

Серия «Вершина успеха»

Мадина Малова

ОТ PR К ИНДУСТРИИ ДОВЕРИЯ

**РАЗБОР ОШИБОК, ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ
И ПРОВЕРЕННЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ГОССЕКТОРА
И БИЗНЕСА В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

Ростов-на-Дону



2026

УДК 159.9:659
ББК 76.0
КТК 0972
М19

Малова, Мадина.

М19 От PR к индустрии доверия : разбор ошибок, лучшие практики и проверенные решения для госсектора и бизнеса в новой реальности / Мадина Малова. — Ростов н/Д : Феникс, 2026. — 238 с. — (Вершина успеха).

ISBN 978-5-222-44537-2

Перед вами книга, вскрывающая неожиданные парадоксы современной информационной эпохи.

Почему, несмотря на вливание миллионов в тонны контента, в политтехнологии и маркетинг, госструктуры, бизнес и медиа превратились для нас в белый шум? Как блогеры с телефоном в руках обгоняют медиагигантов в охватах аудитории? Почему зумеры и альфа игнорируют каналы брендов и часами смотрят малоизвестных стримеров?

Секрет — в смене коммуникационных стратегий. Вы узнаете, почему привычные подходы больше не работают, как организациям защититься от «репутации длиной в клик» и перезагрузить свою политику так, чтобы завоевать доверие людей.

Подключайтесь к экосистеме полезных материалов. Опережайте профессию, тренды и время!

УДК 159.9:659
ББК 76.0

ISBN 978-5-222-44537-2

© Малова М. Ю., текст, 2026
© ООО «Феникс», оформление, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ПОСВЯЩЕНИЕ И БЛАГОДАРНОСТИ	8
ОТ АВТОРА	9
Пять правил для эффективного чтения	11
ЧАСТЬ I. ТЕХНОЛОГИИ И ВЫЗОВЫ	13
Глава 1. ТРЕНДВОТЧИНГ ДЛЯ КОММУНИКАТОРА	15
1. Зачем нам тренды?	15
2. Цена репутации	17
3. Проверка на прочность	18
Зачем быть в тренде	18
Доверие и наковальня	19
Способ стать лидером	20
Суперсила реакции	20
4. Как ухватить тренд за хвост?	21
ГЛАВА 2. УМНЫЕ ЧУДЕСА	23
1. Робот сбегает из-за решетки	23
2. Феномен из Китая: от «ширпотреба» до гаджетов на колесах	24
3. Мы и будущее	26
ГЛАВА 3. ВЗРЫВ МЫШЛЕНИЯ ЦИФРОЙ	28
1. Репутация ценою в клик	28
2. Цифровые привычки	30
3. Секрет цифровой логики: как не оцифровывать хаос	31
Подходы для перехода в цифру	32
От барахолки до маркетплейса	33
Теги как эволюция мышления	34
# Коротко о главном — 1	35
# 15 золотых правил трендвотчинга для коммуникаторов от Василия Черного: от поиска тренда до внедрения инсайта	36
ЧАСТЬ II. ЦИФРОВОЕ БЛАГО ИЛИ ПРОКЛЯТИЕ?	37
ГЛАВА 1. СТРАСТИ ПО ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ	39
1. Кейс про репутацию и десятки миллионов	39
2. Эра искусственного интеллекта	41
Многообразие ИИ в природе	41
Выгоды от внедрения и роль коммуникаций	42
Апдейт мира до версии GenAI и этика ИИ	44
3. Коммуникатор и сверхразум	46
Промтография как репутационный кейс	46
Автоматизируй это	47
Бодрые галлюцинации, мертвые глаза и руки вампира	49

ГЛАВА 2. РАСШИРЕНИЕ КОСМОСА БОЛЬШИХ ДАННЫХ	51
1. Глаз информационного цунами	51
2. Золото данных	52
Зачем визуализировать данные?	53
3. Ставим на «новую нефть» и этику данных	56
ГЛАВА 3. ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ: WEB3 И БЛОКЧЕЙН	58
Блокчейн-платформы для монетизации контента	58
1. Телеграм, NFT и Bluesky	59
Телеграм как платформа для Web3-технологий.	59
NFT и их роль в Web3.	59
Bluesky: новый взгляд на децентрализованные социальные сети.	60
2. Вызовы и возможности	60
3. Цифровой рубль.	61
ГЛАВА 4. ЗАГАДКА МЕТАВСЕЛЕННЫХ: ИММЕРСИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	63
1. Новый мир Metaverse: от лайв-ивента до нового тест-драйва.	63
Немного другой тест-драйв.	64
Спорта и зрелищ	66
2. Реальный опыт	66
3. Испытание временем	67
4. Революция в мире социальных коммуникаций.	68
# Коротко о главном — 2	69
# Чек-лист «10 критериев оценки эффективности внедрения ИИ, Big Data, VR/AR в коммуникациях организации»	70
ЧАСТЬ III. ВСЕОБЩАЯ МЕДИАТИЗАЦИЯ	71
ГЛАВА 1. ЭВОЛЮЦИОНИРУЙ ИЛИ УМРИ	73
1. Правила новой медиареальности	73
Охота за временем золотой рыбки	73
Король контента.	74
Наш спортсмен взял серебро	75
2. Битва медиа и уроки эволюции	77
СМИ и мегалодон	77
«Нам пишут читатели».	78
Человекоориентированность соцмедиа.	79
3. Курс на медиатизацию и люди-медиа.	80
Все мы немного медиа	80
Люди-медиа.	81
Информировать или вдохновлять?	82
ГЛАВА 2. ЧЕЛОВЕК ПРОТИВ ПИАРА: ЧЕРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ	84
1. Цвет и запах журналистики	84
2. Со скрытой камерой наперевес	85
Ошибка редактора.	85
3. Этюд в оттенках черного пиара	86
4. С новым годом, Коржуков!	89
# Разбор антикризисных кейсов	92
# Коротко о главном — 3	92
# Гайд от Тимура Асланова «Алгоритм медиатизации: как интегрировать традиционные СМИ, соцсети и блогеров в единую систему»	93

