

— МІФИ ПРО — PR

**ПОГАНОВОГО ПАБЛІСІТІ НЕ БУВАЄ
ТА ІНШІ ПОШИРЕНІ
ХИБНІ УЯВЛЕННЯ**

**РІЧ ЛІ
RICH LEIGH**

ВИДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

Оригінальна назва твору: MYTHS OF PR

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Kogan Page

© Rich Leigh, 2017

© І. Семенюк, пер. з англ., 2020

© «Фабула», макет, 2020

© Видавництво «Ранок», 2020

ISBN 978-617-09-6079-5 (epub)

*Усі права збережено.
Жодна частина цього видання не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу
власників авторських прав.*

Електронна версія створена за виданням:

Лі Річ

Л55 Міфи про PR / пер. з англ. І. Семенюк — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. — 272 с.

ISBN 978-617-09-6073-3

«Міфи про PR» Річа Лі — це цілком новий погляд на сферу зв'язків з громадськістю та медіаіндустрією. Як не втрапити у пастки PR-контенту, не потонути у засиллі інформації, а використати її на свою користь, як врешті здобути у цьому руслі власний комерційний успіх? Річ Лі вичерпно, неймовірно доступно і цікаво відповідає на кожне з цих питань. Зокрема, що найголовніше, — розвінчує міфи про PR, що часто формують у нашій свідомості не зовсім правильне розуміння сутності інформаційного простору навколо нас.

Книжка стане в пригоді не тільки PR-гуру чи тим, хто пов'язує з PR свою професійну діяльність, а й тим, хто хоче орієнтуватись у сучасному світі комунікації, де зв'язки з громадськістю посідають базовий щабель.

УДК 659

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо -і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

Кілька слів похвали

Сьогодні, коли «фейкові новини» стали звичним терміном, не дивно, що значно послабилася віра в *PR*. Своєю книжкою «Міфи про *PR*» Річ Лі відновлює цю віру в дуже важливий час. Це базове керівництво для практиків, натхнення читиво для тих, хто прагне реалізувати себе у *PR* та відкриті двері для всіх зацікавлених у сучасних зв'язках із громадськістю XXI століття. Похвоймо міфи і нумо насолоджуватись найбільш захопливим періодом в історії комунікацій.

Стелла Бейлс, директорка, CoverageBook

Річ Лі прекрасно впорався зі спростуванням більшості тієї маячні, яку пов'язують з мистецтвом зв'язків із громадськістю: від вірусності і до смерті прес-релізів. Молодий практик нівелює свій юний вік словами, що засвідчують мудрість та здоровий глузд, не притаманні людям його віку. «Міфи про *PR*» написані простою мовою та містять історії та конкретні приклади, які допомагають краще зрозуміти суть, а також тут є корисні посилання для подальшого читання. Якщо ваша репутація — це те, що про вас говорять, коли ви залишаєте кімнату, то Річ може виходити з неї з високо піднятою головою і впевненістю, що всі ми будемо хвалити його за цю книжку.

Дом Берч, керівний директор, *Why Social*,
колишній голова відділу PR, голова соціального відділу
та старший директор з маркетингових інновацій у компанії
Asda

«Міфи про PR» — одна з перших книжок, яка реалістично описує, чим сьогодні є зв'язки з громадськістю, а також знайомить бізнес-товариство з цінністю PR та його роллю в здобутті комерційного успіху. Ця книжка не лише цитує багатьох найкращих професіоналів сучасної індустрії, а й демонструє нам найгірших із них, фактично, вона є етичним посібником для кожного практика в галузі PR, яке просто повинні змушувати прочитати. Великий палець вгору особисто від мене.

Сара Голл, директорка, *Sarah Hall Consulting*,
засновниця та редакторка *#futureProof*, та президентка
CIPR,
обрана у 2017 році

Річ викриває міфи, які існують як усередині, так і ззовні PR-індустрії в приголомшливій манері. Обов'язково до прочитання!

Джеймс Геррінг, власник, *Taylor Herring*

У час, коли говорити правду — це революційний вчинок, Річ Лі розправляє з хибними уявленнями за стратегіями за допомогою фактів, такту та дотепності. Цю книжку необхідно читати як майбутнім, так і сучасним професіоналам, та, відверто кажучи, будь-кому, хто відчуває на собі вплив чи сам докладає руку до щоденного потоку дезінформації — практики, найбільш руйнівної та бентежливої, до якої в наш час вдаються навіть у найвищих офісах світу.

Нік Г'ювер, PR-розпорядник, ведучий телевізійного шоу
Countdown
та помічник Лорда Шугара в серіалі *The Apprentice*,
який упродовж десятиліть був його радником із PR

Річ Лі є одним із хороших хлопців у *PR*, а його книжка доводить, що наша індустрія — це сфера, яку не так легко зрозуміти, проте легко можна недооцінити. Він проходиться по відомому серіалу «Абсолютно неймовірні» та по спіндокторах, аби пролити нове світло на те, що змушує обертатись сучасний світ комунікацій.

*Алекс Маєрс, засновник та генеральний директор,
Manifest London*

Річ Лі склав воедино безцінний аналіз галузі *PR* у XXI столітті, разом зі всіма його малопомітними аспектами, розповівши, як стати талановитим працівником індустрії зі стратегічним мисленням (виділившись на фоні всіх тактиків, архаїчних практиків, які й досі розпорошуються та моляться на зону охоплення). Це мастрід для будь-кого, хто починає свою кар'єру в галузі і тих, хто вже в ній, адже ця книжка буде слугувати нагадуванням про базові цінності, яких вони мають обов'язково дотримуватися. Це освіжний мікс порад, інсайтів та прикладів із реального життя, взятих із багатого джерела матеріалів, щоб продемонструвати обговорювані всіма теорії.

Кріс Оуен, директор, M&C Saatchi

Це відверта, безцеремонна і практична книжка. Придбайте по одній такій для своєї мами та дітей, коли вони попросять вас це зробити. Придбайте одну для свого працедавця, щоб наголосити на важливості зв'язків із громадськістю. І придбайте один екземпляр, якщо бажаєте піднятися у своїй практиці на наступний рівень. Окрім того, Річ цитує мене — за що ж цю книжку не любити?

