**PR-методы в уголовно-исправительной системе**

Диплом

СОДЕРЖАНИЕ

[**ВВЕДЕНИЕ** 3](#_Toc484535674)

[**ГЛАВА 1. Теоретические основы использования PR-методов в деятельности учреждений уголовно-исправительной системы** 7](#_Toc484535675)

[1.1. Связи с общественностью в органах исполнительной власти 7](#_Toc484535676)

[1.2. PR-методы, используемые в деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы 15](#_Toc484535677)

[1.3. Международный опыт PR-деятельности в пенитенциарной системе 20](#_Toc484535678)

[**ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ PR-ПРАКТИК ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области** 25](#_Toc484535679)

[2.1. Организационный аудит ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области 25](#_Toc484535680)

[2.2. Включенное наблюдение в ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области 35](#_Toc484535681)

[2.3.Экспертное интервью 35](#_Toc484535682)

[2.4. Ивент-анализ ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области 38](#_Toc484535683)

[2.5. SWOT-анализ ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области 40](#_Toc484535684)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.** 42](#_Toc484535685)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.** 43](#_Toc484535686)

[**Написание на заказ курсовых, дипломов, диссертаций...**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

**ВВЕДЕНИЕ**

Российская уголовно-исполнительная система (или иначе пенитенциарная система) на протяжении долгих лет оставалась закрытой для общественности и не допускала прямого обсуждения проблем ее функционирования. Однако, являясь системой органов государственной власти, в задачи которой входит ограничение прав и свобод человека в целях и пределах, установленных законом, уголовно-исполнительная система не может быть свободна от контроля со стороны общества. Демократические преобразования, ориентация на европейские стандарты в сфере исполнения уголовных наказаний потребовали пересмотреть роль гражданских институтов в деятельности системы, определить новые подходы к взаимодействию с их представителями, что в итоге позволило рассматривать связи с общественностью как перспективное направление в развитии пенитенциарной системы. Но как все новое воспринимается поначалу обществом сложно и неоднозначно, так и «public relations» в такой консервативной системе, как пенитенциарная, все еще проходит стадию адаптации - и сегодня на региональном уровне уголовно-исполнительной системы организация связей с общественностью испытывает определенные трудности. Все изложенное подчеркивает **актуальность** выбранной темы и определяет необходимость изучения теоретических и прикладных вопросов, связанных с использованием PR-методов в деятельности уголовно-исправительных учреждений.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

**Цель выпускной квалификационной работы** – изучить значение и специфику применения PR-методов в деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы и разработать на основе этого проект по повышению эффективности PR-деятельности.

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач**:

1. Рассмотреть содержание и функции деятельности по связям с общественностью в органах исполнительной власти.
2. Изучить практику использования связей с общественностью в учреждениях уголовно-исполнительной системы.
3. Рассмотреть примеры PR-практики в учреждения пенитенциарной системы зарубежных стран.
4. Проанализировать практику использования PR-методов в деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области.
5. Изучить сильные и слабые стороны в организации PR-деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области.
6. Разработать проект по повышению эффективности PR-деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области.

**Объект выпускной квалификационной работы** - ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области.

**Предмет выпускной квалификационной работы** – PR-методы в деятельности уголовно-исправительного учреждения ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области.

Для достижения целей выпускной квалификационной работы были использованы следующие **методы исследования**:

- организационный аудит методом включенного наблюдения с целью изучения организационной структуры и организационных процессов, протекающих в ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области;

- анализ сайта ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области как основного источника информирования общественности о деятельности учреждения;

- проведение экспертного интервью с начальником отдела материально-технического обеспечения ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области для определения приоритетных направлений в PR-деятельности учреждения, анализа имеющейся практики;

- анализ стейкхолдеров для изучения характера и механизма взаимодействия ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России в группами внутренней и внешней общественности;

- SWOT-анализ PR-деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России для определения приоритетных стратегий развития с учетом имеющихся внутренних и внешних факторов.

**Теоретическая база** включает в себя следующие основные работы Бурлакова Е.К. «Управление деятельностью PR-служб в органах местного самоуправления», Комаровский В.С. «Связи с общественностью в политике и государственном управлении», Нечаев Д.А. «Оценка эффективности PR-деятельности в государственных структурах РФ (региональный уровень)», Овчинникова М.А. «Связи с общественностью как функция органов власти», Васильева М.М. «Связи с общественностью в органах власти», Сафаров Р.А. «Общественное мнение и государственное управление», Марков А.А. «Связи с общественностью в органах государственной власти», Тарашвили Е. «Связи с общественностью в государственных структурах».

**Эмпирическая база** выпускной квалификационной работы включает в себя результаты авторских исследований, проведенных в период прохождения производственной (преддипломной) практики в отделе материально-технического обеспечения ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России, выполняющего в управлении в том числе функции по связям с общественностью.

**Апробация работы.** Теоретически и практические положения работы были апробированы путем их представления руководителю отдела материально-технического обеспечения ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России.

**Структура** выпускной квалификационной работы включает в себя введение, три содержательные главы, заключение, список использованных источников и приложения. В первой главе выпускной квалификационной работы проведен теоретический анализ, рассмотрено содержание деятельности по связям с общественностью как органах власти в целом, так и системе уголовно-исправительных учреждений в частности. Практическая глава курсовой работы содержит результаты проведенных эмпирических исследований, описание проблемных аспектов в текущей деятельности организации, которые лягут в основу проектирования. Третья глава выпускной квалификационно работы носит проектный характер. В рамках этой части работы нами определена проблематизация, цели и задачи проекта, а также приоритетная стратегия его реализации. Предложена программа PR-кампании с подробным описанием содержания каждого мероприятия, необходимых для его проведения ресурсов, сроков реализации. В тексте проектной части работы отражены такие аспекты проектирования как план-график проектных работ, график Ганта, таблица имеющихся и запрашиваемых ресурсов проекта, схема коммуникаций внутри команды реализации проекта, ключевые параметры оценки эффективности реализации проекта. Каждый параграф и каждая глава работы заканчивается основными выводами. В заключении подводится общий итог выполненной работы, оценивается степень достижения поставленных задач и цели выпускной квалификационно работы.

**ГЛАВА 1. Теоретические основы использования PR-методов в деятельности учреждений уголовно-исправительной системы**

**1.1. Связи с общественностью в органах исполнительной власти**

В связи с развитием гражданского общества и правового государства в России все государственные структуры обязаны взаимодействовать с общественностью, осуществлять свою деятельность в режиме открытости и прозрачности, на что указывает Конституция Российской Федерации и ряд законов. В настоящее время государственная власть стоит на пути формирования диалога с общественностью, и для реализации этого направления в большинстве органов, входящих в структуру органов государственной власти, функционируют подразделения по связям с общественностью. Данная практика активно развивается не только на федеральном, но и на региональном уровне, несмотря на то, что в регионах и на местах пресс-службы сталкиваются зачастую с большим количеством трудностей. Эксперты отмечают, что опыт осуществления связей с общественностью на местном уровне предполагает принципиально иной масштаб и уровень согласования интересов[[1]](#footnote-1).

Переход России к новым общественно-политическим и социально-экономическим отношениям закономерно требуют изменения всей системы управления обществом. Таким образом, развитие связей с общественностью в органах власти на современном этапе вызвано необходимостью обеспечения большей открытости власти. Все это проявляется в поиске новых форм коммуникативных отношений между властью и обществом. Как следствие, связи с общественностью становятся для органов власти стратегически важным аспектом деятельности[[2]](#footnote-2).

В своих исследованиях специалисты отмечают, что «взаимодействия органов власти с населением, установление тесной, постоянной и живой связи государственных руководителей, депутатов с гражданами пока не соответствует мировым демократическим стандартам»[[3]](#footnote-3). Важнейшей задачей связей с общественностью как отрасли научного знания и вида профессиональной деятельности является определение параметров публичного пространства, обеспечение публичной деятельности субъекта управления.

Связи с общественностью преследуют своей целью обеспечить публичную деятельность органов власти. Это, в свою очередь, подразумевает «информационную открытость власти, налаживание системы обратной связи, доступности информации в политической сфере»[[4]](#footnote-4). Информационная открытость предполагает «многоканальность информирования населения о деятельности субъектов политической деятельности, возможности доступа граждан информации, касающейся основных аспектов деятельности государственных органов, исключение попыток манипулятивной пропагандистской коммуникации»[[5]](#footnote-5).

Сегодня существует множество определений связей с общественностью. Так, например, М.А. Овчинникова определяет связи с общественностью как «разновидность социально-психологического менеджмента, в рамках которого в результате анализа тенденций политического, социального, экономического развития страны (региона, города), и соблюдения этических норм, и общественных интересов планомерно и непрерывно осуществляется комплекс мероприятий по достижению обоюдного доверия, взаимопонимания и сотрудничества между властью и обществом»[[6]](#footnote-6).

М.М. Васильева под связями с общественностью понимает «искусство применения властью системы основанных на особенностях человеческого восприятия средств убеждения, направленной на увеличение конкретных преимуществ нужной идеи, версии, курса с целью обеспечения их общественной поддержки»[[7]](#footnote-7).

Проанализировав оба определения можно сделать ряд выводов. Так, первое определение акцентирует внимание на социальной ответственности власти, необходимости поддержания обратной связи и достижения согласованности интересов власти и общества – это основные атрибуты связей с общественность в государственном управлении. В данном случае власть и граждане должны стремиться к равноправным, партнерским отношениям. Что касается второго определения, то в нем, на наш взгляд, уделяется большее внимание пропагандистской функции связей с общественностью – возможности укреплять и развивать в обществе те идеи, которые транслирует власть.

Можно выделить следующие основные принципы связей с общественностью в органах власти:

*1. Комплексность.* Данный принцип предполагает реализацию комплексного подхода к организации деятельности по связям с общественностью, в рамках которой необходимо учитывать мнение всех целевых аудиторий и групп общественности. Проводимые мероприятия и информационные сообщения должны дополнять и подкреплять друг друга, а не превращаться в единичные несогласованные акции.

*2. Планомерность.* Эффективная деятельность связей с общественностью невозможна без оперативного и долгосрочного планирования и детальной проработки программ и мероприятий. Немаловажную роль в составлении стратегий играет прогнозирование тенденций изменения мнения групп общественности. ­ Все планы должны иметь экономическое обоснование, ресурсное обеспечение и временные интервалы исполнения.

*3. Оперативность.* Деятельность по связям с общественностью в органах власти требует быстрой реакции на изменение общественного мнения.

*4. Объективность.* Деятельность по связям с общественностью в органах власти требует использования достоверной и полной информации. Информационная база создается на основании анализа общественного мнения, собственных ошибок, эффективности выпущенных коммуникационных обращений.