ЧАСТЬ IV. ЭКВАТОР НЕДОВЕРИЯ	95
ГЛАВА 1. БЕЗЖАЛОСТНЫЙ КОНТЕНТ	97
1. Не читайте до обеда советских газет	97
2. Токсичные новости vs «котики»	98
3. Глобальное недоверие к новым медиа	99
ГЛАВА 2. ФЕЙКИ КАК ОРУЖИЕ	102
1. Фейки и симулякры	103
2. Мемы против фактов	104
3. Фейки как прием когнитивного воздействия	107
4. Инструкция по выживанию	109
ГЛАВА 3. СМИ НА РАСПУТЬЕ	111
1. Сила — в проверке факта	111
2. Депрессивная повестка	112
3. Статус «четвертой власти»	113
4. СМИ + человекоцентричность	115
# Коротко о главном — 4	116
# Чек-лист от Ивана Афанасьева по поведению коммуникатора при информационной атаке	116
ЧАСТЬ V. ЖУРНАЛИСТИКА НАВСЕГДА	117
ГЛАВА 1. ЭПОХА «ВЕЛИКОГО ПЕРЕМЕЩЕНИЯ»	119
1. Таланты для современного нарратива	119
2. Продюсер контента	119
Новая роль пиарщика	119
Бензин ваш — идеи наши	120
«Эффект бабушки» как тест на профпригодность	122
Вам каких коммуникаций?	123
ГЛАВА 2. «И ВСЕ ПЕРЕРУГАЛИСЬ»	125
1. Медиамифы	125
2. Люди как люди	126
ГЛАВА 3. ВОВРЕМЯ ДЕРНУТЬ СТОП-КРАН	127
1. Казус Ослова	127
2. Как не обвалить индустрию?	128
ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ ЖУРНАЛИСТУ И ЧЕЛОВЕКУ ИРИКУ ИМАМУТДИНОВУ	130
1. Знакомство	130
2. Фишка в интервью	131
3. Простодушный интеллект	132
4. О миссии «маленького человека»	133
# Коротко о главном — 5	133
# Ремарки на полях от Сергея Половникова о взаимодействии журналиста и коммуникатора в условиях медиатизированной реальности	134
ЧАСТЬ VI. КРЕАТИВ И МЕНЕДЖМЕНТ	135
ГЛАВА 1. КОММУНИКАЦИОННЫЙ АНАБИОЗ	138
1. Я, конечно, не херувим	138
Два полюса	138
Практика госкоммуникаций	140
Между «реактивной закрытостью» и «вечнозеленым пиаром»	141

ОТ PR К ИНДУСТРИИ ДОВЕРИЯ

2. Пять «почему» коммуникационного анабиоза	142
3. «Вы его напрасно прелестным ругаете»	145
Проблема полномочий и ресурсов	145
«Репутация как блокчейн»	146
Шесть верных способов испортить себе имидж	147
Работай или умри: нехороший офис	148
ГЛАВА 2. «МЫ К ВАМ, ПРОФЕССОР»: О ДЕФИЦИТЕ КАДРОВ	
В УСЛОВИЯХ ПЕРЕИЗЫТКА	150
1. Вам «горящий глаз» или знаний?	150
Спрос не равен предложению	150
Кризис перепроизводства кадров	152
2. Все побежали — и я побежал	153
Ученые признают проблему	153
Теории будущего	154
3. Дело помощи утопающим или лучшая кузница кадров?	155
ГЛАВА 3. ПРЕМИИ ПРОТИВ АКСЕЛЕРАТОРОВ	157
1. Легенды и мифы или карта сокровищ?	157
2. Тьюнинг для пиара	159
3. Отрасль на драйве	161
4. Маршрут для восхождения	162
# Коротко о главном — 6	165
# Гайд профессионального коммуникационного менеджмента от Евгения Темпераментова: от работы с талантами до устойчивой репутации	166
ЧАСТЬ VII. РЕИНЖИНИРИНГ КОММУНИКАЦИЙ	167
ГЛАВА 1. НОВАЯ СИСТЕМА КООРДИНАТ	169
1. Креатив в законе: из «бантика» в драйверы	169
2. Оценка соответствия: время взрослеть	170
Код доступа в отрасль	170
Пропуск на рынок	171
ГЛАВА 2. СТАНДАРТЫ КАК СИСТЕМА КООРДИНАТ	174
1. ISO 9001 для эффективных коммуникаций	174
2. Стандарты для отрасли	175
3. Стандарты как катализатор развития	176
# Коротко о главном — 7	178
# Гайд от Ярослава Мешалкина «Пошаговый план реинжиниринга коммуникационного направления: от аудита до внедрения изменений»	178
ЧАСТЬ VIII. СТРАТЕГИЯ 2.0: ЛЕКАРСТВО ОТ КРИЗИСА	179
ГЛАВА 1. «ТОПЛИВНЫЙ КЕЙС»: О ТОМ, КАК РЕГУЛЯТОР СТАЛ МЕДИАТОРОМ ...	181
1. Выбор стратегии	181
2. Форматы стратегии	182
3. Выводы по кейсу и мнение экспертов	185
ГЛАВА 2. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ ПРОТИВ БЮРОКРАТИИ	188
1. Курс на человекоцентричное управление	188
1. «Человекоориентированная» экономика на марше	188
2. Бюрократия и человекоцентричность	192
Государство для людей	192
Виды бюрократии	193