*Стівен Ваддингтон, партнер і головний спеціаліст
із питань взаємодії, агенція Ketchum, позаштатний
професор
у Ньюкаслському університеті*

Річ Лі написав цікаву книжку з багатьма уроками для *PR*-спеціалістів. Він має рацію щодо привернення уваги до важливої теми, якою є гендерний розрив в оплаті праці. Стаття є третім

параметром, який впливає на оплату після трудового стажу та тривалості роботи. Я повністю погоджуюся з Річем, що кожен відсоток має значення. Я не припиню привертати увагу до фактів ганебної, протизаконної ситуації в моїй професії аж до того моменту, поки гендерне питання не буде виключене з факторів, які впливають на розрив, заради мого власного добра, добра моєї доньки та Річа.

*Сара Пінч, дипломована PR, CIPR MloD,
Pinch Point Communications, президентка CIPR 2015*

Пристрасть, досвід та креативність Річа Лі виокремлює його як одного з найкращих PR-професіоналів країни з широтою знань, не притаманною людям його віку. У «Міфах про PR» він розправляє з тією г***ологією, яка зі всіх боків оточує галузь, і підтверджує кожне зі своїх тверджень холодними, незаперечними фактами та серйозними доказами. Книжка легко читається завдяки вкрапленням анекдотів та витягів із текстів лідерів індустрії і є мастридом для будь-кого, хто бажає стати гуру в галузі PR.

*Педді Пауер, голова відділу комунікацій,
Paddy Power Betfair*

Безапеляційний підхід Річа до розвінчування міфів вилився у цікаве та інформативне читиво. Чи дійсно PR весь такий гламурний? Чи потрібно вам бути екстравертом, щоб досягти успіху в індустрії? Чи здатні ви зробити щось вірусним? Річ ділиться своїми досвідченими інсайтами з приводу всіх цих питань і не тільки.

*Сара Стімсон, виконавча директорка,
Taylor Bennett Foundation*

Якби я могла вийти заміж за якусь книжку, я обрала б саме цю! Чи буває щось гірше, ніж те, коли хтось заявляє, що будь-яке паблісіті — це хороше паблісіті? А Річ Лі вміло спростовує цей міф. Більше того, кращу частину своєї 10-річної роботи я присвятила зміні уявлення людей про PR (через книжку *Spin Sucks*), і все, про що тут пише Річ, свідчить на користь цього бачення. Особисто мені ця книжка настільки сподобалася, що я навіть шкодую, що сама не

написала її. Якщо ви вважаєте, що *PR* — це означає просто помістити своє ім'я в газету, і ваш телефон неодмінно почне дзвонити, ця книжка саме для вас. Придбайте її, прочитайте, розберіть її на цитати, прочитайте ще раз і розкажіть про неї іншим. Ваш бізнес залежить від неї.

Джіні Дітріх, генеральна директорка, *Arment Dietrich*,
авторка книжки *Spin Sucks*

Подяки

Є дуже багато людей, яким би я хотів подякувати за допомогу в роботі над цією книжкою.

По-перше, моїй дружині Еммі. Я сильно недооцінив ту величезну кількість часу та зусиль, яких вимагає написання книжки, а оскільки це збіглося в часі з керуванням моїм молодим *PR*-агентством, я часто почувався напружено. Ти знайшла ідеальний баланс між підтримкою та прочуханом, і це допомагало мені повсякчас бачити повнішу картину всього, що відбувалося. Я також висловлюю подяку своїм дітям, Майї та Ноа, і аніскілечки не вдячний нашому псові Джексону, чий збентежений, проте завжди такий радісний гавкіт о 5 ранку, що супроводжував мене, поки я з червоними очима йшов писати книжку, не вселяв любові ні мені, ані моїй родині, ані нашим сусідам.

Дякую моїй чудовій команді з *Radioactive PR* за підтримку, ідеї та вичитку тексту, а також за те, що забезпечували мені простір, такий необхідний для завершення роботи над цією книжкою. Я гордий будувати цю компанію разом із вами.

Також висловлюю подяку Енді та Джилл Барр за те, що дали мені шанс. Я знаю, я — ще той подарунок, і якби не ви, я й гадки не маю, де був би зараз, тож я вдячний за те, що ви закривали очі на мої колишні помилки. Я ваш боржник навічно.

Дякую Ірему Гудкайнду, Ендрю Блоху, Алексу Грієру та Девіду Фрейзеру за ваш теплий прийом, гнучкість та підтримку, що й досі не

вщухає. Я навчився справді багатьох речей за той відносно короткий період часу, що провів у роботі та співпраці з кожним із вас.

Спасибі моєму другові Джеймі Макдональду. Я ніколи не забуду твоєї реакції на надісланий моїм видавцем контракт — це був той момент, коли все це стало «реальним». Твоя підтримка всього, що я робив і роблю, значить для мене надзвичайно багато. Вона стала ще особливішою, коли приблизно місяць по тому ти отримав свій власний контракт від видавця, ти, хитрий лисе!

Дякую Ендрю Перту та Когану Пейджу за те, що вперше вийшли зі мною на зв'язок на початку 2016 року,— всього цього не було б без вас — а також висловлюю особливу подяку Дженні Воліх та Шарлотті Оуен за те, що мали справу з моїм байдикуванням,— навіть якщо ви справді заради мого професійного росту порушували такі теми, які змушували мене сміятися. Окремо хочу висловити подяку тобі, Шарлотто, ти була надзвичайно спокійною, зібраною та підбадьорливою в моменти наростання моєї паніки перед дедлайном. Дякую вам усім.

Я безмежно вдячний Домові Берчу, Ентоні Туїту, Маркові Ковліну та Сьюзан Гейс Куллетон за внесок у створення цієї книжки. Особлива подяка Лінн Росс за те, що представила мене Сьюзан,— вона дійсно така неймовірна, як ти мені й розповідала.

Урешті-решт, я безбожно користувався послугами цілої групи професіоналів, проте дякую вам, Вікторіє Лейтон, Марку Перкінсе, Крісе Оуене, Джо Сінклере та Алексе Вілсоне за ваші пропозиції підтримки, які надійшли від самого початку і які стосувалися покращення цієї книжки. Аби ефективно представити вам усім свою роботу, я з усіх сил намагався збалансувати в ній усе необхідне, тож за мною напій чи два, це однозначно.