*5. Непрерывность.* Работа по установлению и поддержанию связей с общественностью должна проходить непрерывно. Воздействие на целевые аудитории и общественные группы должно носить постоянный характер.

*6. Эффективность.* Деятельность по связям с общественностью должна приносить положительные результаты.

*7. Законность. ­* Информация, представляющая собой государственную или коммерческую тайну, интеллектуальную собственность, должна использоваться на законных основаниях.

Рассматривая роль связей с общественность в органах власти, необходимо отметить, что данная деятельность не должна носить политического характера, и быть исключительно инструментом пропаганды. Наоборот, связи с общественностью по сути выведены за пределы политики, их цель – обеспечение взаимодействия власти и общества, объективное и оперативное информирование, поддержание доверия со стороны общественности. В данном случае связи с общественностью выступают инструментом гармонизации, достигающейся путем согласования противоречивых интересов индивидов, социальных групп, организаций с общественными интересами при использовании PR-инструментов и технологий. Субъекты и объекты связей с общественностью в органах власти представлены на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Связи с общественностью в органах власти

Как отмечают эксперты, связи с общественностью в органах власти нацелены на завоевание доверия у населения[[8]](#footnote-8). В основе возникновения этого доверия лежит, в первую очередь, реальная практическая деятельность органов власти, однако, немаловажное значение играет также активность специалистов по связям с общественностью. Связи с общественностью нацелены на создание исключительно положительного образа власти, они усиливают и акцентируют позитивную информацию об органах местной власти и результатах их практической деятельности[[9]](#footnote-9).

Основополагающие цели связей с общественностью в органах власти направлены на обеспечение гласности, открытости, прозрачности и доступности в работе государственного аппарата и обеспечение эффективной обратной связи с гражданами и их объединениями. Глобальные цели государственных PR-программ независимо от уровня имеют, как минимум, три общих элемента:

* Информирование общества о деятельности государственного органа (учреждения);
* Привлечение общества к участию в государственных программах;
* Обеспечение общественной поддержки избранным стратегиям и принятым программам.

Таким образом, связи с общественностью для органов власти являются управленческой деятельностью, предполагающей:

* Работу властных структур с общественным мнением;
* Гармонизацию отношения между властью и обществом путем совместного решения общих проблем;
* Коммуникативный характер отношений, предполагающий регулярное распространение органами власти информации через СМИ, через иные каналы среди общественности с целью информирования и оказания воздействия на мнения, оценки и поведения людей;
* Двустороннее общение и равноправные отношения, направленные на достижение взаимопонимания, согласия, доверия и сотрудничества.

Перечень используемых в органах власти PR-инструментов представлен на рисунке 1.2.



Рис 1.2. Приемы связей с общественностью в органах власти

По своему функциональному содержанию связи с общественностью выходят за рамки простого информирования и целенаправленного воздействия на общественное мнение, оценки и поведения людей[[10]](#footnote-10). Е.Ю. Бикметов и Ю.Н. Дорожкин выделяют следующие функции связей с общественностью в органах власти: управленческая, исследовательская, планирующая, информационно-просветительская, воспитательная, консультирующая и имиджевая[[11]](#footnote-11).

1. Коммуникационная функция, в рамках которой связи с общественностью обеспечивают взаимодействие органов власти с гражданами;
2. Управленческая функция, которая заключается в воздействии на общественное мнение в рамках управленческого процесса. В рамках управления осуществляется оценка отношений общественности к органам власти, соотнесение принципов и приемов деятельности власти с общественными интересами, планирование и проведение в жизнь действий, рассчитанных на понимание со стороны общественности;
3. Исследовательская функция, связана с необходимостью сбора, обработки и интерпретации значительного объема экономической, правовой, политической, социологической информации, отражающей мнения общественности о характере и результатах деятельности власти. В рамках исследовательской функции проводятся мониторинговые исследования, экспертизы программ деятельности и информационной политики администрации, их коммуникационной эффективности, выявление новых проблем, требующих решения[[12]](#footnote-12);
4. Планирующая функция, предполагающая определение целей, задач и разработку плана мероприятий по их реализации, прогнозирование социальных процессов как внутри организации, так и в среде ее целевых аудиторий;
5. Информационно-просветительская и воспитательная функция, отличающаяся использованием различных методов и средств личной (прямой) и опосредованной коммуникации, нацеленной на улучшение информирования населения о социально-экономическом, общественно-политическом и культурно-духовном развитии региона, о политике местного руководства. Эта функция, как отмечают специалисты, «направлена на духовное, нравственное и патриотическое воспитание граждан, прежде всего детей, молодежи, формирование у них правовой, политической культуры, чувства гражданской гордости, уважения к государственной символике и национальным ценностям, на закрепление в сознании положительных духовно-нравственных ориентиров, а также на оказание помощи населению в информационном пространстве»[[13]](#footnote-13);
6. Консультирующая функция связей с общественностью обеспечивает органы власти аналитическими разработками, соответствующими ожиданиями целевых аудиторий;
7. Имиджевая функция заключается в формировании положительного образа власти и ее должностных лиц в глазах общественности[[14]](#footnote-14).

Таким образом, связи с общественностью представляют собой деятельность по выстраиванию гармоничных отношений между органами власти и всеми институтами гражданского общества. Данная деятельности носит комплексный характер и строится на принципах планомерности, оперативности, объективности, непрерывности и законности. Связи с общественностью в органах власти выполняют следующие функции: управленческую, исследовательскую, планирующую, информационно-просветительскую, воспитательную, консультирующую и имиджевую.

**1.2. PR-методы, используемые в деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы**

Уголовно-исполнительная система России долгое время была закрытой для общественности. Да и сами учреждения, исполняющие уголовные наказания, еще десять лет назад вызывали настороженное, а иногда и просто негативное отношение населения. Новая Конституция Российской Федерации 1993 года провозгласила приоритет интересов личности. Серьезные перемены в государственной политике, изменение ценностных ориентиров общества содействовали проведению радикальных реформ и в пенитенциарной системе. Большое значение в условиях реформирования пенитенциарной системы приобретает подготовка персонала новой формации, способного должным образом воспринимать требования международных стандартов в сфере обращения с заключенными. Уголовно-исполнительная система стала открытой для общественного контроля. В этом смогли убедиться и эксперты Совета Европы, и представители Комитета ООН против пыток, и члены международных и российских правозащитных организаций, посещавшие места лишения свободы.

Положительные перемены в реализации курса на реформирование системы, гуманизацию условий отбывания наказаний, соблюдение прав человека наиболее заметны в сфере воспитательной и социальной работы с осужденными. Утверждена соответствующая концепция, качественно обновляются взаимоотношения между персоналом и их подопечными, укрепляются позиции педагогов, психологов, социальных работников. Характеристика пенитенциарной системы показывает, что за последние шесть лет произошли серьезные изменения в деятельности учреждений и органов УИС. Приведение российского законодательства в соответствие с европейскими стандартами, гуманизация отбывания уголовных наказаний, приоритет соблюдения прав человека в местах лишения свободы позволяют сегодня мировому сообществу по-новому взглянуть на тюремную систему России. Открытость пенитенциарной системы для общественного контроля, повышенный интерес СМИ, общественных и религиозных объединений к деятельности системы предопределило создание в ее территориальных органах специальных подразделений, отвечающих за постоянный диалог организации с общественностью.

Одним из значимых направлений в PR-деятельности УИС является реализация имиджевой функции. Формирование положительного имиджа учреждений уголовно-исполнительной системы является одним из наиболее приоритетных направлений деятельности в рамках начавшегося реформирования системы. Реализуя имиджевую функцию связей с общественностью, органы пенитенциарной системы выполняют следующие шаги:

1. Определение основной цели формирования имиджа, необходимых имиджевых характеристик.
2. Продвижение сформированного образа с помощью СМИ, специальных PR-мероприятий.
3. Перевод отобранных характеристик имиджа в различные контексты (событийный, словесный, визуальный).
4. Постоянная корректировка основных параметров имиджа с учетом ситуации и реакции целевой аудитории.

Данная схема является во многом универсальной при реализации имиджевой функции связей с общественностью в органах власти, но имеет свою специфику для учреждений уголовно-исполнительной системы. Стоит отметить, что первый этап в формировании имиджа является крайне важным, так как подразумевает формулирование ключевых программных моментов. Кроме того, на этом этапе определяются целевые аудитории для формирования имиджа: основные и вспомогательные. К основным целевым аудиториям относится население, а также общественные и религиозные организации. Наиболее крупной и влиятельной вспомогательной целевой аудиторией являются средства массовой информации. Каждая из контактных групп обладает в данном случае собственными интересами. Для СМИ, например интересны информационные поводы, которые можно представить читателям на страницах своих изданий. В условиях реформирования уголовно-исполнительной системы, принятия концепции открытости, основными имиджевыми характеристиками, которые должны быть встроены в образ учреждения пенитенциарной системы и транслироваться с помощью инструментов PR, является – законность, прозрачность деятельности, высокий уровень социальной ответственности, профессионализм и гуманность сотрудников. Встроив эти характеристики необходимо перевести их в различные контексты – визуальные, событийный и словесный.

Для перевода имиджевых характеристик в словесный контекст пресс-служба уголовно-исправительного учреждения осуществляет, прежде всего, работу со СМИ. Взаимодействуя с федеральными, региональными и муниципальными печатными изданиями, телеканалами, учреждение осуществляет информирование населения о своей деятельности. Осуществляется плодотворное сотрудничество со всеми региональными телевизионными каналами, представительствами федеральных телеканалов в и радиостанциями. Учреждениями уголовно-исполнительной системы налажены контакты с корреспондентами информационных агентств РИА «Новости», «ИТАР-ТАСС», «REUTERS» и др.

Взаимоотношения со средствами массовой информации строятся по принципу двусторонней информационной связи. С одной стороны, пресс-служба предоставляет газетам и журналам определенную информацию о деятельности уголовно-исполнительного учреждения с целью ее последующего открытого распространения и доведения до всех заинтересованных представителей различных категорий общественности, а с другой стороны - сами журналисты и репортеры ведут самостоятельный активный поиск информации о пенитенциарных учреждениях, обращаясь за необходимыми сведениями в пресс-службу.

Основными формами телевизионной подачи информации о деятельности учреждений пенитенциарной системы являются:

* периодические репортажи о текущих событиях в жизни учреждений уголовно-исполнительной системы;
* интервью с руководителями и специалистами уголовно-исполнительной системы по поводу наиболее актуальных проблем ее функционирования;
* репортажи о проводимых PR-мероприятиях;
* ответы на критические замечания, запросы, жалобы со стороны отдельных представителей общественности;
* документально-исторические фильмы и др.