Опасность формализма в эмоциональной реальности	194
«Не пальцем пыль стирать, а качество смотреть»	195
3. Человекоцентричная пресс-служба	197
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ КОММУНИКАЦИЙ 2.0: ЛЕКАРСТВО ПРОТИВ КРИЗИСА	199
1. Стратегия для новой реальности	199
PR трансформировался	199
Стратегия в эпоху цифры	200
2. Стратегия 2.0 для крупной структуры	201
10 принципов новой стратегии	201
Восемь ключевых «триггеров доверия» от Марины Матасовой в графическом дизайне	202
Внимание к людям как фактор успеха	204
Скелеты и антидот от цифрового кризиса	206
3. Новеллы и факторы успеха Стратегии 2.0	207
Структура Стратегии 2.0	208
ИЧК — формула успешных коммуникаций	211
Факапы и факторы успеха	213
# Коротко о главном — 8	214
# Гайд антикризисной коммуникационной стратегии от Ники Комаровой “PR machine”: предотвратить кризис или использовать его как преимущество?	215
ЧАСТЬ IX. КОММУНИКАЦИОННЫЙ ХАБ ДЛЯ ЛИНЫ	217
ГЛАВА 1. ПЛАТФОРМА НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ	219
1. API-стандарт	221
2. Затерявшиеся в офлайне	222
3. CommTech для светлого будущего	223
ГЛАВА 2. ОДИН ДЕНЬ ИЗ ЖИЗНИ КОММУНИКАТОРА БУДУЩЕГО	226
Утро	226
Знакомство с Хабом	226
День	227
Хейт для нового продукта	227
Кризис как возможность	228
Новый проект	229
Вечер	230
Происшествие в парке	230
# Коротко о главном — 9	231
# Центр управления коммуникациями: как выстроить цифровую экосистему для умного управления репутацией организации»	232
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. К НОВЫМ ГОРИЗОНТАМ	233
1. Сдвиги как признак изменения мира	234
2. Мир человекоцентричных коммуникаций	235
3. Вызовы для коммуникатора	235
4. Нова ли идея человекоцентричных коммуникаций?	236
Разница между коммуникациями	236
Доверие — «новый черный»	237
5. У горизонта	237
# Дорожная карта трансформации коммуникаций: 10 шагов к человекоцентричной организации	238

ПОСВЯЩЕНИЕ И БЛАГОДАРНОСТИ

Я хочу начать книгу со слов любви и уважения к людям, чье участие в моей жизни помогло появиться этой книге.

Книга посвящается памяти моей мамы Ларисы Федоровны. В нашем последнем разговоре на мой вопрос, писать ли мне эту книгу, она ответила: «Обязательно». И добавила: «Чтобы люди знали». Ее голос со знакомыми интонациями звучит у меня в голове.

Я адресую книгу моим родным: Федору, Сергею, Роксане, Гульнаре, Анатолию Петровичу и Наталье Владимировне. Вы вдохновляете меня любить жизнь.

Тепло и с благодарностью вспоминаю своих коллег и профессионалов: Светлану Нугуманову, Бориса Рапопорта, Эльмиру Шамсутдинову, Семена Хацкина, Елену Тарасову.

Не было бы моей бесконечной заряженности на результат без личного урока лидерства, целеустремленности и привычки к спорту как к стилю жизни от Алексея Абрамова.

Сердечно благодарю коллег и экспертов, поддержавших книгу ценными и содержательными комментариями. Вы помогли мне избежать самолюбования и, надеюсь, взгляда «со своей колокольни». Особая моя благодарность экспертам РАСО, которые поделились мнением о развитии отрасли. И отдельная моя признательность коллегам-авторам телеграм-каналов, чьи статьи читаю постоянно и с удовольствием и на мнение которых здесь много ссылаюсь.

Честно говоря, книга осталась бы просто идеей, если бы не два события.

Завершить рукопись мне помогла энергия и ценные идеи профессионала и прекрасного человека Марии Васильевой.

А сама книга появилась благодаря профессиональной поддержке команды издательства «Феникс», которая поверила в нее как в социальный проект. Моя искренняя благодарность адресована редактору и настоящему энтузиасту своего дела Юлии Шевченко.