Особлива подяка моєму «дядечку» Метові Муїру, який не лише був частиною групи, а й на поліг на прочитанні раннього рукопису та регулярно стежив за його оновленнями. І хоча ти втратив кілька пунктів через своє надшвидке читання у стилі робота *Jonny-Five*, тобі все ж вдалося продемонструвати різкий контраст між кількістю часу,

який я вклав у роботу над цією книжкою, і тим, як швидко людям вдасться її прочитати.

Вступ

Щ «о таке зв'язки з громадськістю?» — це питання, над яким дискутувала незчисленна кількість піарників. Це щось, чому десятиліттями, раз за разом давали визначення найкращі та найталановитіші представники цієї галузі, проте один незручний момент залишився незмінним: широкий загал має дуже приблизне уявлення щодо того, чим зв'язки з громадськістю є насправді.

Такий брак знань є тим паче цікавим, зважаючи на те, що *PR* є безмовно присутнім практично у всьому, що ми читаємо, дивимося, слухаємо та споживаємо з медіа. Щоразу, як ви мигцем оглядаєте так звану «бічну панель сорому» на сайтах типу *Mail Online*; щоразу, коли ви вмикаєте новини чи ток-шоу; коли слухаєте інтерв'ю чи новини по радіо; коли робите помітку завантажити застосунок, згаданий на сайті *Mashable*, або читаєте новини в соціальних медіа про улюблену співачку — у кожному зі згаданих випадків можна помітити відбитки *PR*.

Багато шкідливих, оманливих уявлень існують і з-поміж тих представників широкого загалу та навіть практиків, яких точно не можна запідозрити в цілковитій відсутності знань із даного предмету. Але перед тим як ми перейдемо безпосередньо до міфів, я би хотів представити мої ідеали у сфері *PR* — і тут я закликаю до лояльності, адже розумію, що вони можуть бути певною мірою суперечливими.

Я хочу, аби моя робота спонукала когось (а саме аудиторію, до якої бажає достукатися мій клієнт) мислити,— проте так, щоб висловлені мною думки сприймалися як власні. Так слухачі стають піддатливими, а їх реакції більш передбачуваними.

Дозвольте мені пояснити. Вам може подобатися якась знаменитість або ви хочете подивитися певний фільм, придбати якийсь продукт, чи, можливо, ви хочете зробити внесок якійсь конкретній благодійній

організації. Цілком імовірно, що в процес прийняття вами одного з таких рішень утрутився я чи хтось схожий на мене.

Нашою метою є вплинути на медіа, на дописи в соціальних мережах та інший контент, який споживає наша цільова аудиторія, заради отримання того результату, який хоче бачити наш клієнт. Тобто зробити це в стилі Кайзера Созе¹ — так, щоб аудиторія навіть не здогадувалася, що ми до цього причетні, щоб люди лишалися твердо переконаними, що знаменитість є якраз такою, якою вони собі її уявляли, або що вони потребують певного продукту рівно настільки, наскільки вони вважають, що потребують його. Тут нема ніякого злого умислу, просто поки люди зайняті чимось, чим ми хочемо, аби вони займалися, ми випростовуємо наші кульгаві кінцівки та прямуємо до наступного міста, готуючись повернути це все ще раз.

Це звучить глибоко цинічно, але про це важливо говорити, адже звісно ж, міфи та хибні уявлення мають більше шансів на виживання в професії, в якій фахівці, окремі індивіди та приватні компанії, які їм платять, насправді не мають ніякого бажання, аби їхню роботу помітили чи ретельно дослідили.

Беручи все згадане до уваги, зазначимо, що робота *PR* переважно є досить безневинною і часто по-справжньому нехитрою. Проте незалежно від того, чи читаєте ви часопис *Garage and MOT Professional*, чи дивитеся шоу *Good Morning America*, ми там, на найвиднішому місці, намагаємося спрямувати потік ваших думок у певному напрямку і часто-густо досягаємо своєї мети.

В усіх розділах цієї книжки я буду розвінчувати міфи, які існують як усередині, так і поза межами сфери зв'язків із громадськістю, у той же час розглядаючи поширені хибні уявлення щодо результатів нашої роботи, найбільш очевидним та поширеним серед яких є те, що «поганого паблісіті не буває». Але спершу...

Коротко про себе

Отже, Річ Лі — це свого роду псевдонім, адже Лі — це моє середнє ім'я. Свое справжнє прізвище — Сміт — я зазвичай просто відкидаю. Коли мені було 20 років і я тільки починав свою кар'єру у сфері зв'язків із

громадськістю, я був переконаний, що Річард Сміт — це найпоширеніше ім'я у світі, тому, відмовившись від нього, я допоможу журналістам легше мене запам'ятати. Впевнений, психіатр знайшов би цьому інше пояснення, проте це найкраще з тих, що в мене є.

За майже десятиліття роботи у сфері PR мені пощастило співпрацювати та вести кампанії для таких клієнтів, як *Confused.com*, *Paddy Power*, *Premier Inn*, *IKEA*, *Gocompare.com*, *Just-Eat.com*, та сотень інших.

Я керував удостоєними нагородами кампаніями під час роботи у PR агенції *10 Yetis* у Глостері та *Frank PR* у Лондоні; був включений до списку «29 до 29» галузевим журналом *PRWeek* як один із «перспективних молодих професіоналів»; увійшов до короткого списку *Mark Henson Award*, які відзначали «найяскравіших молодих комунікаторів соціальних медіа» у рамках *UK Social Media Communications Awards*; заснував незалежний популярний PR блог *PRexamples.com*. Окрім того, я є співзасновником блогерської бази даних *bloggabase.com*.

Зараз я керую власною PR-агенцією *Radioactive PR* (*RadioactivePR.com*), яку заснував 2014 року. У нас два офіси у Великій Британії — один на півночі Манчестера та один на півдні Глостера,— і ми працюємо з клієнтами всіх форм та розмірів.

Чому саме ця книжка?

