидата и его конкурентов, чиновники администраций соответствующих уровней, представители элитных и других социальных групп, политтехнологи, социологи и т.п.

При разработке стратегии избирательной кампании используется следующая схема работы экспертов. На первом этапе экспертам необходимо провести формирование списков целей, задач, достоинств и недостатков кандидата и его конкурентов, их ресурсов и проблем, возможных мероприятий и событий в ходе избирательной кампании. Весьма ценной также представляется экспертная информация о значимости тех или иных факторов для достижения поставленной кандидатом цели на предстоящих выборах. Списки, формируемые на основе мнений и суждений экспертов, как правило, дополняются результатами, полученными при изучении документов, справок, данных объективной статистики, а также при проведении формализованных анкетных опросов потенциальных избирателей.

После формирования соответствующих списков целей, задач, ресурсов и других факторов, определяющих результат выборов, проводится экспертиза второго этапа. Задачей этого этапа является оценивание в баллах или ранжирование всех списков по критерию их значимости, для применения метода анализа иерархий эти списки располагаются по уровням. На первом, самом высоком уровне стоит список целей, на втором

уровне, подчиненном первому, — список задач, на третьем уровне — достоинства и недостатки кандидата и его конкурентов, и на четвертом — события и мероприятия кандидата и его конкурентов в ходе избирательной кампании.

После формирования списков для каждого уровня производится экспертное оценивание влияния каждого из его элементов на каждый элемент предыдущего уровня. Затем данные экспертного оценивания обрабатываются, обычно с помощью компьютерных программ, и определяются ресурсы кандидата и его конкурентов, их значимые проблемы, влияние элементов нижних уровней на верхние, вплоть до целей избирательной кампании. Выделение этих приоритетов, важнейших ресурсов кандидата и его конкурентов, влияния на них предполагаемых мероприятий избирательной кампании позволяет определить стратегию кампании и возможные сценарии ее развития. В соответствующем документе могут содержаться описание стратегии избирательной кампании с оценкой возможности реализации ее целей, направленность использования ресурсов, слабые и уязвимые места кампании, наиболее значимые для реализации целей мероприятия и т.п.

В результате проведения стратегического консалтинга появляется возможность интеграции мнений экспертов различных школ и направлений, экспертов разной политической ориентации, представителей конкурирующих фирм и организаций и т.п. Дело в том, что экспертам задаются очень конкретные вопросы о силе влияния одних элементов на другие, а обобщенные, интегральные оценки проводятся на основе анализа численных значений этих оценок. Самое главное, чтобы эксперт имел достаточно проработанную систему оценки элементов ситуации и точно выполнял процедуру оценивания. Тогда его личные выводы будут незначительно влиять на результат экспертизы.

В России экспертное сообщество используется не очень эффективно, экспертным оценкам не всегда доверяют. Причина, видимо, в том, что в советский период каждый эксперт должен был соответствовать марксистской идеологии, и различие в позициях экспертов было не столь важно. Ценность мнения в современном электоральном цикле конкретного эксперта низка и потому, что большинство решений принимаются по старым советским методикам, т.е. келейно. Такая политика в отношении сообщества экспертов и экспертиз разрушительна, но понято это не было. Пока, к счастью, существует эксперт как субъект и планирования, и прогнозирования. Эксперт — это человек, который обладает знанием, причем чаще всего не формализуемым, когда эксперт не может объяснить, почему он дает те или иные субъективные оценки, рекомен-

дует те или иные решения. Тем не менее это не означает, что такой специалист не является экспертом.

Предпринимались попытки создать компьютерные информационно-аналитические и экспертные системы, способные заменить экспертов. Такой затратный подход требует больших ресурсов, в частности, финансовых, временных, кадровых и других. Можно попросить эксперта оценить влияние одних элементов модели на другие, используя его ментальность, которую мы пока смоделировать не в состоянии, но таким образом можно построить модель в диалоге с экспертом. Такой подход намного дешевле, может быть реализован сравнительно быстро, не требует привлечения большой численности персонала и т.д.²

В частности, методы анализа иерархий позволяют выделять и анализировать системы оценок и предпочтений каждого эксперта, сравнивать их и интерпретировать. Чем бережнее мы будем относиться к экспертам и их мнениям, тем быстрее изменится отношение к экспертизам и их результатам.

Современные методики стратегического планирования весьма эффективно используются российскими фирмами, специализирующимися в области политического консалтинга, во-первых, для получения определенных преимуществ на этом рынке, а, во-вторых, для разработки стратегий избирательных кампаний. В настоящем электоральном цикле результаты многих избирательных кампаний, как федерального, так и регионального уровней, определяются еще до их начала, с применением неожиданных для большинства конкурентов методов и приемов. Противостоят такого рода технологиям, а тем более использовать их самим, можно только, проводя специальное стратегическое планирование под контролем власти.

Стратегии планирования и управления информационными поводами тем более значимы, поскольку они скоротечны. Уже говорилось об эффекте двух дней. Управляя событийным пространством, следует информировать аудиторию, как только оно наступило. Совокупность событий — стратегически сформулированная система, образованная этими событиями, поводами, коммуникативными связями, и есть основание управления общественным мнением на всех этапах электорального цикла.

Установлены общие закономерности развития иерархии систем и можно определить три последовательных этапа формирования события: сравнительно медленное нарастание, быстрый лавинообразный рост и

² Разработки компании «Имидж-Контакт», президент А.П. Ситников.

убывание (иногда стабилизация) различных характеристик системы (Ади-зес, 2007, с. 153).

Исследования в коммуникационной сфере показали, что развитие «событийности» и привлечение внимания аудитории к новостному поводу также поддается системному описанию.

В стратегическом менеджменте сложилась традиция анализа и математического описания кривых развития (кривые Перла, Гомпца, логистические и т.п.), но в практике СК необходимо учитывать, что такие кривые — определенная и достаточно приближительная идеализация. Информационные поводы, параметры которых описаны, транслировались множеством коммуникаторов, в разных условиях воздействовали на аудиторию, предназначались для разных целевых групп, поэтому данные о них зачастую неточны и являются скорее качественной иллюстрацией развития события.

Развитие новостного события выглядит следующим образом.

Первый этап — «проявление» информационного повода. Общественная реакция на событие проявляется, когда выполнены два главных условия: обозначена адресная целевая аудитория и сложилась социальная схематизация и проблематизация события. Условия складываются асинхронно, как правило, одно стимулирует появление другого: заложенная в СК-проекте потребность и возможность управления общественным мнением направляет усилия ньюсмейкеров коммуникаторов на разработку и формирование новостных событий.

Второй этап — период создания интенсивного публичного обсуждения в общественной среде как в событийном пространстве новостного события. Содержание этого этапа: лавинообразное увеличение аудиторий, обсуждающих информационный повод, а также активная экспансия события в существующее событийное пространство — акт вытеснения.

Третий этап — реконструкция информационного пространства. И наконец, состоявшаяся стабилизация целевой аудитории.

Завершение этапа — исчезновение интереса к событийному поводу как к новости. Такую закономерность при СК-проектировании моментов событийного управления следует учитывать. Этап неизбежен, если СК-команда контролирует ситуацию. Например, формирование дополнительных событийных поводов и «запуск» их в различной форме уже на втором этапе развития. Оказывается, центрированность мнения аудитории на определенных проблемах пролонгирует события. Исчезновение одного новостного события целевая аудитория фиксирует и обязательно найдет интерес в другом. Создается среда постоянного удержания внимания к значимым для СК действиям.

Предпроектная разработка новых проблематизирующих идей предполагает решение творческих задач, потому что в новых СК-концепциях должны присутствовать позитивные свойства, которых не было в интегрированных коммуникационных пространствах.

Новые идеи синергически разворачивают деятельностные возможности СК, заставляют анализировать уже известные решения и находки, сопоставлять их с предлагаемыми обстоятельствами, выяснять достоинства и недостатки будущих проектов, выбирать направления дальнейших поисков.

Установлено, что СК-проектами успешно занимаются команды, методологически подготовленные к такого рода деятельности, обладающие определенным командным потенциалом.

Представления о творческих содержательных командах в СК-бизнесе основывается, скорее, не только на способности, но и на профессиональном мастерстве. Возможен и осуществляется процесс обучения мастерству в СК-проектах, и это один из важнейших факторов в перспективе деятельности СК-команд. Разработать качественный коммуникационный проект, тем более с нулевой отметки, затруднительно, если нет профессионального представления о технологиях управления интегрированными коммуникациями.