Федеральными и региональными телевизионными каналами ежегодно готовится от 150 до 200 телесюжетов о деятельности учреждений и органов, исполняющих наказания, и проблемах их функционирования. Особое внимание уделяется вопросам взаимодействия с зарубежными средствами массовой информации. Сегодня представители иностранных СМИ также имеют возможность посещать пенитенциарные учреждения и со стороны пресс-службы им оказывается в этом полная поддержка.

Широко сегодня используются пресс-службой возможности ведомственных печатных изданий, которые организованы в большинстве федеральных и региональных учреждений. Ежемесячно на страницах таких изданий публикуются собственные материалы сотрудников пресс-службы и корреспондентов редакции газеты. Одним из направлений в рамках построения имиджа уголовно-исполнительной системы является digital-стратегия, предполагающая перевод большей части проводимых коммуникаций на гаджеты.

Затрагивая событий аспект в контексте формирования положительного имиджа учреждений уголовно0исполнительной системы стоит отметить, что это в первую очередь представительские мероприятия, которые организуются для определенной целевой аудитории – для журналистов, для представителей общественных организаций.

При этом наиболее интересными и действенными с точки зрения влияния на имидж являются совместные проекты. Одним из таких проектов является акция «Рождество за решеткой», проводимая при поддержке Общественного центра содействия реформе уголовного правосудия[[15]](#footnote-15). Главные адресаты помощи - самые бедствующие группы тюремного населения: несовершеннолетние, матери с детьми, женщины, больные и т.д. Сейчас в следственных тюрьмах и колониях содержится около 25 тысяч несовершеннолетних заключенных, 700 детей, родившихся в тюрьме, 46 тысяч женщин. В настоящее время, каждый десятый воспитанник воспитательной колонии - сирота или ребенок, оставшийся без попечения родителей.

По относительному (на 100 заключенных) количеству получаемых писем, встреч с родственниками, денежных переводов, других знаков внимания с воли, подростки - самая бедствующая часть тюремного населения. По данным исследователей, после двух (в среднем) лет пребывания в воспитательной колонии большая часть воспитанников утрачивают связь с родителями. В рамках акции из частных средств поступают отчисления на счет центра, на которые позднее детям и подросткам покупают рождественские подарки. Акция проходит с декабря по март и кроме сбора средств предполагает посещения содержащихся под надзором детей, проведение для них праздничных концертов. Акция имеет достаточно широкий резонанс, позволяя привлечь внимание к деятельности учреждений уголовно-исправительной системе и к проблемам наиболее незащищенных групп, которые там содержатся. «Рождество в тюрьме» проводится уже более 10 лет в разных регионах по всей стране.

**1.3. Международный опыт PR-деятельности в пенитенциарной системе**

Материалы предыдущего параграфа позволяют сделать вывод о том, что в российской практике уже выработаны некие базовые модели в рамках осуществления PR-деятельности органами пенитенциарной системы. Однако заметим, что практика PR в целом в нашей стране чаще всего развивается с ориентиром на практику зарубежных стран и их адаптацию под российские реалии. Подобную тенденцию мы можем перенести и на PR-деятельности в учреждениях уголовно-исполнительной системы. Одним из направлений теоретического исследования может быть как раз анализ зарубежной практики и его адаптивное восприятие через призму российских реалий. В данном параграфе мы поставили для себя цель начать работать в этой области и рассмотрели несколько кейсов исправительных учреждений зарубежных стран, использующих в своей работе инструменты public relations и media relations.

Так, Хорватские тюрьмы разработали программу, направленную на улучшение своих отношений с представителями средств массой информации. Цель подобной инициативы – повысить прозрачность пенитенциарной системы[[16]](#footnote-16). Стоит отметить, что данная инициатива привлекла внимание не только представителей власти и СМИ, но и представителей международных организаций. Так, на обсуждении инициативы в хорватском Загребе присутствовали представитель ОБСЕ, министр Юстиции Хорватии. Встреча длилась два дня и за это время представители администрации хорватских тюрем смогли пообщаться с представителями СМИ – хорватскими тележурналистами, которые в рамках семинара познакомили их с особенностями взаимодействия со СМИ. По итогам встречи было также принято решение о необходимости создания в хорватских тюрьмах отдельного функционального подразделения – пресс-службы, на которую будет возложена задача развития устойчивых, доверительных отношений со средствами массовой информации.

Еще одним примером развития связей с общественностью в учреждения уголовно-исполнительной системы является американская тюрьма в Аризоне – Arizona Department of Corrections. Начнем с того, что на сайте учреждения есть достаточно обширный раздел, посвященный взаимодействию со СМИ. В этом разделе сайта прописаны не только контакты соответствующих отделов и сотрудников, которые могут решить тот или иной вопрос, но и размещено большое количество пресс-релизов (частота публикации 1-2 раза в неделю). Цель отдела по связям с общественностью Аризонской тюрьмы – предоставить прессе актуальную, точную и своевременную информацию. PR-отдел предоставляет возможность представителям СМИ брать телефонные интервью у заключенных. Вопросы интервью согласовываются с PR-отделом, требуется также согласие самого заключенного и администрации учреждения. Администрация оставляет за собой право отклонить полученный запрос на интервью с указанием причин. Кроме того, представители СМИ могут оставить запрос на проведение фото и видео съемки на территории объектов Аризонской тюрьмы. В данном случае вопрос допуска решается Департаментом безопасности, в случае, если присутствие представителей СМИ несет в себе угрозу безопасности и работе исправительного учреждения, то Департамент вправе отклонить запрос СМИ. Отметим, что на сайте можно скачать программный документ, который раскрывает процедуру взаимодействия исправительного учреждения со СМИ[[17]](#footnote-17). Подробно раскрывается процедура получения аккредитации представителями СМИ (как и в российской практике, это необходимое условия для доступа СМИ на территории учреждения). В документе указан перечень лиц, которые уполномочены решать вопросы связанные с public relations и media relations, описаны возможные форматы сотрудничества. Документ изложен на 10 страницах, что для медиа стратегии, возможно, не так много, но сам факт его наличия является примером актуальной зарубежной практики построения взаимодействия между СМИ и исправительным учреждением. Продолжая разговор о наличии неких программных документов, которые регулируют медиа политику исправительного учреждения, область взаимодействия со СМИ, то в США эти вопросы отражены в программе «News Media Contacts»[[18]](#footnote-18).

Последний пример, о котором мы поговорим в рамках параграфа это Департамент исправительных учреждений Северной Дакоты. Помимо уже известных нам программных документов, в разделе сайта, посвященному PR, представлено большое количество материалов (пресс-релизы, новости, видео сюжеты), можно посмотреть архив аналитики за более чем десятилетний период. Отдельно хочется отметить, что департамент раз в квартал готовит и публикует информационный бюллетень. На 20 страницах этого документа можно найти статьи о жизни учреждения – например статья «Один день из жизни работника тюрьмы» (рис. 1.3.). Публикуется бюллетень с 2003 года.



Рис. 1.3. Информационный бюллетень Департамента исправительных учреждений Северной Дакоты

Как мы видим, в зарубежной практике деятельности по связям с общественностью в учреждения пенитенциарной системы находится на более развитом уровне, ввиду продолжительности работы по этому направлению (для США это более 15 лет). Однако все рассмотренные нами примеры отличаются односторонней направленностью, ограничиваясь в большей степени взаимодействием со СМИ. В рассмотренных примерах мы не нашли упоминания о проведение каких-либо специальных мероприятий или других форматов взаимодействия с представителями общественности (за исключением СМИ). В связи с этим актуальным направлением в рамках исследовательской части для нас будет изучение тех инструментов PR-деятельности, которые уже используются в практике исправительного-учреждения, а также экспертные мнения относительно возможных направлений PR-деятельности.

**ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ PR-ПРАКТИК ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области**

**2.1. Организационный аудит ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области**

Федеральное казенное учреждение Лечебно-исправительное учреждение – 3 Управления федеральной службы исполнения наказаний России по Саратовской области (сокращенно здесь и далее ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области) входит в систему органов исполнительной власти и является одним из структурных территориальных подразделений УФСИН России по Саратовской области.

История ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области начинается в 1962 году, когда в городе Балашове была организована исправительно-трудовая колония №3. В 1963 году ИТК-3 начала вывод осужденных на строительство комбината плащевых тканей. Параллельно колонии развивали собственное машиностроительное производство: строили цеха, устанавливали станки и оборудование. Первый договор на поставку собственной продукции - деталей для сельхозтехники - ИТК -3 заключила в 1964 году с саратовским заводом «Серп и молот». В дальнейшем было освоено производство автотракторных прицепов различного назначения. В 1966 году в колонии была открыта школа рабочей молодежи (вечерняя общеобразовательная школа), а в 1971 году профучилище для осужденных. К 2000 году училище подготовило 3360 специалистов: слесарей, токарей, фрезеровщиков, сварщиков, и др. В кризисные 90-е годы, когда ушла в прошлое система госзаказов, в колонии стали развивать подсобное хозяйство, работать по заказам местных предприятий и организаций. Для сотрудников в этот период были построены два девятиэтажных жилых дома, переоборудована под жилые квартиры бывшая казарма. Только за последние годы стараниями осужденных и сотрудников ФКУ ЛИУ-3 были оборудованы торговые ряды, система освещения зеленой пешеходной зоны отдыха, трибун на городском стадионе.

В 2004 году исправительная колония №3 была преобразована в лечебное исправительное учреждение № 3. С тех пор и по настоящее время оно специализируется на содержании, лечении трудовой адаптации осужденных, страдающих различными заболеваниями, прежде всего, туберкулезом. В учреждении ведется постоянная работа по совершенствованию условий содержания осужденных. Внедрена система так называемых «социальных лифтов» осуждённых, оптимальным образом стимулируют их шаги сторону исправления и подготовки к достойной свободе. Поддерживается взаимодействие с представителями общественности, деятелями культуры, искусства и спорта города Балашова. Ведется работа по трудоустройству осужденных в лечебно-исправительной мастерской.

*Проблема, для решения которой создана организация*

ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области решает проблему обеспечения безусловности принципа неотвратимости наказания, а также лечения и трудовой адаптации осужденных, страдающих различными заболеваниями.

*Миссия и кредо организации*

У ФКУ ЛИУ-3 отсутствует сформулированная и используемая в коммуникациях организации миссия. Отсутствует так же и кредо. Это касается всей системы исполнения наказаний. Однако, существует неофициальный девиз, который стал победителем всероссийского конкурса «Девиз уголовно-исполнительной системы», проводимого в 2015 году. Девиз звучит следующим образом: «Законность, честь и гуманизм – сотрудника УИС девиз».

*Целевая картина и методы обеспечения единства целей подразделений и отдельных сотрудников*

Главной целью деятельности лечебно-исправительного учреждения является: сохранение и восстановление здоровья лиц, содержащихся в исправительных учреждениях РФ и следственных изоляторах.