Міфи завдають шкоди. Вони нас стримують та перешкоджають чітко і розсудливо дивитися на речі та давати їм належну оцінку.

Наявний наразі асортимент книжок та матеріалів про PR є справді відмінним, проте багато з них є надто обтяженими теорією, а деякі взагалі малодоступними.

Серед відомих людей, які відстоюють прогрес сфери зв'язків із громадськістю у Великій Британії, можна назвати таких: Лора Сазерленд — одна з найвідоміших практиків у сфері PR у Шотландії, а також засновниця *PR Festival*; Стівен Ваддингтон — колишній президент Королівського інституту зв'язків із громадськістю, продуктивний блогер, автор, партнер та головний спеціаліст із питань

взаємодії у прославленій агенції *Ketchum*; Стелла Бейлс — автор книжки *Public Relations' Digital Resolution* та директор ресурсу *Coverage Book* (яка разом з Гері Престоном та їхньою командою працює над створенням ще й інших прекрасних та прогресивних інструментів); а також авторка *#FutureProof* та PR-консультантка Сара Голл. Тож, я перебуваю у справді хорошій компанії для того, аби трішки в іншому стилі, проте спробувати зробити те ж саме.

Моею метою під час написання цієї книжки було створення чогось більше схожого на інсайдерський посібник для індустрії PR. Чогось, що можна легко зрозуміти, і головне — щоб цим могли користуватися студенти, власники компаній та інші індивіди, які в майбутньому (чи навіть і в теперішньому) отримуватимуть користь від паблік рілейшнз, ну і, звісно ж, PR-професіонали. Я покладаю надію на те, що кожна із цих груп зможе взяти із цієї книжки щось для себе.

Сьогодні медійний ландшафт має менш чіткий вигляд, аніж раніше. Нам стало легше, ніж будь-коли до того, взаємодіяти та активно знаходити потрібну аудиторію, адже журналісти, які раніше стояли на варті цих процесів, уже більше не здатні нас стримувати. PR перебуває в унікальній позиції, коли, залишаючись індустрією впливу та для впливу, ми мусимо або добре орієнтуватися в цьому мінливому світі впливовості, або залишитися далеко поза його межами.

Міф 1. PR — це спін, димова завіса та брехня

Якщо хтось, хто не належить до цієї галузі, думає бодай щось про зв'язки з громадськістю, то, найвірогідніше, ці думки є варіацією кількох подібних слів: спін², димова завіса та брехня. Неважко зрозуміти, чому так. Як на мене, трьома найбільш публічними особами у Великій Британії, яких асоціюють зі сферою PR, є колишній директор із комунікацій Тоні Блера Аластер Кемпбелл, якого зазвичай характеризують словом «спіндоктор»³ (а також буцімто саме він став

прототипом лайливого Скота з серіалу *Thick of It*); творець скандальних таблоїдів та засуджений злочинець Макс Кліффорд; а також колишній прем'єр-міністр Девід Камерон, який сім років перебував на посаді директора з корпоративних питань у *Carlton Communications*.

Тепер погляньте на ці слова ще раз. Нічого дивного, що у *PR* є проблема з піаром, як сказав журналіст Браян Грум (*Groom, 2013*), хоча він був далеко не єдиним голосом із цієї сфери чи за її межами, хто висловлював таку думку.

Коли я обговорюю свою кар'єру з будь-ким, не пов'язаним із *PR*, як правило, я чую одну з двох типових фраз: перша — «Я не зовсім знаю, що це таке» і друга — «А-а, то ти заробляєш собі на життя брехнею?». Перший варіант є найбільш поширеним, і мені знадобились роки для того, аби навчитися у стислий спосіб відповідати на нього так, щоб мій співрозмовник при цьому не помирав від нудьги. Я вже втратив лік разів, коли відразу після мого пояснення людина відповідала: «О, то це зовсім як «вставте сюди професію, яка не має нічого спільного з *PR*, як-то персональний помічник». Я добре розумію, що у сфері *PR* це доволі звичне явище, проте моя мама лише нещодавно перестала почуватися засмученою щоразу, коли читала ім'я журналіста під статтею, до створення якої доклав руку особисто я.

Друга і менш поширена відповідь значною мірою виникла з нашої власної вини. Ми ховаємося за спинами наших клієнтів рівно настільки, наскільки вони воліють, аби ми там залишалися, тож людині, яка не обертається в цій сфері, дуже важко розібратися, що саме ми там робимо. Трейсі Клемент, досвідчена професіоналка з Атланти, штат Джорджія, написала: «Хороший *PR* повинен бути невидимим» (*Clement, 2011*), і, хоча особисто я із цією точкою зору не погоджуюся, адже вона применшує цінність, яку суспільство покладає на хороший *PR*, зовсім неважко зрозуміти, чому самі піарники, а разом і їхні клієнти, бажають, аби ми й надалі залишалися в тіні.

Джейн Вілсон, колишня генеральна директорка Чартерного інституту паблік рілейшнз (*CIPR*), який є галузевою організацією, обговорювала на профільному сайті *PR Moment* питання спіну в *PR*.

Вона наголосила: «Люди роками прирівнювали поняття зв'язків із громадськістю до спіну, беручи правду та видозмінюючи її в залежності від порядку денного». Вілсон зазначає: «Незважаючи на те що професіонали формують меседжі, їх мета полягає не в тому, щоб переконувати, що низ — це верх, а чорне — це біле, а в побудові порозуміння та довіри, досягти яких можна лише за умови, якщо їхня діяльність є прозорою, чесною та привабливою» (*Wilson, 2012*).

З думкою пані Вілсон погоджується також і Алекс Ганісетт — стратег у сферах маркетингу та бренду, яка майже десять років присвятила роботі на такі бренди, як *NASDAQ* та *Thomson Reuters*. Алекс відзначає, що якщо «колись давно й були можливими випадки, коли компанії продукували меседжі, які викривлювали те, що насправді відбувалося в них усередині,— це могло стосуватися їх керівників, продуктів чи здоров'я компанії в цілому,— то тепер це вже точно не є одним із підходів, з-поміж яких обирають» (*Honeysett, 2016*).