Нам кажется, что СК-проектному творчеству можно научить (Гуваков, Ситников, 2005). Опыт разработки новых СК-проектов показывает, что специалисты-креативщики пользовались некоторыми общими приемами, методами и технологиями поиска новых коммуникационных решений, способствующих более быстрому достижению цели. Это и метод проб и ошибок, и метод мозгового штурма, и синектика: действуйте по аналогии, совмещайте разнородные элементы. Часто в работе над СК-проектами используют метод аналогии — сходства, соответствия предметов или явлений в невероятных соотношениях или свойствах и метод контрольных вопросов: попробуйте найти нестандартный ответ; а также метод фокальных объектов. И наконец, морфологический поэлементный анализ и системный анализ ситуации.

Начало реализации СК-проектов — задача, совмещающая два элемента: создание механизма принятия СК-проекта заказчиком, либо элитной группой, связанной с заказчиком, и разработка методологии, включая обоснование альтернатив из нескольких возможных СК-проектов.

Эффективность СК-проекта зависит непосредственно от качества предъявленного проекта и, естественно, от команды, созданной под его реализацию. Все проекты принимаются в условиях взаимодействия различных по природе факторов, оказывающих влияние на эффективность реализации СК-проекта. Это могут быть управляемые и неуправляемые,

как внешние, так и внутренние, и, наконец, определенные и неопределенные факторы.

Последние делятся по степени информированности заказчика, принимающего СК-проект. Определенными они представлены тогда, когда их значения известны с достаточной точностью, и их влияние на результат можно предсказать. Как правило, это действия солидарных аудиторий. Подобные ситуации называют предметно-обусловленным событийным пространством и в этом случае говорят о реализации СК-проекта в условиях определенности.

В условиях определенности принимается крайне мало СК-проектов, так как всегда в любой ситуации выбора событийности присутствуют неопределенные факторы. Это одна из характерных особенностей реализации СК-проектов. Неопределенными их считают тогда, когда событийные возможности конкурентных аудиторий неизвестны или известны недостаточно полно. К неопределенным возмущениям относят альтернативные проекты и проекты конкурентов, изменяющие рынок. Ситуации называют событийно обусловленными и говорят о реализации в условиях неопределенности.

В общем случае процесс реализации следует понимать как деятельность, в результате которой возможны альтернативные исходы. Если деятельность приводит только к одному возможному результату, то говорят о результатах СК-проекта в условиях определенности. Если каждый проект может привести к нескольким результатам, то, соответственно, говорят о проекте в условиях неопределенности (Шоломицкий, 2005, с. 175).

Неопределенность в большей степени есть причина риска. К настоящему моменту создано много содержательных и формальных определений понятия «риск». Под риском мы понимаем вероятность возникновения спектра непредвиденных потерь в деятельности команды в ситуации неопределенности. Чаще других неопределенность исследуют математики и психологи, которые под риском понимают «действие, направленное на привлекательную цель, достижение которой сопряжено с элементом опасности, угрозой потери или неуспеха». СК трактует риск как нежелательное отклонение от результата, его непредсказуемость или просто возможность финансовых потерь. Внимание СК-команды обращается на то, что риск так или иначе связан с неблагоприятным исходом, возникшими альтернативами, потерями, угрозами со стороны конкурентов, опасностями. Подчеркивается, что риск — характеристика неопределенности.

И в условиях определенности возможны неблагоприятные исходы, но поскольку они предопределены и неизбежны, то риск в таких «заве-

домо проигрышных» ситуациях отсутствует. Понятие «шанс» связывают не с угрозой потерь, а, напротив, с возможностью успешного продвижения проекта, выигрыша или приобретений. И эту ситуацию можно определить как возможность благоприятного исхода в условиях неопределенности. Таким образом, риск и шанс в процессе реализации СК-проектов связаны с воздействием неопределенных факторов.

Стратегия электорального цикла

Стратегическое планирование электоральных циклов строится на основе общих принципов применения соответствующих методик, но имеет свои особенности (Нуреев, 2005, с. 420—432).

Для определенности далее будем описывать подходы к стратегическому планированию для отдельного кандидата. Аналогичные подходы с соответствующими корректировками описываемых методик могут быть применены и для избирательных кампаний других типов.

Важнейшей причиной поражения политических партий, движений и кандидатов на выборах является, помимо «административного ресурса», отсутствие стратегического планирования избирательной кампании или некачественное его выполнение. Практика выборов последних лет показывает, что отсутствие стратегии не позволяет политической партии, движению, кандидату стать лидерами избирательной кампании. Отсутствие стратегического планирования или некачественное его проведение обычно приводит к тому, что кампания кандидата способна лишь более или менее успешно реагировать на действия конкурентов, но не способна навязать им свою стратегию, свою игру, свою волю. В этой ситуации стать лидером избирательной кампании, а тем более победить, партия или кандидат могут только случайно.

В некачественном проведении или в отсутствии стратегического планирования заключается одна из причин столь частых и неожиданных поражений лидеров избирательных кампаний и побед на них кандидатов, имевших невысокие шансы на победу. Именно поэтому в России на выборах, особенно регионального уровня, столь распространены грубые, не всегда законные, часто называемые «грязными» методы ведения избирательных кампаний: в отсутствие эффективных стратегий у многих кандидатов появляется желание любой ценой, чаще всего с помощью административных ресурсов, не допустить победы конкурентов. Поэтому представляется, что внедрение стратегического планирования и СК-проектов в практику ведения избирательных кампаний позволит

эффективно противодействовать «грязным» избирательным технологиям и будет способствовать превращению политического консалтинга в более цивилизованный бизнес.

Стратегию избирательной кампании можно понимать как ее основной вектор и направленность: голоса каких групп избирателей должны быть отданы за партию кандидата, каковы должны быть веские основания для этих избирателей проголосовать, какие сообщения и через какие информационные каналы следует до них доносить, как правильно распорядиться всегда ограниченными ресурсами избирательной кампании для решения этих задач.

Разработка стратегии избирательной кампании должна сопровождаться разработкой сценариев ее реализации, т.е. укрупненных описаний одного или нескольких вариантов реализации, развертывания стратегии во времени с учетом следующих элементов: ресурсного обеспечения и возможного противодействия конкурентов и среды, в которой развиваются события. Сценарий стратегии избирательной кампании, как правило, содержит описание ключевых моментов и периодов избирательной кампании, а также последовательности задач, которые должны быть решены к этим моментам и в течение этих периодов.

Некоторые особенности разработки стратегии электоральной кампании

Стратегия избирательной кампании должна быть профессионально разработана и зафиксирована в виде официального документа. Если такой документ не подготовлен, то понимание стратегии заказчиками, руководителями и организаторами избирательной кампании может сильно различаться и приводить к постоянным спорам и напряженности внутри команды.

Стратегию необходимо разрабатывать небольшим, лучше сложившимся коллективом, который и будет ядром ее выполнения. Практика показывает, что разработка стратегии в одиночку означает и выполнение ее в одиночку. Стратегия электорального цикла, присутствующая только в голове руководителя избирательной кампании, на деле означает ее отсутствие, поскольку каждый член команды кандидата будет исполнять свои обязанности или формально, или так, как он их понимает, а не так, как это необходимо для реализации стратегии. Различия в представлениях об избранной стратегии ведут к конфликтам (в пределе — к разрушению команды) и непониманию в команде кандидата в

критические моменты избирательной кампании, когда спорить и договариваться об общем понимании уже поздно.

Стратегия избирательной кампании всегда конкретна, она разрабатывается для конкретного округа и конкретной избирательной кампании. Некритический перенос даже успешной стратегии из одного округа в другой, повторение собственной стратегии, принесшей успех несколько лет назад, к успеху, скорее всего, не приведут (Петропавловский и др., 1995, с. 113).

Для разработки точной и реальной для исполнения стратегии избирательной кампании желательно знать конкурентов и реальных соперников кандидата, их ресурсы и планы, знать особенности конкретного округа, а также какие основные события и мероприятия кандидата и его соперников планируется провести. Профессиональная и качественная разработка стратегии избирательной кампании должна проводиться на основе результатов объективных исследований: экспертных опросов, глубинных интервью, фокус-групп и анкетных опросов. В зависимости от задач стратегического планирования и наличия ресурсов некоторые из методов сбора информации могут не применяться, но с учетом вполне вероятного снижения достоверности выводов и обоснованности стратегий.

На основании разработанной стратегии могут быть составлены планы и графики избирательной кампании, в частности, план общих мероприятий, план размещения рекламы в СМИ, личный график встреч кандидата и т.п. Некоторые из этих планов и графиков могут быть конфиденциальными, другие — открытыми. Текст, содержащий описание стратегии, рекомендуется всегда считать конфиденциальным.

