

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

РАСЧЕТНО-ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТУ
НА ТЕМУ

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
В КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ
НА ПРИМЕРЕ ГРУППЫ «МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ДЕЛОВОЙ МИР»**

Студент-дипломник

V курс д/о, УП-5-1

Чернов Д.В.

(подпись)

Руководитель дипломного проекта

д.э.н., профессор, Директор Института бизнеса
в строительстве и управления проектом ГУУ, Разу М.Л.

(подпись)

«ДОПУСТИТЬ ПРОЕКТ К ЗАЩИТЕ»

Заведующий кафедрой

д.э.н., профессор, Директор Института бизнеса
в строительстве и управления проектом ГУУ, Разу М.Л.

(подпись)

Москва 2002 год

СОДЕРЖАНИЕ

РЕЦЕНЗИИ	
ВВЕДЕНИЕ	3
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЙ	5
ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	7
1. Этапы формирования российских компаний	8
2. Роль развития связей с общественностью в деятельности российских компаний	12
3. Специфика управления развитием связей с общественностью при различных типах построения крупных российских компаний	15
4. Группа МДМ и перспективы развития российских смешанно-интегрированных многоотраслевых холдингов	29
АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	35
5. Текущее состояние системы управления развитием связей с общественностью в Группе МДМ	36
6. Цели и задачи в области управления развитием связей с общественностью в соответствии со стратегией развития Группы МДМ	42
7. Стратегия и описание подходов к реализации проекта реструктуризации системы управления развитием связей с общественностью в Группе МДМ	49
ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ	62
8. Разработка проекта	63
9. Реализация проекта	79
10. Завершение проекта	96
ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	97
11. Возможные результаты от реализации проекта реструктуризации системы управления развитием связей с общественностью в Группе МДМ	98
12. Корпоративное значение от реализации проекта	99
13. Профессиональное значение от реализации проекта	100
14. Выводы и рекомендации	101
ЛИТЕРАТУРА	103

ВВЕДЕНИЕ

Данный дипломный проект исследует зависимости между фазами жизненного цикла крупных российских компаний (с учетом типа их интеграции) и состоянием их систем управления развитием связей с общественностью (РОС). На основе выявленных зависимостей автор формулирует практические предложения по целенаправленному изменению систем управления связями с общественностью на основе комплексного управления проектом реструктуризации этих систем.

Связи с общественностью как система охватывают такие области коммуникации, как отношения между деловыми партнерами, между поставщиком и потребителем, между предприятием и локальными сообществами, между администрацией и инвесторами, между владельцем и наемным работником, и так далее. Состояние этих отношений и стратегия коммуникации оказывают огромное влияние на развитие любого бизнеса. В то же время, это одна из наиболее трудных для управления сфер деятельности.

В российской практике развития связей с общественностью отсутствует системное представление о моделях управления взаимодействием разнопрофильных подразделений крупных российских компаний с ключевыми целевыми аудиториями (партнеры, поставщики, потребители, органы власти, средства массовой информации и т.д.) на различных территориальных уровнях (международный, федеральный, региональный и муниципальный). Именно этим обусловлен выбор направления этого исследования.

Объектом исследования явилась крупная российская смешанно-интегрированная многоотраслевая финансово-промышленная компания – Группа МДМ, в которой с января 2002 г. автор является менеджером по планированию рекламных и PR-проектов Департамента по связям с общественностью Группы МДМ. Так как в сфере компетенции автора, помимо проектного планирования, находится и оптимизация управления деятельностью 15-ти региональных подразделений по связям с общественностью Группы МДМ, то исследование носило, в первую очередь, эмпирический характер с ориентацией на формирование системного понимания, позволившего бы практически внедрить полученные результаты в деятельность Группы.

Соответственно, диплом имеет следующую логическую структуру:

Общий анализ – рассмотрение отдельных сторон, свойств, составных частей и поиск причинно-следственных связей в деятельности крупных российских компаний и общей специфики сформированных моделей управления развитием связей с общественностью этих компаний – **теоретическая часть**.

Частный анализ – определение степени соответствия частного практического примера (деятельности Группы МДМ в функциональном аспекте - управлении развитием связей с общественностью Группы) общим закономерностями развития крупных российских компаний — **аналитическая часть**.

Моделирование, сведение в единое целое полученных результатов и формирование предложения по увеличению эффективности работы моделей управления развитием связей с общественностью на примере Группы МДМ – **проектная часть**.