Для достижения поставленной цели на лечебные учреждения мест лишения свободы возложен ряд специфических **задач**:

- организация оказания медицинской помощи подозреваемым, обвиняемым и осуждённым, содержащимся в следственных изоляторах и исправительных учреждениях ФСИН России;

- осуществление контроля за состоянием здоровья лиц, содержащихся в исправительных учреждениях;

- организация подготовки медицинских работников по профессиональным и специальным вопросам;

- гигиеническое обучение и воспитание подозреваемых, обвиняемых и осуждённых, пропаганда здорового образа жизни;

- соблюдение в исправительных учреждениях санитарно-эпидемиологических требований;

- организация статистического учета и представление отчетности в установленном порядке;

- организация взаимодействия с органами управления здравоохранением и ЛПУ государственной и муниципальной систем здравоохранения.

Для обеспечения единства целей подразделений и отдельных сотрудников используются следующие методы:

* Рабочие совещания, отчеты (благодаря отчетам руководитель может оценить, насколько деятельность отделов, сотрудников соответствует целям ФКУ ЛИУ-3);
* мониторинг (аналитическая деятельность, за выполнение которой в организации отвечает общий отдел).

*Стратегия организации*

ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области осуществляет свою деятельность в соответствии с принятой «Концепцией развития уголовно-исполнительной системы в Российской Федерации до 2020 года». Концепция предусматривает решение концептуальной задачи по обеспечению безусловности принципа неотвратимости наказания, при котором на первый план деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы, наравне с задачами карательного характера правосудия, выходят функции воспитания, привития заключенным трудовых навыков с целью их дальнейшей ресоциализации в обществе.

Кроме того стратегия учреждения формируется с опорой на Концепцию открытости федеральных органов исполнительной власти, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 января 2014 года № 93-р. Концепция содержит систему стратегических ориентиров в области открытости и прозрачности деятельности органов власти, подотчетности и подконтрольности власти гражданскому обществу и формирования эффективного диалога с гражданами, общественными объединениями и предпринимательским сообществом. Кроме того, акцент в управлении делается на взаимодействии с максимально широкими социальными группами физических и юридических лиц, которые обладают схожими запросами в отношении деятельности органа власти.

*Основные функции организации, ее технологическое ядро*

Технологическое ядро организации – сохранение и восстановление здоровья лиц, содержащихся в исправительных учреждениях. Основными функциями ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области является обеспечение безусловности принципа неотвратимости наказания, при котором на первый план деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы, наравне с задачами карательного характера правосудия, выходят функции воспитания, привития заключенным трудовых навыков с целью их дальнейшей ресоциализации в обществе.

*Связи организации с внешней средой*

ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области в процессе осуществления своей деятельности активно взаимодействует с внешней средой. В числе внешних стейкхолдеров учреждения выделяются органы государственной власти, коммерческие организации и предпринимательское сообщество, некоммерческие организации и общественные объединения, средства массовой информации, а также осужденные и лица содержащиеся под стражей, их родственники.

*Тип департаментализации в организации*

Для ФКУ ЛИУ-3 характерен линейно-функциональный тип департаментализации. Об этом свидетельствует разграничение видов деятельности в организации и наличие отдельных подразделений, которые отвечают за их выполнение. В этом проявляется функциональная составляющая департаментализации. О линейности структуры говорит имеющаяся система руководства. ФКУ ЛИУ-3 возглавляет начальник учреждения. Он делегирует часть полномочий своим заместителям, находящимся у него в прямом подчинении. Все остальные сотрудники, в свою очередь, находятся в непосредственном подчинении у заместителей начальника учреждений.

*Распределение полномочий различных подразделений*

Организационная структура ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области представлена девятью отделами: оперативный отдел, отдел специального учета, отдел кадров и работы с личным составом, отдел интендантского и хозяйственного обеспечения, группа коммунально-бытового обеспечения, бухгалтерия, канцелярия, отдел материально-технического обеспечения, планово-экономический отдел. Каждый из отделов осуществляет работу по закрепленным за ним направлениям деятельности. Так, оперативный отдел занимается, первоочередно, надзором за осужденными, содержащимися в исправительном учреждении. Сотрудники специального отдела ФКУ ЛИУ-3 занимаются вопросами приема, учета, перемещения осужденных, их освобождения и иными вопросами, связанными с исполнением приговоров, определений и постановлений судов в отношении заключенных. Отдел кадров и работы с личным составом проводит работу по подбору и найму персонала, решению всех кадровых вопросов. Ведут хозяйственную деятельность и занимаются документацией также соответствующие отделы – бухгалтерия и канцелярия.

Отдельно следует обозначить полномочия отдела материально-технического обеспечения. Несмотря на то, что среди сотрудников этого отдела числятся инженер, заведующий складом, начальник учебно-производственного участка и водитель экспедитор этот отдел выполняет функции присущие отделу маркетинга в организации. Так, среди направлений деятельности отдела согласно локальной документации ФКУ ЛИУ-3 значатся:

1. Организация работ по маркетингу выпускаемой продукции, осуществление комплекса производственных, технических, коммерческих и других мероприятий в интересах повышения спроса и обеспечения эффективного сбыта продукции выпускаемой лечебно-производственной (трудовой) мастерской, и обеспечение на этой основе условий для эффективного трудоиспользования спец. контингента.

2. Разработка стратегии маркетинга по конкретным видам продукции, направленной на обеспечение эффективности производственно - коммерческой деятельности за счет осуществления комплекса мер, направленных на изучение и удовлетворение требований потребителя, повышения спроса и организацию эффективного сбыта выпускаемой продукции.

3. Организация комплексного изучения рынков с целью выявления условий наиболее эффективной реализации произведенной продукции, товаров и услуг.

4. Определение характерных отличительных особенностей своего товара, позволяющих отличить его от однородных изделий, выпускаемых другими изготовителями, организация работ по созданию товара, удовлетворяющего этому требованию и при необходимости, новой товарной марки или товарного знака, определение с учётом достигнутых результатов цены на продукцию.

5. Организация контроля качества продукции, изучения требований потребителей к выпускаемым изделиям, выявление неудовлетворительного спроса рынка на изделие, которые могут быть освоены.

6. Прогнозирование потребностей потенциальных покупателей, разработка и реализация мероприятий по поддержанию спроса на выпускаемую продукцию за счёт проведения комплекса технических, финансовых, рекламных и иных мер маркетингового характера.

7. Организация и проведение работ по материально – техническому снабжению.

8. Организация своевременного и комплексного снабжения лечебно-производственной (трудовой) мастерской материально- техническими ресурсами.

9. Контроль за правильностью использования материальных ресурсов согласно разнарядок, договоров.

10. Подготовка предложений по освоению новых, модернизации выпускаемых и снятию с производства устаревших не конкурентно способных изделий.

11. Подготовка рекламных материалов на товары, выпускаемые или намечаемые к выпуску в лечебно-производственной (трудовой) мастерской и представление их в рекламные организации:

* на основе требований внешнего рынка подготовка предложений по организации учебно-производственного процесса;
* подготовка совместно с экономическими службами технико-экономических обоснований для принятия решений о заключении контрактов на поставку товаров.

*Система управления в организации, ход властных потоков*

Органом управления в ФКУ ЛИУ-3 является администрация колонии в лице начальника колонии и его заместителей. В основу управленческой деятельности в учреждении положен принцип линейного подчинения руководителю, что определяет ход властных потоков. Ответственным должностным лицом за выполнение всего объема функций, возложенных на ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области, является начальник учреждения. Основное содержание его деятельности составляют функции планирования и анализа всех направлений деятельности учреждения. В состав руководства учреждения помимо ее начальника входят его заместители по воспитательной работе, безопасности и оперативной работе, по производству.

*Принятие решений в организации. Степень приобщенности сотрудников*

Начальник лечебно-исправительного учреждения руководит им на принципах единоначалия и, как следствие, является в учреждении лицом, принимающим решения. Степень приобщенности сотрудников к принятию решения для данного учреждения оценивается как низкая. Практика принятия решений по принципу коллегиальности, совещательности не применима для данной структуры.

*Наличие информационно-аналитических групп или функций*

Сотрудников, непосредственно занимающихся информационно-аналитической деятельностью, нет. Однако сама эта функция в организации присутствует, исполняют ее заместители начальника учреждения по отдельным направлениям. Они следят за работой отделов, составляя промежуточные отчеты, статистику, проводят мониторинговые исследования.

*Соотношение формального и неформального руководства в организации. Группы в организации*

Формальным и неформальным лидером ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области является начальник учреждения Комаров С.К.. Неформальное руководство для учреждений уголовно-исправительной системы не характерно.

*Кадровая политика, правила найма, должностные инструкции*

Кадровую политику осуществляет Отдел кадров и работы с личным составом. Процесс подбора персонала основывается на ФЗ О государственной гражданской службе. На службу в лечебно-исправительное учреждение принимаются в добровольном порядке граждане Российской Федерации не моложе 18 и не старше 40 лет независимо от национальности, пола, социального происхождения, имущественного и должностного положения, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, способные по своим деловым, личным и нравственным качествам, образованию и состоянию здоровья выполнять служебные обязанности. На должности рядового и младшего начальствующего состава принимаются граждане, имеющие образование не ниже среднего. На должности среднего и старшего начальствующего состава принимаются граждане, имеющие соответствующее среднее специальное или высшее образование.

*Коммуникации в организации, прямые и обратные, вертикальные и горизонтальные связи*

Для ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области взаимодействие между сотрудниками играет очень важную роль. Коммуникации с учреждении представленными следующими типами связей:

* вертикальные связи (взаимодействие между руководителями и сотрудниками)
* горизонтальные связи (взаимодействие между отделами, между сотрудниками внутри одного отдела)
* прямые и обратные связи (по цепочке от штатных сотрудников до руководителя и наоборот).

*Стратегии, к которым прибегает организация в случае изменений во внутренней и внешней среде*

В случае изменений во внутренней и внешней среде учреждение продолжает свою деятельность до тех пор, пока изменения не будут инициированы УФСИН России по Саратовской области, которому и подведомственно лечебно-исправительное учреждение.

*Имидж организации, механизмы его поддержания и изменения*

На сегодняшний день учреждение только начинает целенаправленно заниматься формированием своего имиджа, уходя от стихийности этого процесса, который был характерен для учреждений уголовно-исправительной системы в России на всем времени их существования. Шагом на пути к осознанному построению имиджа стало участие в реализации концепции открытости органов государственной власти, предполагающей активное взаимодействие учреждений системы с институтами гражданского общества.