Но самые теплые мои пожелания адресованы Читателю, который оценит идеи книги, применяя их на практике и используя как стимул расти и идти вперед. Пусть это будет нашим совместным шагом к будущему, которое, я уверена, обязательно изменит наш мир и профессию коммуникатора в России к лучшему.

*Так вот мое начало,
Вот сверкающий бетон
И выгнутый на взлете самолет...
Судьба меня качала,
Но и сам я не святой,
Я сам толкал ее на поворот.*

Юрий Визбор,
«Так вот мое начало», 1964

*Даже если вы на правильном пути,
вас собьют, если вы будете
просто сидеть на одном месте.*

Уилл Роджерс, актер, журналист,
сатирик

ОТ АВТОРА

Друзья и коллеги!

Перед вами не книга. Это приглашение в путешествие. Долгое, местами непростое, но, я надеюсь, увлекательное путешествие из настоящего в будущее коммуникаций.

О чем мы с вами здесь поговорим? Прежде всего об идеальной модели как маяке. О методах управления коммуникациями в организациях в эпоху цифровой и смысловой трансформации. О том, как политические технологии оказались рядом с прагматичным маркетингом, а в основе новых коммуникаций — проверенные временем связи с общественностью; как меняется конкуренция на рынке; за какое государство сегодня голосует человек.

Профессия коммуникатора всегда была больше чем работа. Мы одержимы идеями, смыслами и историями, создающими доверие, стратегией создания отношений с людьми для своей сильной репутации. В этом смысле коммуникатора можно назвать «архитектором социума», который прокладывает дороги и строит мосты доверия в обществе, соединяя людей, бренды и организации.

Сегодня наша профессия кардинально меняется вместе с миром. А мир становится все более цифровым, стремительным, фрагментированным. Не люди, а алгоритмы теперь управляют контентом и нашим вниманием. Растет цифровой шум, фейки. Стремительно падает доверие к институтам власти, бизнеса, медиа и НКО. Расцветает мышление **цифрового племени**. Соцсети загоняют нас в информационные пузыри и эхо-камеры. Мы объединяемся в сообщества по ценности и самоидентичности, разделяя весь мир на «своих» и «чужих».

Привычные модели коммуникаций трещат по швам. Прежние методы не работают, потому что люди больше не верят «официозу» и брендам, все больше погружаясь в свою инфореальность и предпочитая эмоции фактам.

Работая над книгой, я постоянно ловила себя на ассоциациях с кораблем в бурю. Представьте, что шторм трендов и вызовов норовит нас сбить с намеченного курса. Волны инфодемии захлестывают палубу. Радары ценностей теряют ориентиры. Устаревшие карты ведут не туда. Бросить бы якорь и отсидеться в гавани... Но буря ревет вам: «Вперед! Иначе — пучина».

Как и сотни лет назад, время принять вызов стихии и времени, проложив свой новый маршрут, и стать первооткрывателем *terra incognita* в новой коммуникационной реальности.

Как это сделать? С чего начать и каким маршрутом двигаться? Об этом моя книга.

Думаю, сегодня самое время выйти из «операционки» и посмотреть на нашу профессию сверху. Увидеть лес, а не деревья. Настоящие изменения, а не хайп, о котором завтра никто не вспомнит. Самое время осмыслить нашу роль в трансформации нашего настоящего сквозь призму уже надвигающегося на нас будущего. Преж-

ний мир уходит в тяжелой ломке процессов и мировоззрения. Но после бури всегда поднимается солнце.

В этой книге я делюсь с вами главными темами и выводами того, что вижу, работая последние двадцать лет в разных организациях госсектора и бизнеса, на стыке индустрий *Public Affairs*, связей с общественностью и цифрового маркетинга. В центре моего внимания:

- **Технологические тренды нового ландшафта:** от роботизации медиа до гибридных конфликтов, от экономики впечатлений до расцвета ИИ.
- **Новые модели и тактика:** человекоцентричный дизайн, омниканальные стратегии, цифровые платформы и сотрудничество на смену барьеров.
- **Вдохновляющие кейсы от лидеров изменений, цифровое мышление и умение заглянуть за горизонт.**
- **Размышления о профессии коммуникатора и человекоцентричность** как способ преодолеть дефицит доверия.

Но знаете, что в книге самое главное? Приглашение к профессиональному диалогу. Я не претендую на роль гуру и не пытаюсь навязать вам «универсальное руководство». Моя задача — нащупать в нашем разговоре новые смыслы и вместе сделать крутые открытия в поисках ответов на острые вопросы. Спорить и сомневаться в своей правоте, проживая нашу непростую, но чертовски захватывающую трансформацию реальности.

Так рождается будущее.

Сейчас вы держите в руках книгу в гибридном формате — «**фиджиталбук**». Это значит, что книга, сайт и телеграм-канал работают как **экосистема**, где каждый из элементов дополняет остальные. Современная книга теперь имеет интерактивное продолжение в виде **постоянного обновления** материалов на сайте и **прямого диалога** читателя с автором.