В качестве примеров применения общих принципов приведем несколько более конкретных рекомендаций по разработке стратегии кампании. Применение отдельных из описанных приемов, хотя и может улучшить кампанию, но не всегда гарантирует успех. Наилучших результатов можно достигнуть, применяя системный подход к стратегическому планированию, а также тщательно и качественно проводя все необходимые исследования.

Целевые группы и аудитории

Под целевыми группами понимаются те реальные социальные группы избирателей, которые могут на выборах отдать голоса кандидату по некоторым веским основаниям, эти группы должны быть наиболее вос-

приимчивы к сообщениям и призывам кандидата, которые он делает в ходе проведения избирательной кампании. Поэтому кандидат обычно направляет свою кампанию именно на целевые группы.

Для обеспечения эффективности кампании целевые группы должны компактно проживать в определенных населенных пунктах и являться социальными группами, имеющими общие ценности, идеалы и интересы. Поэтому целевые группы избирателей не должны быть слишком большими по объему. Только при выполнении этих условий представители целевых групп, так называемые лидеры общественного мнения, смогут сходным образом воспринимать сообщения кандидата и сходным образом реагировать на них, а их компактное проживание сделает затраты ресурсов кампании более эффективными.

Описание целевых групп для конкретного кандидата обычно проводится на основе результатов предварительных социологических исследований, наиболее важными из которых в данном аспекте являются демографические и географические характеристики целевых групп.

К демографическим характеристикам целевых групп избирателей обычно относятся: пол, возраст, образование, национальность, род занятий и некоторые другие характеристики или их комбинации.

Демографические характеристики можно получить из различных статистических отчетов государственных служб. Эти характеристики соотносят с результатами предыдущих электоральных циклов и процентами принявших участие в выборах по округу, причем желательно анализировать проценты участия и результаты голосований по отдельным населенным пунктам, по территориальным избирательным комиссиям, если это достаточно крупные города, или по отдельным избирательным участкам, если имеется возможность получить такую информацию. Анализ предыдущих голосований будет эффективным, если информация представлена в электронном виде.

Основные вопросы, на которые следует получить ответы в ходе такого анализа:

- процент принявших участие в выборах;
- за каких кандидатов по политическим позициям и характеристикам имиджа они голосуют;
- насколько стабильны их голоса.

Ответы на эти вопросы следует по возможности получить для отдельных населенных пунктов, территорий, обслуживаемых территориальными избирательными комиссиями, и избирательных участков, что дает возможность составить портрет целевой группы.

Анализ данных социологических исследований позволяет связать демографические и географические характеристики различных групп с их

ценностями, идеалами, представлениями, мифами, настроениями, проблемами, которые их волнуют, с известностью кандидата и его соперников среди них, со знанием взглядов кандидатов и их программ, а также с тем, насколько взгляды и позиции разделяются избирателями, каков уровень доверия к ним, какова готовность за них проголосовать и некоторыми другими важными показателями.

Так, можно выделить:

— потенциальных сторонников списка, которые ему доверяют и собираются участвовать в выборах;

— убежденных сторонников списка, которые собираются участвовать в выборах и голосовать за него. Наиболее убежденными сторонниками можно считать тех, кто, кроме того, еще уверен в победе.

Сторонников следует описать так, чтобы можно было понять их возможности по множеству параметров, таких как:

— где эти избиратели живут, работают, где их искать (районы, населенные пункты, микрорайоны городов и т.п.);

— социально-демографические характеристики избирателей, их социальный статус;

— ценности и идеалы избирателей;

— политические позиции избирателей и их постоянство;

— позиции избирателей по отношению к руководителям страны, региона, своего населенного пункта;

— какие проблемы их волнуют, имидж их идеального кандидата и насколько он отличается от имеющегося у кандидата;

— мотивы голосования на выборах;

— информационные каналы и как именно следует доносить до них информацию рекламного и агитационного характера (названия СМИ; названия телепередач, радиопрограмм, программ новостей, с кем они советуются при принятии решений, на чье мнение ориентируются в политике);

— каков материальный уровень жизни избирателей.

Для разработки стратегии конкретной кампании в конкретном округе или регионе могут оказаться полезными и некоторые другие данные социологических исследований избирателей.

Анализ результатов социологического исследования помогает установить различия групп. Выявленные различия позволяют более точно описать целевые группы.

В результате анализа необходимо выделить одну или несколько целевых групп. Каждая целевая группа должна получить краткое название, которое вместе с итоговыми характеристиками вносится в схему, отра-

жающую предварительный прогноз результатов выборов по каждой целевой группе.

Составляется описание целевых групп и дополнительных групп избирателей, с которыми также предстоит работать в ходе электорального цикла.

Желательно также сравнить группы сторонников кандидата с группами его соперников, чтобы оценить возможные пересечения их электоратов и попытаться определить, кто из кандидатов может стать или уже стал реальным конкурентом. Конкурент тем более опасен, чем ближе характеристики его электората к характеристикам электората кандидата.

По результатам сравнения составляются краткие описания целевых групп наиболее реальных конкурентов.

Прогноз числа голосов избирателей, необходимых для достижения поставленной цели на выборах, проводится на основе изучения результатов предыдущих электоральных циклов и данных социологических исследований, а также с учетом расчета числа голосов целевых групп избирателей.

Для прогноза числа голосов избирателей важно определить ожидаемый процент участия избирателей в выборах и процент голосов, который необходимо набрать кандидату при небольшом и при большом числе конкурентов.

Желательно также дать оценку процентной составляющей избирателей округа, которые склонны менять свои электоральные предпочтения. К ним можно отнести тех, кто не имеет постоянных партийных предпочтений, голосовал за кандидатов разной направленности, для которых эмоции в принятии решения являются доминирующим фактором.

Расчет необходимого числа голосов избирателей описан в различных руководствах следующим образом: «Общее число избирателей умножается на прогнозируемый процент участия в выборах, а полученное число умножается на прогнозируемый процент голосов, который необходимо набрать кандидату при небольшом и при большом числе конкурентов. В результате получается максимальное и минимальное число голосов избирателей. Этот расчет желательно повторить для 2—3 вариантов прогнозируемого процента явки избирателей. Из всех получившихся вариантов желательно указать наиболее вероятный» (Петропавловский и др., 1995, с. 35).

Совокупные цели электорального цикла

Стратегия избирательной кампании не только зависит от выбора ее концепции, но в некоторых случаях и определяется этой концепцией.

Концепция понимается как основная идея, главное сообщение, которое кандидат собирается донести до избирателей; она не может быть ориентирована на всех избирателей, поскольку в этом случае в силу своей общности и универсальности перестанет их мотивировать отдать голоса кандидату. В первую очередь концепция должна быть сориентирована на целевые группы данного кандидата и считается хорошо разработанной, если имеет следующие качества: лаконичность, достоверность, актуальность, контрастность, обращена к чувствам и эмоциям своих целевых групп, соответствует их ценностям и идеалам. Концепция должна быть многократно повторена в ходе проведения кампании в листовочном материале, в СМИ.

Стратегия избирательной кампании понимается как основная ее направленность и завершается разработкой сценариев стратегии, т.е. укрупненных описаний одного или нескольких вариантов реализации стратегии во времени электорального цикла с учетом ресурсного обеспечения и возможного противодействия конкурентов и среды. Сценарий стратегии избирательной кампании содержит описание ключевых моментов и периодов избирательной кампании, а также задач, которые должны быть решены к этим моментам и в течение этих периодов.

Реальны те цели, которые действительно ставят перед собой заказчики. Мнимыми являются цели, которые они декларируют в ходе кампании, и в которые должны поверить и принять избиратели и соперники. Реальные и мнимые цели могут не совпадать.

Необходимо, по возможности, точнее описать весь ареал целей кампании заказчика, а также причины их расхождения. Практически мнимыми целями являются победа на выборах или защита интересов тех или иных социальных групп. Они обычно легко выявляются.

Реальные цели, как правило, скрываются, часто не осознаются, их может быть несколько. Например, заказчик не откажется от победы на выборах, но главным для себя считает возможность публикации компрометирующих материалов на некоторых известных должностных лиц. Реальные цели заказчика выявляют в ходе глубоких, длительных интервью с ним и с экспертами, хорошо разбирающимися в ситуации.

Под условием развертывания событийного пространства оппонента понимаются кандидат, группа кандидатов или такие стратегии ведения кампании, которые создают устойчивые препятствия для достижения

реальных целей заказчика. Оппонент должен быть «раскрученным» и обладать достаточными ресурсами для противодействия. Необходимо подробно представить центрального оппонента и принципы, которые использовались для его выделения. В случае невозможности выделить устойчивого оппонента, в стратегии необходимо описать, почему это невозможно сделать.