*Тип инноваций, к которым готова организация*

Инновации имеют место в организации в том случае, если есть необходимость. Носят они зачастую радикальный характер и связаны, в первую очередь, с реформированием уголовно-исправительной системы и принятой в связи с этим концепцией ее развития до 2020 года. В целом же, организация довольно консервативна, поскольку в своей деятельности руководствуется нормами действующего законодательства.

*Методы и показатели эффективности деятельности*

Оценка эффективности включает в себя аналитическую деятельность, сопоставление фактического состояния эффективности с желаемым. Руководителями отделов составляются еженедельные отчеты, отчеты за месяц, за полгода, за год. В конце года составляется также пояснительная записка.

*Наличие сертификатов на продукцию или систему управления*

ФСИН России сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта менеджмента качества ИСО 9001-2008.

**2.2. Включенное наблюдение в ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области**

Стоит отметить, что в структуре непосредственно ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области PR-подразделение отсутствует. Мы говорили о том, что есть отдел материально-технического снабжения, но он выполняет функции отдела маркетинга, занимаясь сбытовой деятельностью, хотя отчасти деятельность отдела по формированию спроса на производимые товары оказывает и влияние на имидж лечебно-исправительного учреждения в целом.

Возвращаясь к вопросу о наличии соответствующего подразделения необходимо отметить, что оно представлено в УФСИН России по Саратовской области – это пресс-служба управления. Пресс-служба УФСИН России по Саратовской области осуществляет взаимодействие со средствами массовой информации с целью объективного информирования общественности о деятельности УФСИН России по Саратовской области и всех его территориальных органов, в том числе, ФКУ ЛИУ-3. Представители российских СМИ, зарегистрированных в установленном порядке, могут обращаться непосредственно в пресс-службу УФСИН России по Саратовской области с письменным запросом на имя начальника УФСИН России по Саратовской области, Гнездилова Александра Васильевича, в котором должна быть представлена подробная информация о теме готовящегося материала, перечень вопросов для интервью и состав съёмочной группы. В соответствии со статьей 24 Уголовно-исполнительного кодекса РФ разрешение на посещение исправительных учреждений дает администрация этих учреждений либо вышестоящий орган - УФСИН России по Саратовской области.

**2.3.Экспертное интервью**

С целью получения экспертной информации относительно осуществления PR-деятельности и процесса формирования и поддержания имиджа ФКУ ЛИУ-3, мы провели экспертное интервью с начальником отдела материально-технического обеспечения. Задаваемые вопросы касались направлений PR-деятельности отдела, контактных аудиторий, с которыми осуществляется взаимодействие, основных принципов, которых придерживается организация при взаимодействии с ними. Приведем основные его результаты.

Так, эксперт подтверждает тот факт, что процесс формирования имиджа учреждения уголовно-исполнительной системы в регионах на сегодняшний день является практикой достаточно новой. Это связано, в первую очередь, с историей и особенностями развития российской уголовно-исполнительной системы, которая на протяжении практически всего времени своего существования оставалась достаточно закрытой и не предполагала диалога с общественностью по вопросам своего функционирования. В условиях реформирования системы, принятия государственными органами концепции открытости это взаимодействие является необходимым условием, которое невозможно игнорировать.

ФКУ ЛИУ-3 проводит довольно активную работу по сбытовой деятельности, производимой продукции, ее рекламе, и только начинает внедрять в свою деятельность инструменты public relations. Так, учреждение проводит аналитическую работу в этом направлении. Эксперт выделяет 5 референтных групп, с которыми ФКУ ЛИУ-3 осуществляет взаимодействие:

1. Сотрудники и государственные гражданские служащие уголовно-исполнительной системы.

2. Осужденные и граждане, содержащиеся под стражей.

3. Родственники осужденных граждан и граждан, содержащихся под стражей.

4. Общественные объединения и организации (религиозные организации, общественные наблюдательные комиссии).

5. Средства массовой информации.

Представители каждой из групп имеют свой интерес к деятельности учреждения и уровень влияния на ФКУ ЛИУ-3. Стоит отметить, что эксперт не выделяет в качестве референтной группы коммерческие организации, с которыми лечебно-исправительное учреждение активно взаимодействует (заключение договоров на поставку продукции, выполнение работ). Также эксперт выделяет в качестве референтной группы именно государственных служащих, а не систему органов государственной власти, с которыми взаимодействует ФКУ ЛИУ-3 в рамках своей деятельности (это, например, Министерство юстиции Саратовской области, Министерство внутренних дел, институт уполномоченного по правам человека в Приволжском федеральном округе и др.). Однако сам факт выделения референтных групп говорит о понимании сотрудниками организации необходимости выстраивания прочных двусторонних отношений со всеми группами.

Кроме того, эксперт рассказал нам и о том, какие ключевые направления, в соответствии с действующими концепциями, будет осваивать учреждение. Были озвучены следующие направления PR-активности лечебно-исправительного учреждения:

1. Реализация принципа информационной открытости.
2. Обеспечение работы с открытыми данными.
3. Обеспечение понятности государственной политики и программ, разрабатываемых ФСИН России.
4. Общественное обсуждение и экспертное сопровождение деятельности учреждения.
5. Формирование публичной отчетности по результатам деятельности.

Конечной целью всех этих мероприятий эксперт видит повышение уровня прозрачности деятельности учреждений уголовно-исправительной системы в целом, и ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области в частности, формирование культуры открытости сотрудников и государственных гражданских служащих, а также повышение уровня вовлеченности гражданского общества в процедуры выработки и реализации решений, формирование у граждан доверия к российской уголовно-исполнительной системе.

Подводя итог экспертного интервью, следует отметить высокий уровень понимания специалистами необходимости поддержания доверительных отношений общественностью, формирования и поддержания положительного имиджа лечебно-исправительного учреждения путем повышения эффективности PR-деятельности.

Гайд и стенограмма экспертного интервью представлены в Приложении 1 и 2.

**2.4. Ивент-анализ ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области**

Несмотря на то, что присутствует высокий уровень понимания необходимости развития направления связей с общественностью, на практике примеров этого не так много. Для проведения ивент-анализа мы воспользовались следующими данными:

* Результатами включенного наблюдения;
* Анализом внутренних документов учреждениями;
* Данными, размещенными на информационных ресурсах учреждения;
* Данными, размещенными в свободном доступе на сайте информационных и новостных порталов.

Большая часть мероприятий, который проводятся ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области носят внутренний характер и направлены на сотрудников. Формат подобных мероприятий – встречи, рабочие совещания и др. Если говорить о мероприятиях, направленных вовне, то их направленность шире, однако их количество не так велико. Во-первых, это мероприятия связанные с производственной деятельностью ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области – обновление каталога выпускаемой продукции, оставление заявок по тендерам. Далее – это мероприятия, проходящие в рабочем режиме, но нацеленные на взаимодействие с местной общественностью – это письменные обращения граждан, личные приемы, проводимые начальством несколько раз в неделю в установленные часы приема. Некую пропагандистскую работу проводит ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области для местных школ – сотрудники через различные мероприятия прививают школьникам основы правосознания. Взаимодействие со СМИ в периоды, когда не происходит никаких чрезвычайных ситуаций, как правило, не происходит. Последнее упоминание о ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области связано с происшествием – когда несколько содержащихся в лечебно-исправительном учреждении порезали себе вены. Новость об этом вышла на саратовских порталах 17 апреля 2017 года, был снят видеосюжет. Таблица ивент-анализа приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

**Таблица ивент-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Группа мероприятий** | **Тип мероприятия** | **Количество** |
| Рабочие мероприятия | Встречи | Еженедельно |
| Рабочие совещания | Еженедельно |
| Планерки | Несколько раз в неделю по необходимости |
| Производственные/коммерческие мероприятия | Обновление каталога продукции | Проводится по мере необходимости – изменения состава выпускаемой продукции |
| Проведение тендеров | При необходимости |
| Заключение контрактов на выполнение работ | При необходимости |
| Пропагандистские мероприятия | Мероприятия для школьников  | За 2017 год мероприятие проводилось дважды |
| Взаимодействие со СМИ | Публикации и телесюжеты | За 2017 год – 2 сюжета |

**2.5. SWOT-анализ ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны**- Наличие в структуре управления отдела, реализующего функции маркетинга и PR;-Осознание сотрудниками и руководством необходимости работы по формированию имиджа ведомства; | **Слабые стороны**-Негативный воспринимаемый имидж учреждения;-Отсутствие единого вектора развития PR-технологий в организации; |
|  **Возможности****-**Реформирование системы органов государственной власти;-Расширение взаимодействия с институтами гражданского общества и населением;-Построение социальной репутации учреждения; | **Использование методов и инструментов PR для выстраивания социальной репутации УФССП России по Саратовской области** | **Расширение форм взаимодействия с институтами гражданского общества и населением с целью преодоления негативного имиджа учреждения** |
| **Угрозы****-**Нестабильная социально-экономическая и политическая ситуация в стране;-Неэффективные результаты реализации концепции открытости органов власти;-негативное отношение со стороны ряда агентов внешней среды (связано с предметом деятельности учреждения); | **С помощью PR-мероприятий способствовать реализации концепции открытости органов власти на региональном уровне** | **Реализация мероприятий по работе со стейкхолдерами в лице коммерческих организаций** |

Основной слабой стороной для ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области, на наш взгляд, является отсутствие единого вектора PR-деятельности. В понятие «вектор» мы включаем понимание направленности работы с ключевыми стейкхолдерами, а именно – представителями СМИ, общественными организациями и объединениями граждан, а также коммерческими организациями, которые выступают основными покупателями продукции, производимой в рамках работы ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области. Проводимая на текущем этапе деятельность по работе со стейкхолдерами несистематизирована, используемые инструменты зачастую устарели (так, у учреждения есть только старый каталог продукции, но нет презентации для организаций или коммерческого предложения). В условиях, когда учреждение признает необходимость использования PR-практик, эти проблемные зоны в первую очередь подлежат оперативному разрешению.

**3. Проект PR-кампании, направленной на повышение эффективности PR-деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области**

**3.1 Проблематизация, цель и задачи проекта**

Проведенные исследования позволили нам сделать вывод о том, что процесс взаимодействия ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области с агентами внешней среды сопряжен с рядом проблем. Во-первых, производимая в исправительном учреждении продукция не пользуется высоким спросом ввиду негативного имиджа организации-производителя в лице лечебно-исправительного учреждения. Кроме того, реализация производимой продукции затруднена ввиду отсутствия ряда важных сопроводительных документов – у ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области есть только давно не обновлявшийся каталог, но нет ни презентации для партнеров, ни коммерческого предложения с условиями сотрудничества. На сайте учреждения есть небольшой раздел, касающийся производимой продукции, но представленной в нем информации крайне мало. Кроме того мы выявили, что у лечебно-исправительного учреждения нет единого вектора PR-развития, а используемые мероприятия слишком разрозненны и несогласованны. При их планировании учитываются только краткосрочные факторы внешней и внутренней среды, тогда как PR-деятельность направлена больше на долгосрочную перспективу. У ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области нет налаженных контактов с представителями СМИ и общественными правозащитными организациями, из чего складывается впечатление об автономности учреждения, его информационной закрытости. Совокупность обозначенных нами проблем требует решения с использованием проектных методик.