Новый формат превращает книгу в вашего интерактивного гида и помощника по освещаемой теме не только на время чтения, но и на ближайшие несколько лет. Учитывая пользовательский опыт и регулярно обновляясь, а также реагируя на изменения, книга будет постоянно адаптироваться к вашим потребностям, друзья.

А теперь пришло время покинуть нашу тихую гавань. В пути нас ждут испытания: поиск ответов на непростые вопросы, ломка мышления и даже смена мировоззрения. Но, как говорили классики, нам не открыть новых горизонтов, пока мы не наберемся смелости потерять из виду родной берег. Добро пожаловать на борт. Держим курс на горизонт.

Пять правил для эффективного чтения

Хотите извлечь из книги максимум пользы? Вот пять ее главных опций, которые помогут вам не только прокачать компетенции и расширить свой кругозор, заговорить с топ-менеджерами на одном языке и построить антикризисную

коммуникационную стратегию, но и заняться развитием своей экспертизы, погрузившись в нетворкинг в окружении единомышленников.

1. Обновляемая база знаний и материалы.

Пользуйтесь регулярно обновляемой базой знаний на сайте с доступом по промокоду в книге. Практические руководства, авторские чек-листы, советы экспертов и разбор кейсов — здесь есть все, что поможет вам использовать книгу по максимуму, внедряя новые технологии и развивая направление в организации. Ищите QR-коды в книге.

2. Технологии «быстрого чтения» и микрообучения.

Катастрофически не хватает времени читать или слушать аудиокнигу полностью? Для перегруженного читателя в главе «Кратко о главном» подготовлена выжимка идей и краткие тезисы каждой части. А можете просто быстро читать, «сканируя» текст благодаря продуманной структуре и визуальным акцентам. Используйте руководства, чек-листы, инфографику и специально выделенные для вас порции концентрированных знаний.

3. сторителлинг.

Книга написана с примерами и известными кейсами, а также с элементами футуристичного нон-фикшен. Используйте истории и фантастический сторителлинг как способ уловить тренды и атмосферу цифрового будущего. Посмотрите на привычные вещи по-новому и управляйте коммуникациями в логике цифрового пространства.

4. Быстрое внедрение.

Используйте идеи книги сразу в работе. Пошаговые алгоритмы, реальные кейсы, практические фреймворки и четкие методики помогут вам быстро внедрять изменения и достигать результатов. Не забудьте также использовать индивидуальный промокод на бесплатную консультацию по Стратегии 2.0. Разберем ваш кейс и вместе найдем лучшее решение.

5. Телеграм-сообщество.

Присоединяйтесь к обсуждению тем в онлайн-пространстве книги с читателями и специалистами по коммуникациям. Обсудим острые темы, обменяемся опытом, разберем свежие кейсы и пообщаемся с единомышленниками. Вы же знаете, что нетворкинг удваивает наши шансы на успех в карьере и развитии?

Книга написана таким образом, что будет актуальна еще несколько лет. Используя эти принципы и преимущества нового интерактивного формата «фиджиталбук», вы сможете постоянно открывать для себя новые грани в темах книги и эффективно применять знания о человекоцентричных подходах в организациях здесь и сейчас.

*Действительное почти всегда
опережает воображение пророков.*

Константин Циолковский, ученый,
теоретик основ космонавтики

ЧАСТЬ I

ТЕХНОЛОГИИ И ВЫЗОВЫ

ИИ штампует код, как бургеры в закусочной. VR-шлемы погружают нас в миры, где можно стать хоть Илоном Маском, хоть единорогом. Большие данные теперь лучше нас знают, какой кофе мы возьмем на обед. А блокчейн готов нам вернуть понятие доверия (конечно, если мы сами этого захотим).

Привет, друзья! Мы с вами оказались в эпицентре большого цифрового взрыва, который вот-вот перевернет наш мир вверх тормашками.

Каким будет этот наш новый дивный мир? Покажется самонадеянным, но, на мой взгляд, здесь многое зависит от нас с вами, коммуникаторы. Нам отведена чертовски важная роль — генератора и транслятора смыслов в цифровом пространстве. Правда, для этого придется как следует прокачать цифровую «мышцу» и компетенции. Давайте этим с вами и займемся.

В первых двух частях обсудим цифровые технологии и новые инструменты коммуникатора. Разберемся, что такое цифровое мышление и куда нас ведет технологический прогресс. Посмотрим на основные риски в эпоху цифры и поймем, откуда растут ноги тренда на мультидисциплинарность в коммуникациях.

К слову, о технологиях будем говорить здесь в двух значениях. Сначала посмотрим на «железные» тренды — искусственный интеллект, большие данные, Web3 и виртуальную реальность, которые прямо в этот момент меняют ткань нашей реальности. А затем разберемся с «мягкими» технологиями — профессионального общения с аудиториями.

Начнем с трендов, на которые стоит обратить внимание прямо сейчас. Готовы? Погнали!

ТРЕНДВОТЧИНГ ДЛЯ КОММУНИКАТОРА

1. Зачем нам тренды?

Кто сказал, что изменения — признак нашего времени? С ним явно поспорил бы в конце VI века до нашей эры мрачный изобретатель диалектики Гераклит Эфесский со своим знаменитым «Ничто не постоянно, кроме перемен». Если не хотите, чтобы будущее застало врасплох, — самое время освоить приемы трендвотчинга.