Алекс продовжує, вбачаючи такий вихід із тіні як необхідність в еру цифрових відбитків та недовіри: «Разом зі зворотною реакцією на фінансовий колапс, ростом соціальних медіа та значним зменшенням запасу терпіння, який інвестори та клієнти мають до компаній, що практикують політику брехні, більшість піарників насправді зосереджені на іншому — допомагати компаніям стати настільки прозорими, наскільки це можливо».

Тож, добре над цим поміркувавши, можна виділити три основні причини виникнення помилкового уявлення, що зв'язки з громадськістю є наближеними до спіну та брехні.

1. Люди, які найбільш публічно представляють нашу індустрію

У світі *PR* публічне вихваляння своїми подвигами практикується вкрай рідко і сприймається несхвально. Це те, чого більшість піарників ніколи на себе не приміряють. Утім, протягом 1990–2000 років Макс Кліффорд, який спеціалізувався саме на такому стилі поведінки, самовільно присвоїв собі статус обличчя *PR*. Підпис «гуру *PR*» під його зображенням регулярно з'являвся на екрані та в пресі, щоразу викликаючи у публіки негативну асоціацію із самою сферою

зв'язків з громадськістю — навіть попри те, що його взагалі заведве можна назвати представником цієї сфери.

Тільки-но в головах людей виникла ідея, що ми порпаємося в брудній білизні і торгуємо цією інформацією, вона стала дедалі міцнішати з кожною появою Кліффорда на телебаченні, де той щоразу подавав все це як рекламу своїх власних послуг, тож змінити усталене хибне уявлення про *PR* стало важко. Як правило, професіонали швидко та коректно вказують на відмінності між ними самими та Кліффордом у ролі «піарника», проте громадськість поки що такої різниці не бачить. І хоча у мене немає потрібної інформації, яка б підтвердила мої подальші слова, все ж я вірю, що якби ви посеред вулиці попрохали якогось незнайомця назвати будь-яке ім'я людини зі сфери *PR*,— якщо ваш співрозмовник взагалі зміг би пригадати бодай одне таке — йому на думку спав би саме Кліффорд. Додайте до всього сказаного той факт, що Кліффорд публічно і раз за разом заявляв, що брехня є ключовою складовою його роботи, до того ж саме він 2007 року у рамках дебатів на *PR Week* декларував, що «говорив неправду від імені людей, бізнесменів, політиків та країн протягом 40 років» (*BBC*, 2014), тож точки дотику, які поєднували громадську думку про *PR* з його найголосистішими спікерами, стають добре помітними.

У США (а я впевнений, що там є свої всенародно відомі особистості, проте оскільки я британець, то мої відомості обмежені) є Раян Голідей, колишній директор із маркетингу компанії *American Apparel* та автор доволі суперечливої книжки «Довіряй мені, я брешу: зізнання медіа-маніпулятора»⁴, яка дебютувала в списку бестселерів газети *The Wall Street Journal*. Це прекрасне читиво про недоліки онлайн-публікацій, якими керують за допомогою тактик низької якості та великого трафіку, із головним акцентом на монетизації, а також про те, як Голідей та інші користуються ними заради вигоди клієнта, переважно при цьому кажучи неправду.

Я не можу судити, наскільки відомим є Голідей в медійних, маркетингових та *PR*-колах, але статус його книжки як бестселера говорить нам, що досить значна кількість людей прочитала те, що він хотів у ній сказати. Однією з тактик, на яких зосереджується пан

Голідей, є дещо, що він називає «ланцюговим підвищенням ставок». Аби пояснити те, що він сам з готовністю визначив як «шахрайство», Голідей розповідає, що скористався стратегією, яка «маніпулює медіа через рекурсію», перетворюючи «ніщо у щось, розміщуючи статтю з малого блогу, яка має дуже низькі стандарти, перетворюючи її пізніше у джерело історії для більшого блогу, а та, зі свого боку, стає історією для ще більших медіаресурсів». Голідей заявляє при цьому, що «люди люблять, як я таке роблю щодня».

2. Тиша

Як уже було зазначено, я мав мало уявлення про обрану роботу, аж поки не почав її виконувати, і в даному разі я впевнено перекладаю провину на саму індустрію та ті її операції, що виконуються за закритими дверима. Прозорість — це щось, про що ми часто говоримо від імені наших клієнтів, проте з нашого боку є певна неготовність бути прозорими щодо наших власних тактик та роботи.

У роботі з клієнтом важливо, аби піар мав органічний вигляд. І це зрозуміло, адже людям не до вподоби, коли їм кажуть, що думати, відчувати чи робити, і в цьому випадку клієнти мають бути саме тими людьми, на кого ми спрямовуємо світло, але це незмінно означає, що самі ми ховаємося десь у сутінках. Оскільки платять клієнти, вони не часто бажають визнавати, що не самі придумали ідею чи потрібне повідомлення, тож у такому разі наша функція применшується ледве не до того, щоб просто натиснути кнопку «відправити», аби поділитися наводкою з журналістами у випадку, якщо нашу присутність взагалі визнають.

Одним із найбільш ранніх клієнтів, з яким мені доводилося працювати, був проект *Tribewanted* — такий собі «соціальний експеримент», у рамках якого двадцятилітні люди орендували Вороворо — один із райських островів Фіджі, на якому налагоджували партнерські відносини з його корінним населенням та, апелюючи до соціально відповідальних туристів, ставили за мету розбудувати дружню та життєздатну модель того, що *National Geographic* нарекли «екологічно чистим розвитком». Фільм «Пляж», у якому у 2000-х знявся Леонардо Ді Капріо, прекрасно передавав ідею, зрозумілу як

медіа, так і нашим клієнтам, тож ми зробили все можливе, аби журналісти асоціювали наш проєкт з ідеєю ізольованої краси... тільки з меншою кількістю смертей, ніж у фільмі, тож зрештою все пройшло добре.