Обобщение – формирование предложений по увеличению эффективности работы моделей управления развитием связей с общественностью для большинства крупных российских компаний – **выводы и рекомендации**.

Наиболее сложным, но и наиболее интересным блоком этого исследования, безусловно, является частный анализ, который потребовал, с одной стороны, изучения общих тенденций и закономерностей деятельности компаний, в том числе и с точки зрения технологий управления, а с другой – понимания специфики процессов

взаимоотношений с общественностью и массовой коммуникации. Это позволило задать точные рамки синтетических предложений как для частного объекта (Группа МДМ), так и для всей отрасли в целом.

Синтетическое моделирование и обобщение в совокупности представляют собой методологию управления проектом реструктуризации системы управления развитием связей общественностью в крупной российской холдинговой компании. Так как примеры реализации подобных проектов в России автору исследования не известны, то ключевым фактором успешной реализации этого проекта является понимание специфики существования окружающей среды проекта и тенденций ее развития.

Практическая направленность исследования позволила проанализировать большие массивы как внутренней, так и внешней информации о деятельности Группы МДМ и на основании этого сформировать предложения, которые могут быть воплощены на практике. В свете этого автор считает целесообразным обратить внимание на то, что в данном документе он анализирует общее и функциональное управление Группы МДМ по состоянию на ноябрь-декабрь 2001 г. За прошедшие полгода ситуация заметно изменилась, в том числе и благодаря предложенной автором концепции.

По внутрикорпоративным нормам конфиденциальности Группы МДМ в данном документе приводятся только та информация о Группе, которая может быть получена из открытых источников. Автор просит отнестись этому факту с пониманием.

Автор хотел бы выразить благодарность следующим коллегам, оказавшим помощь в проведении исследования и в формализации данных: Разу М.Л., Тайцу М.Ю., Вершинину В.А., Науменко А.А. и Чекалову А.С.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЙ

Перед изложением результатов, сформированных на основании исследования систем управления развитием связей с общественностью (РОС) в крупных российских холдингах, необходимо определить используемые далее термины и понятия:

Проект — это ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможными ограничениями расходования средств и ресурсов и со специфической организацией.

Программа — это совокупность проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения.

Управление проектом — это планирование, организация, координация и контроль над людскими, материальными и финансовыми ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Реструктуризация – процесс комплексного изменения методов функционирования организационного образования.

Развитие связей с общественностью (РОС) или Public relations (PR) — особая функция управления, призванная устанавливать и поддерживать взаимосвязи, взаимопонимание, взаимопризнание и сотрудничество между организацией и различными целевыми группами на *двусторонней* основе.

Основная цель деятельности РОС - формирование максимально «дружественной» среды в информационном пространстве и общественном сознании, способствующей осуществлению текущего бизнеса и достижению стратегических целей компании.

Задача деятельности РОС состоит в достижении взаимопонимания и установления взаимоотношений между организацией и важными для нее аудиториями путем построения системы каналов коммуникации (включающих практические приемы, техники, методики, базирующиеся на знаниях из области социологии, психологии, экономики, менеджмента, маркетинга, и многих других наук), предусматривающей наличие обратной связи.

Коммуникация – совокупность практической деятельности по развитию общественных связей безотносительно к содержанию посланий, форме их донесения и составу выделенных целевых аудиторий и целевых групп. Автор использует термин «коммуникация» как родовое понятие для всех видов публичной деятельности компаний, влияющих на ее взаимоотношения с целевыми группами (прямая реклама, технологии public relations, спонсорская и благотворительная деятельность, BTL, промо-мероприятия и т.п.).

Брэнд – торговая марка, под которой существует товар и/или компания. Автор исходит из того, что брэнд это такая торговая марка, которая достигла определенной степени развития, а именно, содержит набор метафорических ценностных составляющих (образ товара или репутацию компании). Применительно к объектам анализа автор использует термин «брэнд» для обозначения всей совокупности ценностных свойств компании, которые необходимы для ее содержательной идентификации в процессе взаимодействия компании (носителя корпоративного брэнда) с целевыми аудиториями, то есть, для *коммуникации*, в целях построения эффективных двусторонних связей с целевыми группами.

Холдинг - компания, головное предприятие, управляющая деятельностью или контролирующая деятельность других предприятий, компаний. В зарубежной практике холдинговая компания занимает ведущее положение благодаря обладанию пакетом

акций контролируемых ею предприятий, фирм. При этом сама холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью.

Вертикальная интеграция – производственная кооперация предприятий одной отрасли или близких по характеру отраслей промышленности, связанных последовательностью технологического процесса производства готового продукта.