В 2008 году Nokia была лидером на рынке мобильных телефонов с долей рынка более 40 %. Но уже через пять лет, не уловив тренд на смартфоны с сенсорным экраном как угрозу, вынуждена была продать Microsoft свое знаменитое подразделение мобильных телефонов за жалкие \$7,2 млрд. Закончилась ли на этом история компании или рынок увидит ее с новыми прорывными решениями? Поживем — увидим.

А вот Coca-Cola остается непотопляемым брендом больше века. Научившись виртуозно адаптироваться к новым трендам, она прямо в воздухе чувствует изменения в запросах потребителей, регулярно обновляет ассортимент напитков, переходит на все более новые типы упаковки, вовремя поддерживая экологические и социальные инициативы. Благодаря умению «держать нос по ветру» Coca-Cola успешно соперничает с извечным конкурентом Pepsi и посылает воздушный поцелуй как «бородатым» лимонадам из прошлого, так и амбициозным новомодным брендам.

Да уж, погоня за трендами — это не модная фишка для инфлюенсеров и «хайповоров».

Сегодня умение мыслить на уровне бизнес-аналитиков и футурологов, предвидеть сценарии и выстраивать гибкие планы, балансируя между краткосрочной эффективностью и долгосрочной устойчивостью, превратилось в условие успешного профессионального развития, фактор экспертной ценности и востребованности на рынке. Без навыков систематического сканирования горизонтов, отслеживания сигналов изменений и соединения пазлов в картину ожидающего нас будущего уже не обойтись.

Однажды я тоже решила освоить основы «предвидения будущего». Через неделю слова «форсайтинг», «предиктивная аналитика», «аналитика данных», «сканирование горизонтов» и «сценарное планирование» преследовали меня во сне. Но я крепко усвоила главное: тренды рождаются буквально везде, где угодно, на каждом шагу.

Как разглядеть тренд в бушующем море информации и цифрового шума? Если не заныривать вглубь «эконометрики», «футурологии» и отбросить гипотезы о магии предвидения, держите простейший совет в пять шагов.

Шаг 1. Сформируйте у себя привычку замечать новое, ловить необычные сигналы.

Шаг 2. Проверяйте увиденное на других источниках и выявляйте закономерности.

Шаг 3. Генерируйте гипотезы о развитии трендов и тестируйте их новыми данными.

Шаг 4. Наблюдайте за лидерами мнений и первыми последователями.

Шаг 5. Экспериментируйте и применяйте успешные практики.

Суть трендотчинга заключается в умении увидеть за множеством цифр изменения в настроениях людей, их новые потребности и страхи и сделать на основе своего предположения вывод, как будет развиваться ситуация дальше. Верный он или нет, зависит от ваших данных и умения их анализировать. В общем, пример Павла Дурова вам в помощь.

Другое дело, если вы решили ловить тренды в промышленных масштабах. Тут без системной работы и цифровых решений, умеющих обрабатывать большие данные, не обойтись.

Смешно, но многие из нас пытаются строить гипотезы, доверяя интуиции.

«Интуиции, конечно, доверять надо — но иногда надо больше доверять данным. Они могут даже противоречить тому, что вам кажется интуитивно правильным. Например, большие данные позволяют “прорывать” информационные пузыри и видеть то, что вы сами, возможно, не заметили бы», — говорит **Василий Черный**¹, директор по стратегическим коммуникациям *Brand Analytics*, которая обрабатывает больше 1,55 млрд сообщений соцмедиа в месяц.



Коммуникаторы видят себя главными «прорывателями информационных пузырей». «Думаю, что в ближайшее время крупные компании начнут разворот в сторону использования очень нетипичных для себя каналов, чтобы прорвать оборону инфопузырей потенциальных клиентов и завладеть вожделенным вниманием. А остальные неизбежно присоединятся чуть позже», — говорит² руководитель Клуба пресс-

¹ Трендотчинг с аналитикой соцмедиа: как предвидеть тренды и внедрять изменения. *Brand Analytics*. 21 февраля 2024. [Электронный ресурс]: <https://youtu.be/8e0TGIYACKI>

² Развитие рынка коммуникаций. Опрос Евгения Темпераментова о прогнозах в телеграм-канале *ТемРеРаментов*, декабрь 2024 г. [Электронный ресурс]: https://t.me/temperamentov_pr/469

секретарей и PR-специалистов Чувашии, автор телеграм-канала «Будни пиарщика» Наталья Альгешикина.

Но вовремя заметить тренд — еще половина дела. Не менее важно правильно на него отреагировать, удачно совместив повестку со своей организацией или продуктом, с миссией компании или имиджем своего CEO. Не зря говорят: трендвотчинг формирует привычку к системности и стратегичности мышления.

Мониторить публикации, реакции и комментарии в СМИ и соцсетях, следить за новинками в своей отрасли, изучать научные открытия, проводить маркетинговые исследования, анализировать законодательные инициативы, обращения граждан и звонки на горячую линию — собирать данные нужно буквально повсюду. И непременно анализировать их в потоке событий и информации. «Надо смотреть на динамику этого потока, а не изучать датасеты³. Чем больше вы анализируете информационных потоков, тем более многосторонним получается ваш взгляд на происходящее», — считает Василий Черный.