Tribewanted здобули міжнародну славу, отримавши висвітлення в ЗМІ у десятках країн по всьому світі. Після того, що Бен Кін, його засновник, визначив як повільний старт, мій перший директор, Енді Барр, допоміг Кіну домогтися глобальної популярності. Створивши блискучу та унікальну концепцію, яка полягала у забезпеченні інтерв'ю за інтерв'ю, він представив проєкт у правильному світлі правильній аудиторії, що привело їх компанію на телебачення та у книговидавничий бізнес. На момент підйому моєї кар'єри, будучи PR-директором у *10 Yetis*, я вже просував Бена у медіа як автора, який має незабаром випустити документальний фільм для *BBC*, а це вже було чимось, що вирізняло його на фоні інших, незалежно від того, розумів я це тоді, чи ні.

Я обрав цей приклад з-поміж багатьох інших лише тому, що я як відносний новачок у PR відчував, що мені пощастило знайти роботу, на якій я зможу багато чого навчитися. Мене захоплювала вся та закулісна і цілодобова робота, яку виконував Енді задля успіху *Tribewanted* та інших клієнтів. Більше того, виявилось, що назва нашого агентства, *10 Yetis*, походить від старого прізвиська, яке отримав Енді за часів роботи у фінансовому PR, де, як він розповідав, за здатність залишатися непоміченим його прозвали «Єті».

Звісно ж, саме за такі заслуги ми й отримуємо платню від наших клієнтів, які в такий спосіб віддячують професіоналам за досвід та конфіденційність, і це співзвучно з висловом Трейсі Клемент про те, що справді хороший PR — невидимий. Проте це значить, що:

- а) Створюючи хороший образ інших брендів та осіб або надаючи їм для цього необхідну платформу, ви чи ваша команда маєте дуже мало можливостей отримати заслужене визнання. Така нестача публічної подяки та оцінки роботи є насправді притаманною саме нашій індустрії — ми щасливі, а інколи навіть відчайдушно прагнемо платити за те, аби бути визнаними.**

А тому ще більш важливим є:

б) Той факт, що широкому загалу зaledве відомо про ваше існування, служить утримуванню ролі піарника в секреті, змушуючи лише здогадуватися, у чому саме полягає його справжня роль. Це дозволяє міфам та помилковим уявленням (таким як твердження, що всі піарники брешуть) множитися без будь-якої перевірки і підтвердження.

3. Освіта

Як кожна людина, яка має певну мету,— і тут я перетворююся на Джеймі Олівера,— я вважаю що державна система освіти повинна, як мінімум, визнати за цією професією визначну роль в успішності бізнесів, благодійних та інших організацій.

Рекламна справа є окремою дисципліною, яка йде пліч-о-пліч зі зв'язками з громадськістю під знаменом «маркетингу», а проте, принаймні на базовому рівні, вона є добре зрозумілою широкому загалу, адже ось вона — просто у вас перед носом. У 2015 році я був суддею на телепередачі на зразок *Dragons' Den*, у якій брали участь діти віком 13–16 років. На самому початку мого виступу на тему PR, я запитав, чи хтось із учасників шоу знає, що це таке. Із більш ніж двох десятків рук піднялася лише одна. Пізніше я поговорив з цією людиною і почув таке: «По суті це є рекламою, чи не так?»

Багато людей, яких я знав і/або працював з якими, навчалися в приватних, платних школах (що ж до мене, то я був першим серед поколінь моєї сім'ї, хто міг би внести здачу іспитів одним із пунктів до свого резюме). Серед питань, пов'язаних із питанням різноманіття в Державному списку професій 2016 року (CIPR, 2016), не оминаючи увагою етнічної приналежності, обмежених фізичних можливостей, сексуальності та релігії, мені було би приємно побачити щось, що стосувалося б середньої освіти.

Згідно з даними Асоціації незалежних шкіл, приблизно 6,5 % із загального числа учнів Великої Британії навчаються в приватних школах. Проте, як зазначається у звіті *PR Census* (PRCA, 2016), співвідношення випускників приватних до державних шкіл було переглянуте і згідно з його результатами, існує диспропорція в

кількості людей, що навчалися у приватних школах, а тепер працюють у цій індустрії, якщо порівнювати їх із загальними даними по всій Великій Британії. Дослідження виявило, що 27 % піарників отримали приватну освіту, а в Лондоні це число зросло до 33 %. Аби краще вписати це в контекст, скажу, що 32 % членів Парламенту теж навчалися в приватних школах (*Burns, 2015*).

66 % респондентів дослідження ходили до державних шкіл.

Набагато імовірніше, що люди, які отримали приватну освіту, працюватимуть у агенціях, аніж будуть частиною внутрішньої команди піарників у певній організації. При цьому, у *PR*-агентствах співвідношення професіоналів з приватною освітою складає один до трьох, тоді як у їх колег із штатних *PR*-відділів — один до п'яти.

Не те щоб я вважав, що в приватних школах після двох уроків англійської літератури діти прямують до кабінету *PR*, у якому по черзі намагаються обійти детектор брехні (жартую), але цілком можливо, що перебування серед дітей, чиї батьки заробляють достатньо багато для того, аби заплатити за їхнє навчання, дає учням приватних шкіл більш чітке розуміння сучасних реалій ведення бізнесу, заразом із базовим уявленням про роль *PR* у маркетингу.

Окрім даних про середню освіту, звіт *CIPR* щодо професій від 2015 року також подав інформацію про те, що «4 % працівників сфери зв'язків із громадськістю, які закінчили університети, були студентами Кембриджу чи Оксфорду, де отримали ступені бакалаврів та магістрів». Дані базувалися на інтерв'ю з понад двома тисячами піарників зі всієї Великої Британії та були інтерпретовані попереднім президентом *CIPR* та Головним спеціалістом із питань взаємодії Стівеном Ваддінгтоном.

Ураховуючи, що в галузі *PR* є більша від середнього рівня кількість людей, які вивчилися, як мінімум, на бакалавра — 84 %, було б корисно представити зв'язки з громадськістю та їх роль у бізнесі в державній програмі середньої освіти. Це не лише знайомило б більшу кількість учнів із цією галуззю, а й, на мою думку, позитивно вплинуло б на світові економічні та благодійні організації, адже їхні майбутні

співробітники та роботодавці були б навчені основ та переваг ефективної комунікації з внутрішніми акціонерами та людьми ззовні.