Целью проекта является повышение эффективности PR-деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области с использованием инструментов и технологий PR.

Стратегия проекта – повышение эффективности PR-деятельности путем расширения взаимодействия со стейкхолдерами.

Для достижения цели проекта необходимо выполнить ряд задач:

1. Повысить уровень информированности целевой аудитории о деятельности учреждения путем создания и запуска нового сайта.

2. Укрепить взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами путем проведения совместных проектов.

3. Повысить эффективность работы с коммерческими организациями за счет преодоления негативного имиджа учреждения.

**2.2 Целевая аудитория проекта**

В рамках проекта мы выделяем две основные целевые аудитории. Это, во-первых, жители Саратовской области, родственники или знакомые которых пребывают в ФКУ ЛИУ-3 по решению суда. Эта аудитория имеет наибольший интерес к деятельности учреждения, заинтересована в проводимых мероприятиях и всех активностях, организуемых ФКУ ЛИУ-3 ФСИН России по Саратовской области. Вторая целевая аудитория включает в себя коммерческие организации, производящие закупки товаров и являющиеся потенциальными клиентами ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области. Мероприятия, направленные на эту целевую аудиторию, ставят своей целью преодоление сложившегося негативного имиджа организации в виду того, что она включена в систему уголовно-исправительных учреждений.

Вспомогательными целевыми аудиториями проекта являются правозащитные организации и сотрудники режимного учреждения. Они не вовлечены напрямую в реализацию проекта, однако могут оказать влияние на представителей основной целевой аудитории.

Латентная целевая аудитория – средства массовой информации. Отметим, что латентную целевую аудиторию можно в рамках проекта превратить в вспомогательную. Исследования показали, что в СМИ практически нет публикаций или сюжетов об учреждении. Однако в случае, если мероприятия в рамках проекта окажутся интересными и эффективными, то есть шанс получить публикации в СМИ и, тем самым, получить дополнительный охват целевой аудитории. Именно поэтому игнорировать представителей латентной целевой аудитории нельзя.

В зависимости от того, на какую конкретно целевую аудиторию будут направлены мероприятия по повышению эффективности PR-деятельности учреждения, будут различаться и методы коммуникационного воздействия.

Для населения это могут быть размещение материалов на сайте. Для средств массовой информации: проведение пресс-конференций, размещение оперативных комментариев, интервью, распространение пресс-релизов, предоставление актуальных фото и видео материалов. Для коммерческих компаний – подготовка пакета презентационных материалов, включая каталог продукции, коммерческое предложение, участие в выставке.

**3.3 Мероприятия проекта**

В рамках реализации PR-компании планируется провести ряд мероприятий, направленных на укрепление взаимоотношений ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области с целевыми аудиториями при использовании инструментов PR. Все мероприятия проводятся в рамках открытой информационной политики ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области. Рассмотрим подробнее планируемые мероприятия.

*1. Создание нового сайта ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области*

**Цель:** модернизирование существующей информационной площадки учреждения.

**Задачи:**

1. Провести расширенный анализ сайта, собрав данные о регулярности наполнения, количестве обновлений, данные о посещаемости, среднем количестве посещаемых пользователем страниц.
2. При участии PR-специалиста разработать техническое задание по разработке сайта и разместить тендер на выполнение этой работы, с указанием сроков и стоимости проекта.
3. Рассмотреть поступившие заявки и определить компанию-победителя тендера.
4. Заключить договор с компанией на выполнение проекта-разработку сайта.

5. Утвердить макет сайта.

**Ход события:** являясь бюджетным учреждением ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области заключает договора с коммерческими компаниями на оказание различного рода услуг через проведение тендеров. Для выполнения работ по разработке и запуску нового сайта коммерческие компании также будут приглашены к участию в тендере. В ходе мероприятия необходимо будет подготовить техническое задание с требованиями по проекту. После выбора победителя тендера и заключения договора будут рассмотрены предложенные компанией макеты и выбран окончательный вариант. Работа по созданию и запуску сайта будет полностью проводиться привлеченной компанией. После запуска сайта (через контрольный промежуток времени) планируется провести оценку эффективности этого мероприятия путем измерения ключевых показателей – количество посетителей, среднее количество просматриваемых страниц. Образец заявки на размещение тендера представлен на рисунке.

**Участники:** привлеченная компания-разработчик сайта.

*2. Информирование референтных групп о планах, процессах и результатах деятельности учреждения путем увеличения количества открытых данных, размещаемых на сайте.*

**Цель:** повышение уровня информированности населения о деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области путем формирования собственного информационного потока.

**Задачи:**

1. Разработать программу, определяющую порядок информационного освещения деятельности учреждения через сайт ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области.
2. Определить сотрудника, ответственного за наполнение сайта.
3. Внести необходимые изменения в должностную инструкцию сотрудника.
4. В соответствии с принятой программой регулярно размещать на сайте необходимую информацию.

**Ход события:** как мы отметили в ходе проведения эмпирических исследований, СМИ слабо заинтересованы в освящении деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области. Причина тому – отсутствие значимых для СМИ информационных поводов, за исключением чрезвычайных происшествий на территории лечебно-исправительного учреждения (например, новости о том, что заключенные порезали себе вены). Ввиду этого логичным является создание и трансляция собственного информационного потока во внешнюю среду. После разработки и запуска нового сайта необходимо определить сотрудника или группу сотрудников, которые будут на постоянной основе заниматься наполнением сайта. Эти обязанности необходимо будет внести в должностные инструкции сотрудников. Наполнение сайта будет производиться на основании разработанной и утвержденной программы по информационному освещению деятельности учреждения через сайт. В тексте программы необходимо прописать ее цель и задачи, а также детальный порядок реализации, контроля и отчетности. Разделы, которые следует заполнять на сайте, это: новостной блок, пресс-релизы, информация о состоянии пенитенциарной системы, письма (сюда можно включить рассказы, письма, истории, написанные лицами, отбывающими наказание в учреждении. Мы не будет затрагивать этический аспект, вопрос законности. Несмотря на причины, по которым они оказались в ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области, многие люди обладают какими-то талантами, интересами и увлечениями).

**Участники:** руководство учреждения, сотрудники.

*3. Проведение конференции совместно с правозащитными организациями.*

**Цель:** укрепление взаимоотношений со стейкхолдерами в лице правозащитных организаций Саратова и Саратовской области.

**Задачи:**

1. Проведение переговоров о проведении совместных мероприятий и проектов с правозащитными организациями Саратова и Саратовской области.
2. Определение тематики и содержания конференции.
3. Создание пула журналистов, приглашенных к участию в мероприятии.
4. Проведение непосредственно конференции.

**Ход события:** мероприятия позволяет задействовать вспомогательную целевую аудиторию проекта, наладить отношение со стейкхолдерами в лице правозащитных организаций, а также привлечь внимание к мероприятию со стороны широкой общественности путем его освещения через средства массовой информации. Участие правозащитных организаций позволит продемонстрировать открытость учреждения для обсуждения имеющихся проблем. Стоит отметить, что со стороны правозащитных организаций наблюдается большой интерес к деятельности учреждений, подобных ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области, однако проводя исследования, мы не обнаружили подобной практики в лечебно-исправительном учреждении.

**Участники:** правозащитные организации, ФКУ ЛИУ-3, приглашенные журналисты.

*4. Проведение открытых лекций в учебных заведениях*

**Цель:** привлечение внимания к проблеме молодежной преступности.

**Задачи:**

1. Разработать программу мероприятия.
2. Договориться с учебными заведениями о проведении открытых лекций.
3. Совместно с представителями от правозащитных организаций подговорить материал открытых лекций.
4. Опубликовать информацию о мероприятии.

**Ход события:** ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области, как и любые другие учреждения, включенные в уголовно-исполнительную систему, на наш взгляд, должны осуществлять пропагандистскую деятельность. Это крайне важный аспект, поскольку именно сотрудники подобных учреждений имеют максимально полное представление о состоянии с преступностью в регионе. Данные по содержащимся в исправительных учреждения осужденных говорят о том, что достаточно значимую их часть составляют молодые люди в возрасте до 30 лет. Проведение открытых лекций позволит привлечь их внимание к данной проблеме, а также выступит мерой воспитательной работы с целью преодоления имеющихся негативных тенденций. В открытых лекциях примут участие студенты саратовских вузов. Лекторы подготовят презентацию, в которой речь будет идти о состоянии преступности в Саратовской области и России, об имеющейся тревожной динамике и о мерах предосторожности, которые должны противодействовать криминализации молодежи. Стоит однако отметить, что это мероприятия сопряжено с наибольшими проектными рисками, на наш взгляд. Причина тому – низкая заинтересованность части молодежи. Для многих студентов посещение подобных мероприятий воспринимается как «обязаловка», а информация, которую пытаются донести во время мероприятия лекторы, как следствие, - проходит мимо их ушей. Чтобы преодолеть или частично минимизировать этот риск необходимо, во-первых, грамотно подойти к выбору лектора, а во-вторых, задействовать конкурсные механики, чтобы повысить вовлеченность приглашенных студентов в проводимую дискуссию.

**Участники:** сотрудники учреждения.

1. *Разработка пакета документов для коммерческих организаций, осуществляющих закупку товаров (презентация, коммерческое предложение).*

**Цель:** преодоление негативного имиджа ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области как производителя товаров, путем работы с потенциальными партнерами.

**Задачи:**

1. Подготовить материал для коммерческого предложения и презентации (сведения об организации и ее производственной деятельности, данные по продукции, условия сотрудничества, контактные данные).
2. Подготовить техническое задание на презентацию и коммерческое предложение.
3. Разместить заявку на тендер, определить сроки проведения.
4. Заключить договор с компанией или специалистом дизайнером на создание презентационной продукции.

**Ход события:** для коммерческих организаций коммерческое предложение это одна из важнейших точек контакта с потенциальными покупателями. Именно грамотное, лаконичное коммерческое предложение позволяет привлечь внимание клиентов, заинтересовать их. При этом, коммерческое предложение имеет высокую информативную значимость – предоставляя основные сведения об организации и ее товарах. Подобное можно использовать и в сбытовой деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области. Это позволит привлечь внимание потенциальных клиентов, позволит начать формирование образа учреждения как серьезного партнера.