Горизонтальная интеграция – отраслевое единство предприятий, производство которых характеризуется технологической общностью и однородностью выпускаемой продукции.

Крупная российская компания - данная работа рассматривает объектом своего исследования системы управления развитием связей с общественностью российских компаний с годовым оборотом не менее 1 млрд. долларов США. По ежегодному рейтингу крупнейших компаний России «Эксперт-200» от сентября 2001 г. таких компаний в России насчитывается около 20, к этому числу целесообразно прибавить 10-12 холдинговых компаний, оборот которых формируется за счет консолидации оборотов управляемых компаний, а также акционерные коммерческие банки (около 20). Именно эти 50-55 бизнес-организаций попадают под определение «крупная российская компания», которое используется в данном документе.

Бизнес-процесс можно рассматривать как поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов - от одного отдела к другому. Каждый процесс имеет начало, определенное количество шагов и четко очерченный результат. Процессы также подразделяются на основные и вспомогательные. Результатом основных процессов является удовлетворение потребностей первичных клиентов (те, тех, которые генерируют первичные «входы»). Вспомогательные процессы обеспечивают существование основных процессов.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

**ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
И ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

**РОЛЬ РАЗВИТИЯ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

**СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ТИПАХ ПОСТРОЕНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

**ПРОБЛЕМАТИКА ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ХОЛДИНГАХ**

1. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Проблема выживания организаций в быстро меняющейся окружающей среде очень остра во всех развитых странах. Не менее остра она и в России, находящейся на стадии перехода от планово-директивной экономики к экономике рыночной. При всех особенностях, присущих российской ситуации, нельзя сбрасывать со счетов опыт, накопленный на Западе в области исследования организационного поведения и развития. В настоящей главе речь пойдет о этапах формирования крупных российских компаний и эволюции систем управления этим образованиями. Методологией этого анализа служит теория жизненных циклов деловых организаций, предложенная американским исследователем А.Адизесом в конце 1980-х гг. применительно к функционирующим в России компаниям и фирмам.

Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается.¹

В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами, которые на каждом этапе развития организации можно условно разделить на две большие категории.

К первой относятся так называемые «*болезни роста*» (т.е. проблемы, которые обусловлены незрелостью компании), которых трудно избежать. В то же время, болезни роста могут быть преодолены силами самой организации. Вторая категория проблем называется «*организационными патологиями*». Формально к организационным патологиям могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. Суть различия между двумя категориями проблем состоит в том, что не преодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии. Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий.

Этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и затухание (рис.1). Рост начинается с зарождения и заканчивается высшей точкой развития, «расцветом», после этого наступает «старение», начинающееся со стабилизации и заканчивающееся «смертью» организации.

Ключ успеха в управлении организацией - это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, так, чтобы она смогла развиваться дальше. При правильной стратегии и тактике развития компании она может, достигнув расцвета, находиться в этом состоянии постоянно.

Но на каждом этапе руководство может неадекватно оценить сложившуюся в бизнесе ситуацию и перспективы развития ситуации во внешней среде. Тем самым в компании начинается формирование «организационной патологии», что приводит к ухудшению динамики развития компании и, в итоге, ведет к преждевременной «смерти» (рис.1).

¹ Adizes I. *Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.

С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич, Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность, Высшая школа экономики, Москва, 2000