Підсумок

Я свідомий того, що в цьому розділі, ставши на захист PR, я так і не пояснив його ролі, так само як не розповів у деталях, що саме ми там робимо. Я намагався продемонструвати, що хибне уявлення (там, де це уявлення взагалі присутнє) про те, що всі ми прагнемо в той чи інший спосіб обдурити публіку,— це щось, чому ми самі дозволяємо існувати. Люди поза індустрією самі заповнили ті прогалини, про які ми мовчали.

Якщо нам вдасться покращити не лише публічне сприйняття самого PR, а й те різноманіття людей, які його творять (а ми наче саме над цим і працюємо), тоді все, про що йшлося в цьому розділі, має змінитися. Ми не можемо дозволити людям, які не мають права виступати від імені нашої галузі, говорити за нас. Ми маємо опиратися бажанню бути мовчазними просто тому, що ми так робили завжди; окрім того, ми маємо поміркувати над способами подальшого включення PR до загальної освіти. Як я ще неодноразово повторю в наступних розділах, я вірю, що PR здатен творити дивовижні речі для підприємств, бізнесів та індивідів, проте якщо для самої себе наша індустрія робить все навпаки, нас це повинно турбувати.

У наступному розділі я поясню, що робить PR, якими є його результати та як їх можна виміряти.

Для подальшого читання

Burns, J., 2015. Almost a third of MPs went to private school. BBC News, 11 May. Доступно за адресою: <http://www.bbc.co.uk/news/education-32692789> [Відвідано 11 квітня 2016 р.].

CIPR, 2016. CIPR State of the Profession. Доступно за адресою: <http://www.cipr.co.uk/content/policy-resources/research/cipr-state-profession-2016> [Відвідано 11 квітня 2016 р.].

Clement, T., 2011. Good PR should be invisible. Robin Tracy PR. Доступно за адресою: www.robintracy.com/good-pr-should-be-invisible/ [Відвідано 11

квітня 2016 р.]

Groom, B., 2013. *PR, an industry with a PR problem*. *Financial Times*, 29 July. Доступно за адресою: <http://www.ft.com/cms/s/0/516618ea-f83b-11e2-b4c4-00144feabdc0.html#axzz45WMidW6I> [Відвідано 11 квітня 2016 р.]

Honeysett, A., 2016. *The 3 biggest myths about working in PR*. *The Muse*. Доступно за адресою: <https://www.themuse.com/advice/the-3-biggest-myths-aboutworking-in-pr> [Відвідано 11 квітня 2016 р.]

Невідомий журналіст, 2014. *Max Clifford: the fallen king of spin*, *BBC News*, 28 April. Доступно за адресою: <http://www.bbc.co.uk/news/entertainment-arts-26465728>. [Відвідано 11 квітня 2016 р.]

Waddington, S., 2015. *10 areas of pain in public relations*. *Influence*, 24 February. Доступно за адресою: <http://influence.cipr.co.uk/2015/02/24/10-areas-pain-publicrelations/> [Відвідано 11 квітня 2016 р.]

Wilson, J., 2012. *Eight misconceptions about PR*. *PRmoment.com*, 8 November. Доступно за адресою: <http://www.prmoment.com/1198/eight-misconceptions-about-pr.aspx>. [Відвідано 11 квітня 2016 р.]

Міф 2. Результати PR виміряти неможливо

PR— у своїй найбільш базовій та капіталістичній формі, станом на сьогоднішній день, окрім зон, які відповідають за кризову комунікацію та роботу із зацікавлення акціонерів, що роблять організації публічного сектору,— працює так:

1. Клієнт А бажає (і у багатьох випадках вимагає) заробляти більше грошей. Клієнти можуть мати вищі прибутки, якщо більше людей — але, що більш важливо, правильних людей — знатимуть, хто вони такі та симпатизуватимуть їм настільки, що будуть готові віддати їм свої гроші. Це справедливо по відношенню до окремих особистостей, підприємств та більшості організацій (професійних та благодійних), з якими я працював.

2. Тільки-но ми визначаємося з тим, хто такі «правильні» люди — наша цільова аудиторія (або «ринки») — ми переходимо до побудови планів щодо того, як краще на них вийти і почати говорити до них чи з ними. Коротко кажучи, ми розмірковуємо над тим, що ці люди дивляться, читають, слухають та споживають.
3. Тільки-но ми починаємо розуміти, в якому вигляді наші зусилля матимуть найвищі шанси бути сприйнятими нашою цільовою аудиторією, ми розглядаємо способи того, як найкраще представити їм нашого клієнта чи платника і в достатній мірі стимулювати інтерес аудиторії, щоб досягти цілей клієнта. Фактично це зводиться до роздумів на тему: що ми хочемо, аби вони думали?

Зв'язки з громадськістю — це сфера послуг. Ми як професіонали готові надавати послуги як компанії, яка нас наймає, так і власній, у штаті якого ми працюємо,— хай би хто нараховував нам плату. І коли хтось платить за послуги, то цей хтось — припускаючи, що він підписується на стандартний, перевірений часом бізнес-підхід, згідно з яким заробляє більше грошей, аніж витрачає,— скоро почне ставити під питання результат, який отримує за свої кошти. На цьому етапі важливо наголосити: я не вважаю що *PR* є прямим каналом продажів. І хоча він таким не є, але все ж обертається навколо грошей, як, зрештою, і весь маркетинг; знову ж таки — через зосередження на аудиторії, до якої клієнт бажає достукатись.

Марша Фрідман, генеральний директор *EMSI PR*, сказала в інтерв'ю для видання *Business Insider* у 2010 році таке: «*PR* — це не місце, де продажі відбуваються, а місце, звідки вони беруть початок. Правда в тому, що небагатьом людям подобається, коли їм щось “продають”, саме тому *PR* і працює настільки добре», додаючи, що «душею *PR* не є промоутинг чи продажі, а скоріше просвітлення та брендинг», що є абсолютно відмінним від рекламування, описуючи його як «гру чисел». Пані Фрідман радить відповідати на запитання «Скільки продажів я здійснию?» тезою, що *PR* не є безпосереднім місцем для купівлі-продажу, але «без нього важко будь-що продати».