**Участники:** привлеченная компания или специалист-дизайнер.

*6. Создание обновленного каталога продукции ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области*

**Цель:** помощь в сбытовой деятельности организации путем визуализации предлагаемых к продаже товаров.

**Задачи:**

1. Создать пул фотографий продукции, производимой в ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области.
2. Подготовить описание для каждого товара.
3. Оформить две версии каталога продукции – в печатном и электронном виде.
4. Заказать в типографии печать бумажной версии каталога.
5. Разместить на сайте электронную версию каталога продукции.

**Ход события:** для подготовки каталога необходимо будет привлечь фотографа и собрать пул фотографий товара, для каждого из которых необходимо будет подготовить описание (информация о дате производства, материале, размерах и так далее). Всю эту информацию в обновленном виде необходимо будет выгрузить на сайт, а также оформить в электронном виде в каталоге (pdf-версию удобно будет отправлять прикрепленным файлом коммерческим компаниям, с которыми обсуждается сотрудничество).

**Участники:** сотрудники ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области

**3.3. План-график проектных работ и график Ганта**

Для контроля реализации мероприятий проекта разработан план-график проектных работ. Проект будет реализован в период с 1 июля по декабрь 2017 года. В таблице ниже представлена сводная информация по мероприятиям и сроком их реализации. Графической интерпретацией таблицы служит график Ганта (рис. 3.1).

Таблица 3.1.

**План-график проектных работ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Мероприятие** | **Задачи** | **Срок реализации** | **Ответственный сотрудник** |
| 1. Разработка нового сайта | 1. Провести расширенный анализ сайта.2. Разработать техническое задание по разработке сайта и разместить тендер на выполнение этой работы.3. Рассмотреть поступившие заявки и определить компанию-победителя тендера.4. Заключить договор с компанией на выполнение проекта-разработку сайта.5. Утвердить макет сайта. | Июль-сентябрь 2017 года | Информационный менеджер |
| 2. Увеличение количества открытых данных, размещаемых на сайте. | 1. Разработать программу, определяющую порядок информационного освещения деятельности учреждения через сайт.2. Определить сотрудника, ответственного за наполнение сайта.3. Внести необходимые изменения в должностную инструкцию сотрудника.4. Регулярно размещать на сайте необходимую информацию. | Октябрь-декабрь 2017 года | Информационный менеджер |
| 3. Проведение конференции | 1. Проведение переговоров о проведении совместных мероприятий и проектов с правозащитными организациями Саратова и Саратовской области.2. Определение тематики и содержания конференции.3. Создание пула журналистов, приглашенных к участию в мероприятии.4. Проведение непосредственно конференции. | Ноябрь 2017 года | Менеджер проекта |
| 4. Проведение открытых лекций | 1. Разработать программу мероприятия.2. Договориться с учебными заведениями о проведении открытых лекций.3. Совместно с представителями от правозащитных организаций подговорить материал открытых лекций.4. Опубликовать информацию о мероприятии. | Ноябрь 2017 года | Менеджер проекта |
| 5. Разработка пакета документов для коммерческих организаций | 1. Подготовить материал для коммерческого предложения и презентации .2. Подготовить техническое задание.3. Разместить заявку на тендер..4. Заключить договор с компанией или специалистом дизайнером. | Ноябрь-декабрь 2017 года | PR-специалист |
| 6. Создание обновленного каталога продукции  | 1. Создать пул фотографий продукции, производимой в ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области.2. Подготовить описание для каждого товара.3. Оформить две версии каталога продукции – в печатном и электронном виде.4. Заказать в типографии печать бумажной версии каталога.5. Разместить на сайте электронную версию каталога продукции. | Ноябрь-декабрь 2017 года | PR-специалист |

**Этого тоже не было**

****

**Рис. 3.1. График Ганта**

**3.4 Бюджет проекта**

Бюджет PR-кампании приведет в таблице 3.2, он включает в себя расходы на проведение запланированных мероприятий по категориям расходов.

Таблица 3.2.

**Бюджет PR-кампании**

1.Оборудование

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Стоимость за ед.** | **Кол-во** | **Общая сумма** |
| 1 | Ноутбук | 15000,0 | 1 | **15000,0** |
| 2 | Принтер | 3000,0 | 1 | **3000,0** |
| 3 | Экран | 2000,0 | 1 | **2000,0** |
| 4 | Ксерокс | 5000,0 | 2 | **10000,0** |
| 5 | Телефон -факс | 5000,0 | 1 | **5000,0** |
| 6 | Микрофон | 2000,0 | 5 | **10000,0** |
| 7 | Флешкарта | 500,0 | 1 | **500,0** |
| 8 | Фотоаппарат | 6000,0 | 1 | **6000,0** |
| 9 | Видеосистема | 6000,0 | 1 | **6000,0** |

2.Связь и коммуникации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Стоимость за ед. в мес.** | **Кол-во** | **Общая сумма** |
| 1. | Телефонные переговоры | 200,0 | 21 | **4200,0\*2 = 8400,0** |
| 2. | Интернет | 1000,0 | 1 | **1000,0\*2 = 2000,0** |

3.Офисные расходы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Стоимость за ед. или сумма в мес.** | **Кол-во** | **Общая сумма** |
| 1. | Бумага для ксерокса | 150,0 | 5 | **750,0** |
| 2. | Бумага для факса | 100,0 | 3 | **300,0** |
| 3. | Картридж | 1100 | 5 | **5500,0** |
| 4. | Хозяйственные расходы | 500,0 | 6 | **3000,0** |

4. Оплата труда сотрудников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сотрудник** | **Количество рабочих часов в рамках проекта** | **Размер оплаты труда** |
| Дизайнер (верстальщик сайта) | 40 рабочих часов | 200 р/ч\*40ч=8000рублей |
| Информационный менеджер | 40 рабочих часов | 400р/ч\*40ч=16000рублей |
| PR-менеджер | 80 рабочих часов | 400р/ч\*80ч=32000рублей |
| Менеджер проекта | 40 рабочих часов | 400р/ч\*40ч=16000рублей |
| Итого на оплату труда сотрудников: | 72000рублей |

5. Стоимость тендера (печать материалов, верстка, дизайн и разработка сайта)

|  |  |
| --- | --- |
| Фиксированная сумма (не превышая ее)  | 125 000 рублей |

Итого с учетом всех пяти групп расходов бюджет проекта составит 261000 рублей. Часть этих средств есть в распоряжении ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области (в виде наличных, имеющихся ресурсов), часть бюджета необходимо будет запрашивать.

**3.5 Ресурсы проекта**

На всех этапах проведения кампании по формированию имиджа будут использованы следующие группы ресурсов. Среди них:

1. Кадровые ресурсы (сотрудники ФКУ ЛИУ-3, курирующие ход мероприятий; участники команды реализации проекта).
2. Материально-технические ресурсы (помещение, оргтехника).
3. Информационные ресурсы (распространение информации в региональных СМИ, на сайте, в социальных сетях).
4. Финансовые ресурсы (имеющиеся и запрашиваемые финансовые ресурсы).

Таблица 3.3.

**Ресурсы проекта**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мероприятие** | **Финансовые** | **Материально-технические** | **Информационные** | **Человеческие** | **Административно-управленческие** | **Организационные** |
| Требуемые | + | Требуемые | + | Требуемые | + | Требуемые | + | Требуемые | + | Требуемые | + |
| **Создание сайта** | Стоимость создания сайта | - | - | - | Запуск тендераТехническое задание |  | PR-специалист | + | Решение руководителя учреждения | + | Необходимость соблюдения договора | + |
| **Наполнение сайта** | Оплата труда сотрудников |  | КомпьютерФотоаппаратСеть Интернет | +++ | Программа наполнения сайта |  | PR-специалистСотрудники, ответственные за работу с сайтом | + | Решение руководителя учреждения | + | Контроль за показателями эффективности  | + |
| **Проведение конференции** | Затраты на мероприятие |  | Компьютерная техникаПомещениеАппаратураРаздаточный материал | +++ | Пресс-релиз, новости о проведенном мероприятии | + | Сотрудники учреждения, сотрудники правозащитных организаций | + | Разрешение руководителя учреждения | + | Контроль за сроками и ходом выполнения | + |
| **Проведение открытых лекций** | Затраты на мероприятие |  | Компьютерная техникаАппаратураПомещение | +++ | Пресс-релизмероприятияМатериал открытых лекций | ++ | Лекторы | + | Разрешение руководителя учреждения | + | Контроль за сроками и ходом выполнения |  |
| **Подготовка пакета документов для коммерческих организаций** | Стоимость тендера | - | - |  | Запуск тендера, техническое задание, сведения об учреждении и его производственной деятельности; договор с компанией | -­+ | PR-специалист, компания-исполнитель | +- | Разрешение руководителя учреждения | + | Необходимость соблюдения договора | + |
| **Подготовка каталога продукции** | Оплата работы фотографа, верстки каталога | - | Фотоаппаратура, помещение для съемки, образцы готовой продукции, документы на продукцию | +- | Электронная и бумажная версия каталога, тендер на выполнение работ | - | PR-специалист, компания-исполнитель, фотограф, сотрудники производственного отдела | +- | Разрешение руководителя учреждения | + | Необходимость соблюдения договора | + |

**3.6 Команда реализации проекта**

В основе формирования команды проекта лежит принцип оптимальности, предполагающий подбор квалифицированных специалистов, способных реализовать разработанные мероприятия. Для обеспечения коммуникаций внутри команды проекта регулярно будут проводиться общие собрания, возможно также личное общение руководителя проекта с отдельными участниками команды для проработки конкретных задач в рамках проекта. Помимо вертикальных коммуникаций (между руководителем команды проекта и ее участниками), будут поддерживаться также горизонтальные коммуникации (между участниками проекта). Для этого будут использоваться как технические средства коммуникации – мессенджеры, корпоративный чат, так и персональные коммуникации – личные встречи, обсуждения и дискуссии. В состав команды проекта войдут следующие специалисты: координатор проекта, PR-специалист, информационный менеджер, менеджер проекта. Команда реализации проекта представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

**Команда реализации проекта**

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Обязанности** |
| ***Координатор проекта*** | 1. Выбор и инструктаж персонала проекта.
2. Сопровождение и управление проектной работой в целом.
3. Координация работы каждого члена команды.
4. Принятие решений, касающихся проектной деятельности.
 |
| ***PR- специалист*** | 1. Организация специальных мероприятий в рамках реализации проекта и их контроль.
2. Налаживание эффективной коммуникации с представителями СМИ.
3. Координация и контроль размещения публикаций в СМИ.
4. Ведение сайта.
5. Размещение информации в социальных сетях.
 |
| ***Менеджер проекта*** | 1. Подготовка необходимой документации;
2. Оповещение сотрудников о проводимых мероприятиях.
3. Подготовка информационных писем и их рассылка.
 |
| ***Информационный менеджер*** | 1. Взаимодействие со стейкхолдерами в рамках проекта (преимущественно СМИ);
2. общение с сотрудниками учреждения;
3. работа по реализации мероприятий проекта;
4. промежуточная и итоговая оценка эффективности проекта.
 |

**3.7 Результаты проекта и оценка эффективности**

Наиболее сложным этапом любой PR-кампании является оценка эффективности. Это касается и кампаний, направленной на формирование положительного имиджа организации. В качестве возможных методов оценки эффективности проведенных PR-мероприятий можно провести по завершению кампании такие качественные и количественные методы исследования как контент-анализ региональных СМИ (количество публикаций, их содержание), анализ посещаемости сайта, анкетирование целевой аудитории на предмет отношения, уровня доверия к учреждениям уголовно-исправительной системы.