2. Цена репутации

Охотясь за трендами, мы обновляем знания, расширяем свой кругозор, защищаем себя от ловушек «туннельного зрения»⁴, когнитивных искажений, симулякров и прочих «прелестей» нашей гиперреальности⁵. Но главное — отслеживаем свои новые стратегические возможности.

Займись пиар-отрасль стратегическим трендвотчингом 10–15 лет назад, возможно, ей удалось бы избежать того, что коммуникатор Скотт Барадэлл назвал в своей книге «Сигналы доверия. Построение бренда в эпоху постправды»⁶ утратой «горизонта в профессии». Но, увы, фокус на работе со СМИ в ущерб приходу в соц-медиа сыграл с пиарщиками злую шутку. Об этом поговорим с вами в четвертой части, а сейчас важно другое.

Яркие и успешные коммуникационные проекты сегодня создаются за счет трех факторов. Понимания внешней повестки — раз. Умения предсказать реакцию

³ Датасет (*dataset*) — размеченный набор данных для использования в анализе для машинного обучения. Проще говоря: наборы данных по теме.

⁴ Туннельное зрение — в медицине один из видов патологии среди нарушений периферического зрения, физиологически проявляется в виде состояния отсутствующего периферического обзора, при котором человек видит лишь небольшую часть перед собой, как при взгляде через трубу. В переносном смысле означает гиперфокус на одной задаче или проблеме, отсутствие возможности учесть другие важные факторы и увидеть ситуацию более масштабно, «картину целиком».

⁵ «Симулякры» и «гиперреальность» — термины, введенные французским философом и культурологом Жаном Бодрийяром в концепции, описывающей состояние современной культуры.

⁶ Scott Baradell. Trust Signals: Brand Building in a Post-Truth World. — Lioncrest, 2022.

аудиторий (понимая ее запрос и ценности) — два. И три — профессионального искусства объединять высокие технологии и эмоции, аналитику и креативность.

Цена ошибки в недальновидном креативе — репутация бренда. Причем запутаться в повестке и трендах проще простого даже для крупных брендов.

Наверняка вы тоже видели знаменитые рекламные ролики Мерседеса в 2010-х о бренде, который посрамил своими технологиями безопасности даже Смерть (ролик «Мерседес-Бенц и Смерть») и обыграл довольно чувствительную для мира историческую тему с участием Германии (ролик «Адольф»). Первый воспринимается как креатив с эффектной подачей темы. За второй компания Mercedes-Benz принесла публичные извинения и удалила его.

Глобальным скандалом и погромами магазинов Н&М в Южной Африке закончилась фотосессия бренда с чернокожим ребенком в худи с надписью «Самая крутая обезьянка в джунглях».

Извинения приносили и в Persi за попытку похайповать на теме социальных конфликтов. Рекламный ролик с участием модели Кендалл Джернер и протестующих в 2017 году вызвал критику за попытку «коммерциализировать» социальные проблемы и обвинения в бесчувственности и безответственном маркетинге.

Аналитика данных является главным элементом трендовотчинга еще и потому, что благодаря ей мы можем вовремя отследить не только негатив, но и зарождающийся паттерн аудитории (формирование запроса или фактор отторжения).

«Анализируя потоки информации в соцмедиа, мы, пожалуй, впервые в истории человечества можем наблюдать за всей историей развития тренда — от его зарождения, развития, превращения в тенденцию — или смертью», — говорит Василий Черный.

3. Проверка на прочность

Зачем быть в тренде

Умение вовремя отслеживать и правильно интерпретировать тренды превратилось для нас в необходимость по нескольким причинам.

В эпоху цифры с ее беспощадной прозрачностью, молниеносными охватами и вечным онлайн-следом риски лучше предупреждать, чем гасить пожары. Регулярная «сверка часов с будущим» позволит вовремя скорректировать стратегию.

Кроме того, отслеживание тенденций в обществе позволит держать руку на пульсе настроений своей аудитории. Быть с людьми на одной волне — значит вовремя увидеть зарождающийся конфликт и предупредить его, например, созданием резонирующего сообщения.

Иркутский пиарщик **Артем Арестов** говорит о росте **парадоксальности современных трендов** на примере сосуществования глобальных и локальных тенденций.

«С падением популярности глобализации как концепции растет запрос на поддержку локальных сообществ и экономик. Но это не означает изоляцию. Современный потребитель стремится совместить широкий доступ к глобальным предложениям с уникальностью и высоким качеством локального продукта», — отмечает Арестов.

На практике это ставит коммуникаторов перед нетривиальной задачей как в продуктовом, так и в репутационном PR: разработать стратегию, балансирующую между универсальностью и локальной спецификой в условиях роста персонализации решений.

Увы, в период развития технологий шаблонные решения работают все хуже, уступая сегодня место гибридным моделям, где глобальная цифровая обертка сочетается с адресным подходом к местным особенностям и индивидуальному запросу человека.

Коммуникатор, способный нащупать этот баланс, получает профессиональное преимущество.

Доверие и наковальня

Нечувствительность к трендам довольно быстро приводит нас в положение «между молотом и наковальней». Просто вспомните громкие скандалы в медиаполе. Как правило, это реакция аудитории, не оценившей игнорирование брендами социальных трендов или слишком смелые эксперименты.