Проте за шість років із часу аналізу *PR* пані Фрідман, багато що зазнало змін. З мого власного досвіду можу сказати, що просто

пообіцяти покластися на саме «усвідомлення» чи припущення, що *PR* буде навчати споживачів, часто буває недостатньо, адже такі речі є непідзвітними. Останніми роками, працюючи з сотнями клієнтів, я дійшов висновку, що якщо і є щось, що бізнесмени пострецесійного періоду люблять менше за туманні розмови про брендинг, так це витрачати гроші, які потім не можна відстежити.

PR — це більше про спроби спровокувати дію чи реакцію, яка зазвичай у певний момент обертається навколо заробляння грошей. Ось де лежить його відповідальність. У мене жодного разу не було клієнта, для якого прибуток не був би важливим,— навіть робота на благодійність все одно передбачає збирання коштів у вигляді пожертв, як і приватні особи, які майже завжди на перші місця у своїх цілях ставлять можливість збагатитись.

Міф про те, що діяльність *PR* неможливо виміряти у будь-який конструктивний спосіб, є шкідливим. У мене нема залізних фактів на підтримку своїх подальших слів, проте можна легко припустити, що власники компаній, у чиїх очах наша індустрія має достатньо «примарний» вигляд, скоріше вкладуть свої гроші в контекстну рекламу, так звану плату за клік — *PPC* (*pay per click*), в якій набагато легше визначити ціну за користувача чи клієнта. Моя агенція співпрацює із цілим рядом клієнтів, які звітують перед своїми інвесторами, і, як мене поінформували, це один із найперших показників, на які останні бажають поглянути.

Під час економічного спаду та кількох років після нього *PR* тримався досить добре, але, як відзначив Кемерон Кларк, «*PR*-агенції [мали] перетравити коротші контракти і тривалий тиск на розцінки через те, що впевненість їхніх клієнтів була підірвана економічним застоєм» (Clarke, 2011).

До слова, мене теж цитували в тій статті, і (хоча ніде в документі про підготовку рукописів не роз'яснюють, як саме чинити, коли потрібно цитувати самого себе) я сказав, що ті клієнти, які залишалися в компанії, дуже прискіпливо слідували за цінами, змушуючи нас ще ближче, ніж будь-коли раніше, співпрацювати з їхніми розширеними маркетинговими командами та постачальниками послуг. Я говорив

тоді і досі вірю, що принаймні одним хорошим наслідком економічного спаду стало те, що як майбутні, так і збережені клієнти почали приходити до нас із більш лаконічними та чіткіше визначеними інструкціями та цілями, що приводило до покращення нашої звітності. Я зауважив, що це було показником нервозності ринку та знаком того, що звичні для галузі практики тепер мають під це підлаштуватися, маючи на увазі саме спосіб, у який ми звітували про результати своїм клієнтам.

Проблема збереження клієнтів є малоприємною та рідко обговорюваною темою у світі агенцій. Практично кожен клієнт — від стартапів до світових брендів — на початку нашої з ним співпраці говорить щось на зразок «якщо на час нашого пробного періоду це матиме успіх» (а компанії від малих і до середніх розмірів, як правило, висловлюють бажання спробувати перед тим, як купувати і підписувати контракт на певну кількість місяців), «тоді у нас не буде причин не хотіти продовжувати». Інколи це буває у формі пункту про умови припинення контракту чи тримісячного періоду, у який потрібно відзвітувати про певний результат, якщо мова йде про підписання більш довготривалих контрактів, але вже від самого початку співпраці ви починаєте відчувати над собою тиск Дамоклова меча. Зрештою, клієнт не може розраховуватися з вами «сприйняттям», якщо це все, чого ви для нього досягли.

Мені доведеться поговорити про AVE, чи не так?

Кілька десятиліть тому AVE народилася для того, аби мати змогу відповісти на те саме набридливе запитання клієнта: «Чому ми повинні й далі платити вам гроші?».

AVE — це маркетинговий термін, який розшифровується як еквівалент рекламної вартості (*Advertising Value Equivalent*) і є мірою виміру, що використовується у сфері зв'язків із громадськістю з метою «виміряти» вигоду клієнта від медіа-висвітлення. Аби назвати, скільки б мала коштувати рекламна робота у випадку її замовлення, піарники мали б виміряти реальний обсяг бажаного інформаційного охоплення,

скласти план із його розміщення та вирахувати еквівалент величини такого покриття.

У таких випадках часто могли користуватися й коефіцієнтом — як правило, в межах від трьох до десяти,— аби визначити, наскільки редакційне висвітлення має перевагу над рекламою. Окрім *AVE*, я також часто зустрічав назву *PRV* (*PR Value*), тобто *PR*-цінність. Я ніколи насправді не розумів, яка між ними різниця, та й не впевнений, що це має якесь суттєве значення.

Перед тим як заснувати свою власну компанію, я працював консультантом у декількох агенціях. Одного разу під час зібрання — а це було у 2014 році — директор по роботі з клієнтами гордо заявив, що «ціна» за *PR*-активність підзвітного місяця склала приблизно £3000 : £1. Він мав на увазі, що, згідно з аналізом його команди, кожен фунт, витрачений на *PR*-активність, помножений на майбутні результати (як пам'ятаєте, за умови, що вам довіряють), мав цінність представлення в медіа в розмірі £3000.

Аби дати основу для порівняння — ціна за преїскурантом за рекламу на повному кольоровому розвороті у газеті *Daily Mail* становила £45 612 (*Jackson*, 2012). Припустімо, за місяць роботи того агентства клієнт платив £1000 (що не так) — агентство заявляло, що для цього клієнта цінність їхньої роботи прирівнювалася б до £3 мільйонів. Розділіть це навіть на найвищий факторинг «довіри», на який, як свідчить більшість статей онлайн, агенції можуть сподіватися — у десять разів,— і ви дійдете до суми в £300 000 або еквіваленту шести з половиною цілих сторінок у *Daily Mail*, чого цілком можливо досягнути протягом місяця у плані медійного висвітлення. Але як я вже казав, тут не беруть до уваги, що: а) клієнт платив агентству значно більше, ніж £1000 на місяць, б) факторинг міг не сягати десяти разів; в) усе це є дуже й дуже уявним. Клієнт, зрештою, не отримував мінімум £3 мільйони на місяць як прямий результати роботи *PR*!

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.