Под позиционированием понимаются политическая позиция и те социальные группы, интересы которых заказчик представляет (Траут, Ривкин, 2003, с. 63). Эти интересы могут быть представлены реально, а могут быть только декларированы. Кроме того, возможно, что на предыдущих выборах заказчик позиционировал себя иначе, чем на предстоящих выборах (Траут, Райс, 2006, с. 93).

Необходимо описать реальное и декларируемое позиционирование, а также причины расхождения позиций, если они имеются. Под имиджем понимается образ заказчика, который он стремится сформировать у электората и своих соперников. В сознании электората, как правило, существует идеальный имидж кандидата, за которого они бы проголосовали.

Необходимо описать такой образ и реальный образ нашего кандидата для каждой целевой группы, а также образ, декларируемый самим кандидатом для избирателей и соперников. По возможности, следует описать также причины расхождения всех этих образов. С имиджем кандидата тесно связан стиль его поведения в ходе избирательной кампании. Желательно описать рекомендации по выбору этого стиля: лидер избирательной кампании; выжидающий и использующий ошибки лидера избирательной кампании; противопоставляющий себя лидеру избирательной кампании; источник информационных поводов; источник конфликтов; оппозиционер; гонимый; судья; вездесущий и т.п. В реальности отличить стили довольно сложно.

Информация по позиционированию и имиджу и ключевым задачам цикла представлена в результатах социологического исследования, фокус-групп, глубоких интервью.

Ключевые задачи кампаний цикла можно разделить на следующие основные типы:

- решение главных проблем кандидата;
- развитие каких-либо преимуществ кандидата;
- использование нейтрального, не привязанного к кандидату, ресурса и т.п.

Практика политического консалтинга последних электоральных циклов показывает, что ресурсами могут служить любые возможности, источники и средства достижения целей и решения задач кампании. Основ-

ными ресурсами электорального цикла являются известность и репутация кандидата, его возможности в распоряжении финансовыми средствами и доступность получения административной поддержки действующей власти.

Не следует пренебрегать и теми ресурсами, которые можно использовать до официального начала избирательной кампании. Так, в последние годы результаты выборов в российских регионах фактически определялись до начала избирательных кампаний на основе договоренностей элит федерального и регионального уровней. Неучет такого рода факторов не позволит кандидату ни разработать реально выполнимую собственную стратегию, ни разобраться в стратегиях конкурентов.

Достаточно значимые ресурсы избирательной кампании для удобства последующего оценивания экспертами можно представить так: достоинства, возможности или плюсы кандидата; недостатки, проблемы, отсутствие возможностей или минусы кандидата; достоинства, возможности или плюсы конкурентов, особенно основного; недостатки, проблемы, отсутствие возможностей или минусы конкурентов, особенно основного; ограничения кандидата.

К ограничениям кандидата может относиться, например, то, что кандидат уже занимает какую-то выборную должность, должность в структурах исполнительной власти, недостаток времени или финансовых средств, принципиальный запрет на ведение негативных кампаний по отношению к конкурентам (например, эта роль поручена другому кандидату) и т.п.

Не обязательно исследовать и описывать все ресурсы, необходимо отобрать наиболее значимые из них. При необходимости к приведенному списку можно добавить другие значимые ресурсы. Каждый значимый ресурс должен иметь достаточно подробные характеристики. Для каждого значимого ресурса должно быть дано пояснение, почему он отнесен к той или иной категории. Желательно также указать, что недостаток того или иного ресурса может быть компенсирован за счет других ресурсов. Все это экспертные оценки.

Неопределенные ресурсные факторы в реализации СК-проектов — это неопределенность среды и личностная неопределенность заказчика и его команды, возникающие случайно и закономерно.

Неопределенность возникает, когда СК-командой не определены скрытые ситуационные факторы, влияющие на процесс реализации СК-проекта (Шоломицкий, 2005, с. 163). Это возможно в условиях наличия целенаправленного противодействия конкурентов, когда способы действий и их СК-проекты неизвестны. В этом случае говорят о «целенаправленной» игровой среде. Создание СК-проектов в подобных ситуа-

циях основано на использовании принципов теории игр, неопределенность такого рода иначе называют игровой. К этой же группе ресурсных факторов также относится поведение элит и аудиторий, принадлежащих одной и той же событийной реальности, но находящихся в ней на разных уровнях иерархии.

Кроме того, неопределенность как проявленность среды возникает в силу слабой изученности некоторых явлений, имеющих объективный характер и сопровождающих процесс конструирования СК-проекта. В этом случае имеет место так называемая объективная данность: экономические условия, политическая обстановка, поведение аудиторий, социокультурные, природно-географические и другие факторы, которые не носят характера сознательного противодействия.

Неопределенность, сопровождающая процесс реализации СК-проекта, может быть обусловлена не только событийным пространством, но и заказчиком. Вполне определенная и предсказуемая она субъективно может выглядеть как неопределенная. Неоднозначность восприятия одной и той же ситуации; отсутствие достаточных знаний и опыта, нечеткость в оценке последствий и т.д. Таков фактор личностной неопределенности, которая понимается как неопределенность психики и свойств личности. Это и неопределенность предпочтений, когда возникает целевая неопределенность, которая выражается в расплывчатых формулировках заказчика или наличии у него, как указано выше, нескольких скрытых противоречивых целей: получение максимальной прибыли при минимальном уровне риска, что практически не встречается в реальной жизни и представляет собой крайне противоречивые требования к качеству СК-проекта.

К случайным факторам при создании СК-проекта относят такие неопределенные условия, которые при массовом появлении обладают свойством статистической устойчивости и описываются законом распределения вероятности (Шоломицкий, 2005, с. 285). Наиболее желательный способ определения вероятности случайных событий — это использование предельно объективной информации. Если это возможно, то вероятности объективны, и их значения определяются с помощью математических методов на основе закона распределения вероятности либо путем обработки статистической информации. Такой вид неопределенности является самым простым (Шоломицкий, 2005, с. 161), так как зная закон распределения, можно сравнительно легко вычислить вероятность любого события, которое этому закону подчиняется.

Когда закон распределения неизвестен, имеет место конструирование СК-проектов в условиях статистической неопределенности.

Во многих случаях проектирования, когда отсутствует объективная информация, команды часто оценивают вероятности событий СК-проектов полностью субъективно, с помощью понимающей интуиции, знаний, опыта и косвенных данных о ситуации. Такие вероятности называются субъективными. Если они известны, то в конструировании СК-проектов можно использовать аналогичные критерии или правила, основанные на вычислении случайных исходов альтернатив. Но и в этом случае необходимо соблюдать известную осторожность. Тем не менее они играют важную роль в процессе создания СК-проектов, так как наличие субъективных оценок лучше, чем отсутствие каких-либо оценок в целом.

Случайные факторы представляют собой наиболее легко уловимый вид неопределенности, поскольку при массовом появлении они подчиняются определенным закономерностям и становятся предсказуемыми в среднем, хотя и остаются непредсказуемыми в каждом конкретном проявлении.

К неслучайным факторам в процессе СК-проектирования относят такие, которые не обладают свойством статистической устойчивости и не описываются каким-либо законом. Поэтому вероятность тех или иных событий в проекте, связанных с воздействием этих факторов, определить невозможно. Подобного рода неопределенность возникает, когда требующие учета факторы в силу своей природы не описываются каким-либо законом либо настолько новы и сложны, что о них невозможно получить достаточное количество достоверной информации. Другими словами, такая неопределенность — это неизвестность, которая обусловлена нехваткой или отсутствием информации. Например, к подобного рода факторам относятся: появление новых технологий, изменение экономических и политических условий, принятие новых законов и решений правительства.

В самом худшем случае, когда вообще отсутствует какая-либо информация, имеет место принятие решения в ситуации полной неопределенности. Некоторые СК-проекты приходится реализовывать в условиях полной неопределенности. Во-первых, существует принципиальная возможность получения дополнительной информации о неизвестных факторах и удается уменьшить уровень новизны и сложности проблемы. Во-вторых, можно действовать по аналогии с прошлым опытом и сделать предположения о вероятности или о значениях неопределенных факторов. Например, если экономическая и политическая ситуации на протяжении долгого времени оставались стабильными, то можно предположить, что в ближайшей перспективе они существенно не изменятся. Использование прошлого опыта крайне необходимо, когда не хва-

тает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее необоснованно велики. В-третьих, неслучайные факторы иногда удается перевести в разряд случайных с помощью рандомизации (искусственное введение случайности в ситуацию, где она отсутствует). Затем событийную ситуацию можно исследовать, используя методы теории вероятностей и математической статистики.