Опрометчивым для репутации «Аэрофлота» стало решение в 2019 году сначала не пустить в салон самолета кота Виктора из-за 500 грамм лишнего веса, а затем еще и обнулить 400 000 бонусных миль, накопленных хозяином кота за 14 лет, за то, что тот пронес кота в салон в обход правил авиакомпании.

Результат — миллионы поклонников кота в соцсетях, мемы «Я/Мы толстый кот», 47 тысяч упоминаний за первую же неделю и цитируемость в крупнейших изданиях мира. Перевозчик потом несколько раз пересматривал нормы перевозки животных в салоне самолета. «Кот, который прожил свою жизнь достойно и сделал для этого мира больше, чем многие люди. Беги по радуге, кот Виктор», — написал Михаил Галин в 2024 году.

Бойкотом бренда и потерями производителя Anheuser Busch в \$4 млрд закончилась креативная реклама пива Bud Light с трансгендером в главной роли в 2023 году. Незрелый тренд попытались навязать той части мужской аудитории, которая себя с ним не ассоциировала.

Та же причина была в известном всем случае с «Вкусвиллом» в 2021 году, который еще и усугубил свой кризис непоследовательной коммуникацией с аудиториями.

Бывает так, что руководство организаций недооценивает силу трендов, которые уже набрали силу и превратились в тенденцию (следующий этап развития тренда).

Так произошло в конце 2021 года с одним из крупнейших рекламных агентств США «Ричардс Групп», которое за неделю потеряло 40 % своего бизнеса, а его владелец вынужден был срочно уйти в отставку. И все из-за одной фразы: «Это слишком черное», сказанной на внутреннем совещании и слитой кем-то из сотрудников в соцсети. Владелец рекламного агентства недооценил не только мейнстрим

Мадина Малова

ОТ PR К ИНДУСТРИИ ДОВЕРИЯ

РАЗБОР ОШИБОК, ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ПРОВЕРЕННЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ГОССЕКТОРА И БИЗНЕСА В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Ответственный редактор	<i>Ю. Шевченко</i>
Выпускающий редактор	<i>Г. Логвинова</i>
Технический редактор	<i>Т. Ткачук</i>

- RU** **От PR к индустрии доверия: разбор ошибок, лучшие практики и проверенные решения для госсектора и бизнеса в новой реальности.** Формат: 70x100/16. Тираж 3 000 экз. Заказ № Издатель и изготовитель: ООО «Феникс». Юр. и факт. адрес: 344011, Россия, Ростовская обл., г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, д. 150. Тел./факс: (863) 261-89-65, 261-89-50. Изготовлено в России. Дата изготовления: 02.2026. Срок годности не ограничен. Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография» филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ». Юридический адрес: 124498, Россия, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Старое Крюково, г. Зеленоград, пр-кт Георгиевский, д. 5, помещ. 8/1Т. Фактический адрес: 432980, Россия, Ульяновская обл., г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.
- KZ** **PR-дан сенім индустриясына: қателіктерді талдау, үздік тәжірибелер және жаңа жағдайдағы мемлекеттік сектор мен бизнес үшін сенімді шешімдер.** Форматы: 70x100/16. Таралымы 3 000. Тапсырыс № Баспагер және дайындаушы: «Феникс» ЖШҚ. Заңды және нақты мекенжайы: 344011, Ресей, Ростов обл., Дондағы Ростов қ., Варфоломеев к-сі, 150 үй. Тел./факс: (863) 261-89-65, 261-89-50. Ресейде дайындалған. Дайындалған күні: 02.2026. Жарамдылық мерзімі шектелмеген. Басылды «Первая Образцовая типография» АҚ, «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ» филиалы. Заңды мекенжайы: 124498, Ресей, Мәскеу Қ., Старое Крюково ішкі қалалық муниципалды округы, Зеленоград қ., Георгиевский даңғылы, 5 үй, 8/1Т үй-жай. Нақты мекенжайы: 610033, Ресей, Ульяновск облысы, Ульяновск қ., Гончаров к-сі, 14.
- BY** **Ад PR да індустрый даверу: разбор памылак, лепшыя практыкі і пра-веренные рашэнні для дзяржсектара і бізнесу ў новай рэальнасці.** Фармат: 70x100/16. Тыраж 3 000. Заказ № Выдавец і вытворца: ТАА «Феникс». Юр. і факт. адрас: 344011, Расія, Растоўская вобл., г. Растоў-на-Доне, вул. Варфаламеева, д. 150. Тэл./факс: (863) 261-89-65, 261-89-50. Выраблена ў Расіі. Дата вырабу: 02.2026. Тэрмін прыдатнасці не абмежаваны. Надрукавана ў АТ «Первая Образцовая типография» філіял «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ». Юрыдычны адрас: 124498, Расія, г. Масква, вн. цёр. г. муниципальная акруга Старое Крукава, г. Зеленаград, пр-кт Георгіеўскі, д. 5, памяш. 8/1т. Фактычны адрас: 432980, Расія, Ульянаўская вобл., г. Ульянаўск, вул. Ганчарова, 14.