Для оценки результативности проекта нам потребуется определить те результаты, которые будут получены в процессе реализации. Эти результаты можно разделить на результаты продукты (они носят физический характер, предметны и конкретны), а также результаты эффекты (это определенные изменения в коммуникативном пространстве организации, которые нельзя напрямую увидеть, но которые тем не менее можно отследить с помощью проведения повторных исследований – коммуникационного аудита, интервьюирования сотрудников и т.д.).

Перечень результатов продуктов и результатов эффектов, которых мы ожидаем достичь по средствам реализации предложенных мероприятий, представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

**Оценка результативности проекта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Мероприятие** | **Результат-продукт** | **Результат-эффект** |
| 1. Разработка нового сайта | Техническое задание на сайт, договор, заявка на проведение тендера, макеты сайта, готовый сайт |  |
| 2. Увеличение количества открытых данных, размещаемых на сайте. | Статьи, пресс-релизы, материалы для наполнения разделов, фото и видео сюжеты | Повышение уровня информированности стейкхолдеров о деятельности учреждения, содействие политики информационной открытости учреждения |
| 3. Проведение конференции | Программа конференции, материалы для участников | Укрепление взаимодействия со стейкхолдерами, привлечение внимания правозащитных организаций |
| 4. Проведение открытых лекций | Программа лекций, материалы для участников | Реализация пропагандистского направления работы |
| 5. Разработка пакета документов для коммерческих организаций | Техническое задание, заявка на проведение тендера, макеты документов, электронная и бумажные версии документов | Помощь в преодолении негативного имиджа учреждения как производителя продукции, укрепление отношений с коммерческими компаниями |
| 6. Создание обновленного каталога продукции  | Техническое задание, заявка на проведение тендера, электронная и бумажные версии каталога, фотографии и текст описания | Возможность выгодным образом визуально представить продукцию коммерческим компаниям |

* 1. **Риски проекта и пути их минимизации**

Реализация мероприятий, основанных на предложенных стратегиях, сопряжена с рядом рисков, которые мы рассмотрим таблице ниже.

Таблица 3.6.

**Риски проекта**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Технические** | **Внешние** | **Организационные** | **Управленческие** |
| Поломка компьютера, принтера, телефона | Наличие негативно настроенных организаций | Отсутствие поддержки сотрудников | Дефицит финансирования |
| Отсутствие интернет – связи, ее плохое качество | Неэффективное проведение коммуникаций с населением | Небольшой опыт коммуникаций внутри проектной группы | Отсутствие контроля исполнения проекта |
| Отсутствие необходимого программного обеспечения | Отсутствие стейкхолдеров, заинтересованных в реализации проекта | Временная нетрудоспособность некоторых членов группы | Нерациональная расстановка приоритетов |
| Уровень квалификации участников команды проекта не соответствует поставленным задачам | Низкая вовлеченность целевых аудиторий мероприятия проекта | Конфликт внутри проектной группы | Несвоевременность подготовки документации проекта |

Пути минимизации рисков включают в себя:

1. Учет опыта аналогичных проектов – позволит использовать в рамках проекта успешные, проверенные технологии и избежать ряда ошибок.
2. Распределение рисков между участниками проекта - необходимо максимально предусмотреть соблюдение интересов сторон в случае возникновения как внутренних, так и внешних рисков.
3. Выделение ресурсов для управления проектом - для эффективного выполнения проекта им необходимо эффективно управлять (в том числе рисками), для чего необходимы соответствующие ресурсы: команда проекта и бюджет.
4. Внесение изменений в проектные решения – проектные разработки должны отличаться определенной гибкостью, возможностью внести корректировки на любом этапе реализации проекта.
5. Привлечение независимых экспертов - чтобы компенсировать недостаток знаний в предметной области выполнения проекта, недостаток человеческих и временных ресурсов, целесообразно рассмотреть вариант привлечения независимых экспертов.

Таблица 3.7.

**Пути минимизации рисков**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Классификация рисков** | **Характеристика рисков** | **Пути минимизации рисков** |
| *Проектные* | Риск возникновения ошибок, неточностей в проектной разработке | 1. Проведение предварительных исследований.2. Учет опыта аналогичных проектов. |
| *Технические* | Неправильное использование технических устройств | 1. Создание условий для эффективной эксплуатации технических средств. |
| *Финансовые* | Риск перерасхода бюджета, возникновение непредвиденных расходов | 1. Включение резервного фонда в бюджетную смету.2. Работа над оптимизацией бюджета. |
| *Организационные*  | Ошибки в планировании, неэффективный контроль за реализацией проекта | 1. Налаживание коммуникаций между членами команды проекта.2. Промежуточный и текущий контроль.3. Регламентирование работы по проекту. |

Таким образом, проведенные в рамках коммуникационного аудита исследования позволили выявить ряд проблем, которые были положены в основу проектирования, цель разработки проекта – повышение эффективности PR-деятельности ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области. В основу проектирования будут положены выделенные нами приоритетные стратегии развития PR-направления в организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Гайд экспертного интервью

1. Оцените значимость, на Ваш взгляд, PR-деятельности для учреждений уголовно-исправительной системы.
2. Как эта деятельность реализуется в ФКУ ЛИУ-3 по Саратовской области?
3. С какими референтными группами учреждение взаимодействует?
4. Какие ключевые направления PR-деятельности Вы могли бы отметить?
5. Какова конечная цель повышения эффективности PR-деятельности для ФКУ ЛИУ-3 по Саратовской области?

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

Стенограмма экспертного интервью

1. Процесс расширения PR-активности учреждения уголовно-исполнительной системы в регионах на сегодняшний день является практикой достаточно новой. Это связано, в первую очередь, с историей и особенностями развития российской уголовно-исполнительной системы, которая на протяжении практически всего времени своего существования оставалась достаточно закрытой и не предполагала диалога с общественностью по вопросам своего функционирования. В условиях реформирования системы, принятия государственными органами концепции открытости это взаимодействие является необходимым условием, которое невозможно игнорировать. Как следствие, мы работаем по этому направлению.

2. Мы проводим активную работу по сбытовой деятельности, производимой продукции, ее рекламе. Что касается инструментов public relations, то они сейчас в зачаточном состоянии, если можно так сказать. В этом направлении сейчас проводится большая аналитическая работа.

3. ФКУ ЛИУ-3 осуществляет взаимодействие с пятью основными референтными группами: Сотрудники и государственные гражданские служащие уголовно-исполнительной системы; Осужденные и граждане, содержащиеся под стражей; Родственники осужденных граждан и граждан, содержащихся под стражей; Общественные объединения и организации (религиозные организации, общественные наблюдательные комиссии); Средства массовой информации.

4. Ключевыми направлениями PR-активности для нас сейчас являются: Реализация принципа информационной открытости; Обеспечение работы с открытыми данными; Обеспечение понятности государственной политики и программ, разрабатываемых ФСИН России; Общественное обсуждение и экспертное сопровождение деятельности учреждения; Формирование публичной отчетности по результатам деятельности.

5. Цель всех проводимых мероприятий - повышение уровня прозрачности деятельности учреждений уголовно-исправительной системы в целом, и ФКУ ЛИУ-3 УФСИН России по Саратовской области в частности, формирование культуры открытости сотрудников и государственных гражданских служащих, а также повышение уровня вовлеченности гражданского общества в процедуры выработки и реализации решений, формирование у граждан доверия к российской уголовно-исполнительной системе.

1. Бурлакова Е.К. Управление деятельностью PR-служб в органах местного самоуправления // Связи с общественностью в государственных структурах. № 4. 2014. С. 12 [↑](#footnote-ref-1)
2. Комаровский В.С. Связи с общественностью в политике и государственном управлении. М., 2009. С. 29. [↑](#footnote-ref-2)
3. Нечаев Д.А. Оценка эффективности PR-деятельности в государственных структурах РФ (региональный уровень) // Связи с общественностью в государственных структурах. № 4. 2014. С. 19. [↑](#footnote-ref-3)
4. Комаровский В.С. Связи с общественностью в политике и государственном управлении. М., 2008. С 29. [↑](#footnote-ref-4)
5. См. там же: С. 28. [↑](#footnote-ref-5)
6. Овчинникова М.А. Связи с общественностью как функция органов власти. М., 2008. С. 17. [↑](#footnote-ref-6)
7. Васильева М.М. Связи с общественностью в органах власти. М., 2014. С. 22. [↑](#footnote-ref-7)
8. Сафаров Р.А. Общественное мнение и государственное управление. М., 2005. С. 134. [↑](#footnote-ref-8)
9. Марков А.А. Связи с общественностью в органах государственной власти. М., 2010. С. 102. [↑](#footnote-ref-9)
10. Е. Тарашвили. Связи с общественностью в государственных структурах. М., 2009. С. 81. [↑](#footnote-ref-10)
11. Бикметов Е.Ю., Связи с общественностью в государственном и муниципальном управлении. Уфа, 2003. С. 32. [↑](#footnote-ref-11)
12. Русаков А.Ю. Связи с общественностью в органах государственной власти. СПб, 2006. С. 27. [↑](#footnote-ref-12)
13. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: учебник. М., 2008. [↑](#footnote-ref-13)
14. Тарашвили Е. Связи с общественностью в государственных структурах. М., 2009. С. 40. [↑](#footnote-ref-14)
15. https://regnum.ru/news/385293.html [↑](#footnote-ref-15)
16. Croatin prisons to improve relations with media. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://obse.org/odihr/5320>. Дата обращения: 20.05.2017. [↑](#footnote-ref-16)
17. The Media Relations Department strives to provide current, accurate and timely information to the press. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://corrections.az.gov/media-relations>. Дата обращения: 20.05.2017. [↑](#footnote-ref-17)
18. U.S. Department of Justice Federal Bureau of Prisons. Program Statement. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bop.gov/policy/progstat/1480_005.pdf>. Дата обращения: 20.05.2017. [↑](#footnote-ref-18)