По сути, процесс реализации СК-проекта заключается в выборе необходимой стратегии на основе гибких экстренных решений в осуществлении альтернативы для достижения цели (Шоломицкий, 2005, с. 38). На этапе реализации из интеллектуальной концепции, представленной на бумаге или в сознании СК-команды, проект превращается в конкретное действие. Другими словами, реализация — это некоторая системная операция, направленная на достижение цели заказчика (Орлов, 2005, с. 77). Проведение этой операции может потребовать включения множества других команд и проектов, обеспечивающих выполнение результирующей.

Эффективность процесса реализации синергетически актуализируется, если проект понимаем и признан аудиториями, которые затрагивает. Такая актуализация проекта автоматически не случается. Необходимым условием реализации является согласование как оргдеятельность. Необходимость согласования эффективна и обусловлена разделением участия в проекте проектировщика и исполнителя.

Вторым шагом согласования является признание решения командой заказчика, которые должны его выполнять, ибо эффективным СК-проектом реально является тот, который фактически осуществляется исполнителями. Многие заказчики, пользуясь административным ресурсом, пренебрегают этим фактором, отдавая распоряжения и требуя их исполнения, не работая с проектировщиками и не убеждая свою команду в правильности и возможности проекта. Такой подход допустим лишь в условиях дефицита времени. Шансы на успешную реализацию проекта значительно возрастают, если задействованные в этом процессе люди внесли свою лепту и искренне убеждены в том, что делают, и понимают, зачем они это делают.

Вместе с тем успех в реализации СК-проектов зависит от множества других факторов, таких как признание командой заказчика его власти (проекта), разработка административного плана реализации проекта, организация взаимодействия с СК-командой и мотивирование исполнителей, контроль за их деятельностью, интегрированные коммуникации, осуществление властных полномочий и множество других факторов.

Даже если положения СК-проекта верны, не всегда реализация осуществляется так, как было задумано в силу обстоятельств и факторов, влияющих как извне, так и изнутри на событийную ситуацию, в которой происходит непосредственно реализация проекта. Как следствие, поставленная цель может быть не достигнута. Соответственно, возникает еще одна задача — определить достигли ли они своих целей или нет? Если не достигли, то, в том числе, необходимо отследить по каким причинам и вследствие чьих ошибок. Реальная оценка степени достижения цели проекта достигается с помощью контроля. Контроль — это процесс измерения фактических значений показателей эффективности, используемых для оценивания альтернатив. В условиях отсутствия контроля СК-команды и координирования деятельности в целом достижение целей СК-проекта представляется невозможным.

Несмотря на то что анализ неопределенных факторов должен предшествовать реализации проекта, остается множество разнообразных непредвиденных обстоятельств, которые могут помешать успеху. Поведение конкурентов может отличаться от наших предположений, исполнителями могут быть допущены ошибки и т.д. Другими словами, в процессе реализации проекта условия внешней и внутренней среды могут заметно измениться и не соответствовать сконструированному проекту и типовым задачам.

Незначительные ошибки, возникающие в процессе реализации проекта, накапливаются и синхронизируются, причем самым неблагоприятным для эффективности проекта образом. Если их не исправить, это приводит к серьезным кризисным последствиям. Благодаря контролю существует возможность установить «отрицательную» обратную связь, чтобы вовремя распознать и бесконфликтно ликвидировать отклонения. Поэтому контроль играет профилактическую роль, позволяет выявить ошибки в реализации проекта до того, как они приведут к появлению кризисной событийности.

Контроль результатов обеспечивает и «положительную» обратную связь, которая заключается в определении сильных сторон проекта и поддержании достигнутого успеха. Информация, полученная на этапе контроля, позволяет реально оценить степень достижения цели, определить, по каким направлениям достигнут успех, и закрепить эффективность в будущем, чтобы сосредоточить внимание на нереализованных фрагментах проекта.

Контроль результатов, являясь одним из этапов СК-проекта, в то же время понимается более широко — как одна из важнейших функций управления проектом. Функция контроля — многосторонний фрагмент проекта, включающий в себя различные виды и этапы. Некоторые важ-

ные процедуры контроля не очевидны. Контроль логически сопровождает все этапы проекта, однако функционально начинается раньше, с момента уяснения проблемы СК-проекта.

В связи с этим различают три основных вида контроля. Контроль называется предварительным, поскольку осуществляется до фактического начала работ по реализации СК-проекта. Предварительный контроль используется для выявления симптомов и причин проблемы, анализа неопределенных факторов, формулировки ограничений и оценивания альтернатив.

Текущий контроль осуществляется в ходе реализации СК-проекта. Обычно его объектом являются отдельные люди, команды и исполнители, а сам контроль осуществляется руководителем проекта. Систематический анализ работы и обсуждение возникающих трудностей позволяют оперативно устранить отклонения от намеченных СК-проектом шагов и внести корректировки в процесс реализации. Текущий контроль основан на измерении промежуточных результатов деятельности и установлении эффективной обратной связи.

Заключительный контроль возможен после того, как проект реализован. Основное его назначение — измерение конечных результатов и сравнение их с требуемыми, что позволяет сделать вывод о степени достижения цели, эффективности СК-проекта. Заключительный контроль осуществляется слишком поздно для того, чтобы что-то изменить в СК-проекте в случае неудачного исхода. Тем не менее он выполняет две важные функции: эта информация позволяет оценить качество проекта и избежать повторения ошибок, если они были допущены; способствует мотивации исполнителей и участников реализации проекта на совершенствование.

В условиях рыночных отношений, при наличии конкуренции и возникновении порой непредсказуемых ситуаций в течение электорального цикла политическая деятельность практически невозможна без рисков. Однако и отсутствие риска, т.е. опасности непредсказуемых и нежелательных для заказчика в его предпринимательской и политической деятельности, и учета последствий его действий в СК-проекте, заметно подрывает динамичность и эффективность таких проектов. Существование риска и неизбежные, связанные с ним изменения в проектировании, выступают постоянным и сильнодействующим фактором развития стратегического консалтинга.

Наработано множество определений риска, все они содержат ряд характерных черт, присущих этой категории: риски непосредственно связывают с конструированием СК-проектов, которые осуществляют в условиях неопределенности; каждый альтернативный СК-проект имеет уро-

вень осуществленности; риски связывают с возможностью в процессе реализации понести потери или убытки. Необходимо подчеркнуть, что риски — это не только возможность потерь, но и возможность стратегического выигрыша. Кроме того, неопределенная ситуация не обязательно создает риск. Рискованная ситуация закладывается в СК-проектах применительно к тем или иным заказчикам или аудиториям только тогда, когда возможные события могут воздействовать на результаты принятых проектов. Отсюда риск — это неопределенность последствий, наступление которых окажет влияние на сложившиеся результаты принятых шагов, что может в разных событийных пространствах привести как к потерям, так и к выигрышам.

Классификация и перечисление всех видов рисков в электоральном цикле может занять не одну страницу текста. Отметим лишь, что, как правило, авторы выделяют такие виды рисков, как риск доверия, конкурентности, риск потери политических преимуществ, тактический риск, юридические риски власти (Шоломицкий, 2005, с. 285).

С точки зрения возможных последствий наступления рискованных ситуаций выделяются:

1) чистые риски, т.е. такие политические риски, результатом которых могут быть только отклонения от ожидаемых позитивных значений;

2) спекулятивные политические и финансовые риски, предполагающие возможность положительного результата.

Возникновение рисков обусловлено факторами рисков — внешними или внутренними. Важными из внешних факторов риска в электоральном цикле считаются изменения в законодательстве, нестабильность политической ситуации, природные катаклизмы и т.д. К внутренним факторам относят ошибки и упущения заказчика и его команды, а также фактор отношения к риску. Люди фундаментально различаются по готовности пойти на риск. Так, одним заказчикам нравится рисковать, другие рисковать не хотят, а иные к риску безразличны. От поведения конкретных заказчиков зависит выбор рискованной стратегии проектов.

Всегда ли СК-проект так уж беззащитен перед угрозой риска? Риски, как и другие факторы, поддаются идентификации, анализу, прогнозированию, а главное, управлению. Не существует единой универсальной схемы развития стратегического консалтинга в условиях риска и неопределенности (Найт, 1994). Каждый проект уникален в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии управления рисками уникален, так как зависит от возможностей, динамики развития, характеристик внешней среды и многих других факторов. Существуют основополагающие моменты, позволяющие рассматривать обобщенные этапы выработки стратегий и антикризисного управления. Представляется, что в

рамках формирования СК-проекта можно выделить несколько основных рискованных зон.

1. Этап определения целей предполагает установление пределов, в которых конкретный риск или группа рисков могут быть изучены, а следовательно, в этих границах может рассматриваться их управляемость с точки зрения стратегического консалтинга. Особенно важно установить критические параметры позиционирования СК-проекта, в рамках которых снижаются или расширяются возможности реализации в случае наступления неблагоприятных или благоприятных событий.

СК-проект предполагает построение иерархии целей и задач ступеней управления, распределение зон ответственности исполнителя, связанных с управлением тем или иным риском.

2. Событийное пространство СК-проекта и идентифицирование рисков. Этап определения тех рисков, которым может быть подвержена организация. Важно установить, какие из рисков являются более или менее значимыми для проекта. Цель идентифицирования рисков связана с определением событий как неблагоприятных, так и благоприятных; когда, почему и как реально наступят сопряженные с риском события и реакция на них.

3. Системный анализ и оценка факторов рисков. Риски, которым подвергается электоральная площадка реализации СК-проекта, имеют различную природу и происхождение, и несут потенциальную угрозу распаду аудитории или нанесения таких структурных потерь в случае возрастания роли административного ресурса, которые приостанавливают нормальное функционирование. Когда риск не содержит угрозы потерь, но становится главным и приводит к потере репутации, возможные последствия почти всегда в СК-проекте можно просчитать: потеря репутации ведет, прежде всего, к «потере лица» и к снижению числа заинтересованных аудиторий, а это находит прямое отражение в падении значимости результата и эффективности всего проекта.

Мероприятия и рискованные события характеризуют планируемый и прогнозируемый ход избирательной кампании. Различие между мероприятиями и событиями состоит в том, что мероприятия планируют и проводят команды кандидата и его соперников, а события как бы происходят относительно независимо от их усилий. Разделить мероприятия и события бывает довольно сложно, поскольку они могут создаваться командами кандидатов, но формально проходить без их непосредственного участия.

Мероприятия и рискованные события важны для описания и оценивания методов использования ресурсов в ходе избирательной кампании, а также сценариев ее развития.

Необходимо отметить, что вероятность неудачи в СК-проектах присутствует, и всегда встает вопрос о методах снижения риска. Возможно количественное определение риска, позволяющее сравнить величину риска вариантов СК-проекта и выбрать отвечающий стратегии риска.

Анализ рисков — это два дополняющих друг друга метода: качественный и количественный. Качественный анализ позволяет определить потенциальные области риска. Количественный анализ направлен на количественное выражение риска. Анализ рисков включает последовательные этапы:

- констатация внутренних и внешних факторов среды, увеличивающих или уменьшающих конкретный вид риска;
- анализ выявленных факторов;
- оценка конкретного вида риска с репутационной и финансовой сторон;
- определение ликвидности СК-проекта и экономической эффективности;
- установка допустимого уровня риска исходя из предшествующих позиций;
- анализ отдельных фрагментов проекта по выбранному уровню риска;
- создание банка мероприятий по снижению риска.

На этапе анализа и оценки рисков главное, во-первых, определение возможности наступления рисков с точки зрения вероятности и, во-вторых, прогноз возможных последствий.

Особый тип управления СК-проектом — это управление рисками. Он включает в себя разработку мероприятий, снижающих наступление возможного риска, исключая или пытающихся его избежать, а также минимизацию значимости риска в случае его наступления. Следует заботиться о том, как снизить значительный репутационный ущерб от рисков, не контролируемых на достаточном уровне. Необходимо разработать и включить меры, обеспечивающие распределение репутационных и финансовых потерь по времени и событийному ряду так, чтобы смягчить давление, под прессом которого окажется заказчик.

Эффективное управление в целом СК-проектом и в частности риском включает предвидение и прогнозирование препятствий и планирование уменьшения наступления неблагоприятных последствий, а не просто следование и реагирование на неблагоприятные события.

Если говорить о рисках СК-проекта как о рыночных предпринимательских рисках, то можно выделить такие способы снижения риска, как диверсификация, страхование, лимитирование, резервирование событий и средств, покрытие непредвиденных расходов, распределение

риска, получение большей информации о предстоящем электоральном цикле и возможных результатах.

Диверсификация — это распределение финансовых и репутационных событий между разнообразными видами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны. Убытки по одному виду деятельности могут компенсироваться за счет другой сферы деятельности, что позволяет повысить устойчивость СК-проекта к изменениям.

Страхование — это передача определенных рисков по аутсорсингу другой венчурной компании.

Лимитирование событийного ряда на различных этапах, резервирование средств на покрытие неизбежных расходов предполагают установление соотношения между потенциальными рисками и размерами расходов, необходимых для преодоления последствий этих рисков.

Распределение риска предполагает разделение возможных издержек риска между участниками проекта. Увеличение продолжительности проекта, внедрение новых технологий, высокая динамичность внешней среды увеличивают риск проекта.

Общими в СК-практике и в бизнес-практике являются три основных принципа снижения риска:

- не рисковать больше, чем позволяет репутация команды;
- не забывать о последствиях риска;
- не рисковать многим ради малого.

Поскольку управление риском осуществляется в условиях неполной информации о возможных будущих последствиях СК-проекта, вероятно, что аспекты принятой консалтинговой стратегии могут оказаться неудовлетворительными. Контроль обязателен и призван установить как работает принятая стратегия и тактика риск-событий, чтобы иметь возможность внести коррективы и проанализировать методы реализации СК-проектов во время выборов (как президентских, так и парламентских) как этапа завершения электорального цикла, сравнить их с методами стратегического консалтинга в экономической сфере.

Отметим, что СК-проекты электорального цикла возможны только при определенных формах государственного устройства, где (как в России пока) существуют выборные парламенты и президенты, т.е. республики (парламентские и президентские) и парламентские монархии.

Вообще банально, что в демократической стране политические решения принимаются, как правило, президентом, парламентом — официальным бомондом и связанными с ним элитами. Эти решения могут быть легитимированы и подтверждены народом двумя путями. Первый — непосредственный, т.е. через референдум. Второй — косвенный, через альтернативные выборы.

По сути, в демократических режимах избиратели в начальной и конечной точках электорального цикла время от времени оценивают деятельность выборных органов. Механизм оценки — это еще и метод перераспределения ответственности. Понятно, что когда гражданин в электоральном цикле в сопровождающем СК-проекте делегирует часть своих прав в обмен на исполнение некоторых специфических исполнительных или законодательных функций, он также передает и часть своей ответственности.

Обычно выделяют три типа СК-сопровождения: 1) интуитивное; 2) основанное на суждении; 3) рациональное. Проекты первого типа принимаются чисто интуитивно, основываясь скорее на эмоциях. Второй тип имеет место, когда сопровождение обуславливается накопленным опытом; часто это просто повторение уже применявшегося действия в похожей ситуации. Наконец, третий представляет собой действия, принятые с полным рациональным анализом всех обстоятельств.

В политике в целом ситуация почти такая же. Разница заключается в удельном весе каждого типа во всей их совокупности. В экономических СК-проектах преобладает рациональный тип принятия решения: детальная проработка и анализ всех вариантов. В политической сфере же преобладают интуитивные решения. Далеко не каждый избиратель склонен рационально оценивать все свои затраты и выгоды от участия в выборах.

СК-проекты не только сопровождают перераспределение ответственности, но и избавление аудиторий от части рисков. Теперь за них это делает специальная команда (насколько эффективно — это уже другой вопрос). Но далеко не всегда этот процесс рационален.

Обычно выделяют несколько основных моделей электоральных кампаний по типам процесса (Петропавловский и др., 1995). Проект «организация аудитория — машина». Аудитория рассматривается как безличный механизм, существующий в виде многоуровневой иерархической структуры. Основой его являются именно формализованные структуры, связи. Большое внимание здесь уделяется единству, функциональному взаимодействию, механизмам управления. Такая модель не всегда работает, так как избиратели гораздо большее внимание уделяют именно неформальным связям. Собственно, формальные связи для избирателя не существуют — для него более важны совсем другие факторы, например, «свой — чужой» и т.д.

Проект «естественная аудитория». Предполагается, что она возникает естественно и развивается по собственным законам, и может гибко и менее четко реагировать на внешние и внутренние изменения. Интересно, что в данном случае отклонение от целей аудитории не рассма-

тривается как отрицательный результат, а лишь как средство достижения новой, измененной цели. Эта модель более применима, так как избиратели действительно склонны к изменчивости. Но на самом деле электорат более прозорлив в достижении своих целей и чаще меняет не последние, а свои методы. То есть если не получилось достичь цели через избрание одного кандидата — выберем другого. Еще один важный вопрос, который требует обсуждения — является ли сам институт СК-проектов сопровождения естественным.

Аудитория — «общественность». Регулятором выступают, прежде всего, традиционные нормы поведения, межличностные отношения, отношения между значимыми субъектами. Можно рассматривать избирателей как совокупность неких аудиторий, в каждой из которых можно с некоторыми оговорками выделить все основные характеристики модели. Эти же группы тогда можно назвать целевыми аудиториями. Далее политтехнологам предстоит решить, как с ними работать.

Социотехнический проект аудитории. Особое значение придается влиянию избирательных технологий, заложенных в СК-проекте, на внутригрупповые связи. Если попытаться распространить эту модель как единственную на выборный период, то она окажется слишком узкой. Конечно, технологии влияют на часть избирателей, но лишь на небольшую, и вряд ли это может иметь большое значение при решении «за кого голосовать».

Интеракционистский проект аудитории. Основные значимые факторы: роль ожиданий и система ценностей аудитории, ее представление о ситуации.

По нашему мнению, сопровождение такой модели может применяться в политике достаточно широко, но только с оговоркой, что электоральные решения не всегда принимаются на основе суждений (а именно к этому типу действий больше всего подходит данный тип кампании), а часто и основываются на чистой интуиции. Тем не менее очень важную роль играют ожидания и их интерпретации.

Институциональный проект аудитории. Все функции и структуры аудитории находятся под влиянием институций: традиций и норм институтов, действующих в функциональной среде. Эта модель будет работать на выборах лишь частично, так как люди далеко не всегда используют традиции и нормы во время реализации своей политической воли. Здесь, кстати, важно и то, что, например, российская политическая традиция зачастую подразумевает реализацию целей вне общественно-публичных институтов.

Конфликтные аудитории. Проект основан на том, что внутри сталкиваются и противодействуют противоположные цели и организованности. На выборах действительно сталкиваются множество политических партий с очень разными интересами, но при этом существует и возможность различных компромиссов, блоков и т.д. Кроме того, избиратели вовсе не склонны вступать в конфликт между собой: выборы можно (хотя и с известными оговорками) назвать борьбой избирателей, а вовсе не столкновением. По сути, электорат на выборах преследует одни и те же стратегические цели: обеспечение своего благосостояния и благосостояния своих близких. Другой разговор, что, по его мнению, эти цели способны реализовать разные элиты и политические партии.

Эта модель больше всего подходит для анализа именно политических процессов. Важно понять, по поводу чего может разгореться конфликт и как им управлять, а по поводу чего имеет место консенсус. Кроме того, в СК-проектах обязательно следует учитывать, что цели и организованности далеко не всегда противоположны. И именно за счет разного рода союзов, блоков, постоянной игры то с одним субъектом, то с другим можно реализовать собственные цели.

Элиты и их место в современных СК-проектах электорального цикла

В России последних лет влияние на политические (в рамках электорального цикла) процессы оказывают изменившиеся элитные группы, связанные с бизнесом и имеющие почти корпоративную систему связей в государственном аппарате (Ашин и др., 2001, с. 264—284). Элиты (или политико-экономические кланы) не стремятся быть предметом публикаций и стратегического анализа. Поиску информации для СК-проектов не свойственны сенсационность и ангажированность. Задачей такой аналитической работы является исследование системы связей в нынешней российской элите для СК-проектов.

«Элиты Путина» выросли на фоне снижения значимости всех элит послеперестроечной эпохи: сначала потеряли вес региональные лидеры и приближенные к «семье» олигархи, а затем потеряли значимость ключевые игроки административной элиты, гражданской и «силовой».

Все «бывшие» элиты, хотя они и разрознены, не заинтересованы в стабильности элит путинского призыва на выборах 2007—2008 гг. Наступивший электоральный цикл создает для них возможность или иллюзию

перетранспонировать часть позиций. Избирательная кампания началась заранее, и это побудило элиты выдвигать СК-проекты Кремлю в обмен на возможность консолидации. Они захотят быть с победителями, чтобы затем войти в «команду-преемник». Возможности их СК-проектов преимущественно рассматриваются как оборонительные.

Элита «семьи» перестала быть влиятельной политической составляющей. «Питерское сообщество», которое рекрутировано из аморфного круга лиц личной команды Путина, эволюционировало до сложно выстроенной структуры со своей парламентско-партийной составляющей. Финансово-промышленная элита не только претерпела изменения, но стала демонстрировать невовлеченность в российскую политику и играть на стороне невмешательства. И наконец, элита левой оппозиции, в которой сложилась система формальных и неформальных связей, также нуждающаяся в перепроектировании.

Ключ к пониманию природы стратегического обновления современных российских элит находится в принятии идеи примирения конфликтующих сил во имя изменений и стабильности. Политико-экономическая тактика «власть имущих» конца 90-х гг. привела к ситуации, при которой политик или бизнесмен в своей деятельности может ориентироваться на поддержку лишь самых близких и проверенных людей: одноклассников, однокурсников, личных друзей, родственников и т.д. «Война всех против всех» (почти по Гоббсу), характерная для этапа российского «первоначального накопления» и становления новых структур в политике и бизнесе, вынуждала ее активных участников к предельной осторожности в выборе партнеров.

Отсюда и начальные принципы формирования элит на основе системы неформальных отношений. Так начала складываться привычная нам сейчас ресурсная модель элит. Приход к власти В. Путина ее не разрушил, а лишь серьезно видоизменил. Путин активно в течение всех лет своего правления вводил «питерскую» элиту, генетически связанную с президентом. Последнее слово при решении ключевых вопросов управления по-прежнему, как и в доперестроечную эпоху, остается за государством. Устойчивость элит объясняется тем, что они за эти годы «выстроены» по отношению к стабильной «вертикальной» основе — государственному контролю над активами в реальном секторе экономики.

Элиты формировались, разумеется, не в безвоздушном пространстве, а в значительной степени именно на политико-административной основе. Отсюда и общие принципы их комплектования. Сложившиеся источники формирования, наряду с общими политическими и экономическими интересами участников, обеспечивают устойчивость групп влия-

ния. Личные связи не гарантируют отсутствие внутренних конфликтов, заложенных в СК-проектах, но позволяет их минимизировать.

Элита современного электорального цикла России отличается от своих аналогов в других странах — она переживает противоречивый начальный этап своего развития. Разумеется, без неформальных политико-экономических образований не обходится ни одно государство, СК-проекты таких групп встроены в контекст сложившихся институтов — партий, парламентов, гражданского общества (от объединений предпринимателей до влиятельных профсоюзов), — и действуют через эти институты. В транзитном обществе, и, в частности, в России, подобные институты развиты слабо и не способны решать задачи представительства политических и экономических элит. Неформальные элитарные группы выходят со своими СК-проектами на высшие эшелоны власти и участвуют в принятии решений. Чем слабее формальные институты, чем менее конструктивна коммуникативная система формальных и неформальных, часто олигархических, политических акторов, тем больше влияние неформальных групп.

То, что нынешняя российская элита имеет свое неповторимое «питерское» лицо, становится очевидным, если сравнить ее с тремя наиболее распространенными в мире моделями элит: американской, французской и «вестминстерской» (британской) (Ашин и др., 2001, с. 302).

В основе американской элиты находятся бизнес-проекты, из них рекрутируются и кадры высшей бюрократии, и партийно-политическая верхушка. Элита мобильна в реализации своих установок.

Мобильности способствует и механизм ротации верхнего слоя служащих. Речь идет о широком слое высшей бюрократии — это несколько тысяч человек, определяющих основные направления политики страны. В американской элите активна роль партийной системы, которая и регулирует эту ротацию. Победившая на выборах партия получает право на ключевые посты в госаппарате. Двухпартийность обеспечивает этой системе устойчивый характер, гарантируя от случайностей. Корпоративность не свойственна американской элите, по крайней мере ее верхушке.

Во Франции основой элиты является как раз чиновничество, которое прошло подготовку в наиболее престижных учебных заведениях страны — Политехнической школе, ЭНА (Национальной школе администрации). Госслужба — отправная точка карьеры представителей элиты. Молодой «энарх» (выпускник ЭНА) попадает в аппарат министра, а уже оттуда, получив новый карьерный стимул, — в политику (обретая депутатский мандат) или в бизнес. Французская модель (она присуща также Германии и Японии) ориентирована на освоение высшей бюрократией всей политической системы страны.

«Вестминстерская модель», свойственная Великобритании и ее бывшим доминионам (Канада, Австралия), предусматривает наличие обоюбо-бленных элит: деловой, административной и политической. Переходы между этими элитными группами носят единичный характер. Приходящая к власти партия расставляет свои кадры лишь на министерские посты («политические назначенцы»), а государственный аппарат подчеркнуто аполитичен и подвергается лишь незначительным изменениям после очередных выборов. Элиты не раздроблены: речь идет о едином истеблишменте. Важный консолидирующий момент — общие школы и общие клубы — еще один отлаженный веками механизм социализации. Многочисленные консалтинговые структуры также обеспечивают единство элиты.

Из этих характеристик ясно, что российская элита не похожа ни на один из представленных типов. В России нет истеблишмента в британском смысле этого слова — элита рекрутируется из самых различных источников: бывший советский номенклатурщик соседствует с академическим ученым, ушедшим в политику. Бывший фарцовщик, ставший бизнесменом — с кадровым офицером КГБ.

России не свойственна и французская модель — бюрократия является самой зависимой из всех элитных групп. Советская номенклатура уходит в прошлое. Карьерное чиновничество является лишь одним из источников рекрутирования кадров для верхнего слоя госаппарата. Российская академия государственной службы пока мало напоминает престижные вузы Франции, ее не слишком высокая привлекательность объясняется низким уровнем престижа младших и средних государственных должностей. Только начинает появляться бюрократическая корпоративность, без которой французская модель немыслима.

Наконец, американская модель. Внешне она наиболее близка к российской — элита движется между бизнесом, политикой и верхушкой государственной службы. Однако отличие российской модели от американской заключается в институциональной слабости, и большей степени хаотичности. Вместо партий регуляторами продвижения элит выступают политико-экономические кланы. Основным движущим фактором существования и развития элит являются экономические, политические и бизнес-интересы.

По мнению Х. Грэхэма (Грэхэм, 2003), «ключевыми образованиями», структурами, которые ведут борьбу за власть, за корпоративный контроль над правительственными институтами, являются политические группировки, группы интересов, лобби. Они значительно отличаются друг от друга по степени своего влияния и внутренней организации, од-

нако для наиболее мощных из них характерна следующая организационная структура:

- группирование вокруг крупной политической фигуры, предполагающее связь с ведущими финансовыми, торговыми и промышленными структурами;

- гарантированный доступ к средствам массовой информации и информационным (разведывательным) службам;

- контроль над вооруженными формированиями (государственными или частными).

Устойчивое объединение бизнес-структур и политических деятелей, имеющих корпоративные интересы в различных областях. В этом их отличие от более широкого понятия групп интересов, к которым относятся и предпринимательские организации, и профсоюзы, и региональные элиты. Объединенные по корпоративному признаку группы стали привычной частью российского политического ландшафта. Именно сочетание политического, экономического и медийного ресурсов, диверсификация связей позволяют группе влияния, не будучи элитной, сохраниться в качестве влиятельного участника даже в том случае, если отдельные ее представители вынуждены покинуть высокие посты на госслужбе. Только продолжительное и целенаправленное, на наш взгляд, властное давление со стороны государства, что и происходит в современной России, способно уничтожить любую группу как активного игрока.

Взаимоотношения элит и государства в России в течение последних лет носили неоднозначный характер. В ряде случаев до 2000 г. элита диктовала ему свою волю, причем не только в экономике, но и в политике. С приходом к власти В. Путина ситуация изменилась. Сложилась система отношений между государством и бизнес-элитой, которая характеризовалась «отлучением» бизнесменов от непосредственного влияния на процесс принятия ключевых политических решений. Непопулярность бизнеса в политической сфере стала наказуемым явлением и произошла коррекция внутри элит: укрепились позиции «силовики», что, в частности, было связано со складыванием «питерской» группы влияния.

Тем не менее власть не была заинтересована в жесткой конфронтации с группами давления, сформировавшимися в ельцинскую эпоху. Ведь борьба с «олигархами» могла подорвать основы экономической стабильности государства. Обращает на себя внимание тот факт, что два медиамагната были выбраны для публичного «наказания» не только из-за значительных политических амбиций, но и вследствие того, что крушение их бизнеса не могло привести к потрясениям в экономике. В то же вре-

мя и группы влияния скорректировали свое поведение, что сказалось на характере их отношений с властью. Вначале представители большого бизнеса были вовлечены в процесс консультаций с президентом через структуру Российского союза промышленников и предпринимателей, а с 2002 г. все более активно внедряется и принцип встреч в режиме «тет-а-тет» с обсуждением вопроса «...а не хотите ли вы...»

Наиболее политически и экономически значимая группа влияния за годы путинского правления была вытеснена «питерцами» при поддержке государства лишь в ряде сфер (МВД, «Росвооружение», «Газпром» и др.), что было компенсировано активной и многовекторной экономической экспансией. Ее лоббистский ресурс ослабел. «Питерцам» удалось с активной помощью первого лица создать систему влияния, сопоставимую с разрушенной ельцинской, но при этом они не перестали быть аморфной группой. Это тоже часть тактики нашего руководителя. Видимо, президент делает стратегическую ставку только на них, сместив равновесие элит.

Стратегия формулируется и разрабатывается руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Эффективная стратегия возможна только после тщательного сбора и анализа всей необходимой для этого информации.

Отсутствие единой корпоративной стратегии приводит к появлению множества направлений наступательных действий, что очень характерно, например, для современного электорального цикла. На одних направлениях достигается успех, на других — имеет место поражение. Но ни одно из них не координируется, чтобы вести кампанию долгое время.

Стратегические планы цикла должны быть разработаны таким образом, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, тогда при необходимости можно осуществить их модификацию и переориентацию. В любой момент времени в стратегических планах компании должна доминировать одна-единственная цель. Эта цель должна, прежде всего, быть связана с имеющимися ресурсами.

Выработка стратегии — это не только планирование собственной деятельности, но и предвидение действий оппонентов, и подготовка контрмер и ответных действий.

Суть политической стратегии в электоральном цикле заключается в том, чтобы определить, как максимально увеличить свои преимущества и использовать слабые стороны соперников с тем, чтобы добиться своих электоральных целей.

Литература

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007.
2. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
3. Ашин Г.К., Кравченко С.А., Лозаннский Э.Д. Социология политики. Сравнительный анализ российских и американских политических реалий. М.: Экзамен, 2001.
4. Грэхэм Х.Т. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. М.: Юнити, 2003.
5. Гуваков В.И., Ситников А.П. Эффект между.. Проблемы метатеории консалтинговой деятельности. Монография. М.: КГ «ИМИДЖ-Контакт», 2005.
6. Корнилова Т.В. Психология риска и принятие решений: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2003.
7. Найт Ф. Понятие риска и неопределенности // THESIS. Риск. Неопределенность. Случайность. 1994. Вып. 5. С. 12—28.
8. Нуреев Р.М. Теория общественного выбора: Курс лекций. М.: ГУ ВШЭ, 2005.
9. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент: Учебное пособие. М.: Гардарики, 2005.
10. Петропавловский Н.Н., Ситников А.П., Артемьев М.А., Гафт В.И. Самый короткий путь к власти: сборник технологий проведения политических выборных кампаний / Под общ. ред. Н.Н. Петропавловского. Таганрог: Сфинкс, 1995.
11. Портер М. Конкурентная стратегия. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. Рудая Е.А. Основы бренд-менеджмента: Учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2006.
13. Совет директоров в системе корпоративного управления компании. М.: Изд-во Российского института директоров, 2005.
14. Справочник по политическому консультированию / Под ред. Д.Д. Перлматтера. М.: КГ «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2002.
15. Траут Д., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. СПб.: Питер, 2006.
16. Траут Д., Ривкин С. Новое позиционирование. СПб.: Питер, 2003.
17. Уилсон Р. Планирование стратегии Интернет-маркетинга. М.: ИД Гребенникова, 2003.

18. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: ИД Вильямс, 2002.
19. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005.
20. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика. М.: Дело, 2005.
21. Шоломицкий А.Г. Теория риска. Выбор при неопределенности и моделирование риска. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2005.

Препринт WP14/2007/03
Серия WP14
Политическая теория
и политический анализ

В.И. Гуваков

**Стратегический консалтинг
в современном электоральном цикле**

Выпускающий редактор *А.В. Заиченко*
Технический редактор *Ю.Н. Петрина*

ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.
Отпечатано в типографии ГУ ВШЭ с представленного оригинал-макета.
Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Тираж 150 экз. Уч.-изд. л. 3,5.
Усл. печ. л. 3,05. Заказ № . Изд. № 822.

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3
Типография ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3
Тел.: (495) 772-95-71; 772-95-73