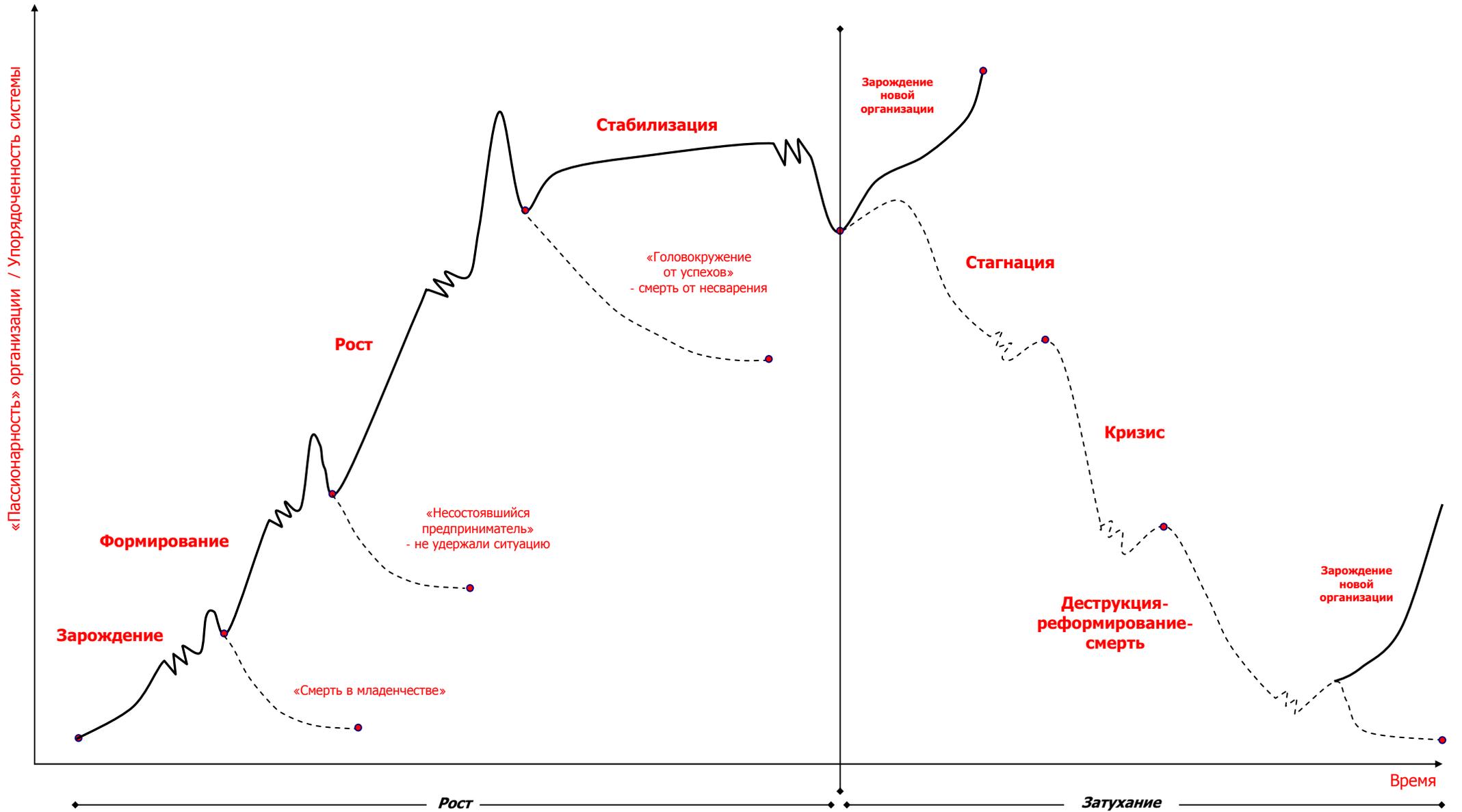


Рис. 1. Модель жизненного цикла организации по теории А Азидеса

Возраст российских компаний, даже самых крупных, не превышает 10 лет. Они еще молоды, поэтому имеет смысл подробно рассмотреть стадии жизненного цикла организации, присущие этапу роста (применительно к компаниям, достигшим к 2002 г. оборота более 1 млрд. долл. США):

Зарождение

- Агрессивная скупка активов и вхождение на новые рынки/в отрасль;
- Агрессивная реакция внешней среды на попытки ее изменения;
- Стратегия развития организации отсутствует (из-за неопределенности места компании на рынке/в отрасли);
- Управление компанией крайне персонифицировано (организация построена вокруг «людей», а не «задач»);
- Менеджмент «здравого смысла»;
- Внутрифирменное управление носит характер оперативного реагирования (принцип «затыкания дыр»);
- Формируются функциональные подразделения, которые нацелены на решение сугубо локальных (собственных) вопросов;
- Организация гонится за любой возможностью получения конкурентного преимущества.

Формирование

- Компания контролирует определенную часть рынка/отрасли путем работы с поставщиками и клиентами прошлых владельцев бизнеса;
- Борьба за новых потребителей и поставщиков;
- Изменение системы управления: от менеджмента «здравого смысла» к профессиональному менеджменту;
- Инвентаризация активов и структуризация деятельности Компании;
- Формирование видения, миссии и стратегии развития Компании как ответ на потребность в более осознанном распределении ресурсов;
- Создание жесткой структуры управления на период реструктуризации активов и формирование жизнеспособной системы управления;
- Формирование системы управления на основе бизнес-процессов;
- Формирование процессо-ориентированной организационной структуры;
- Формируются межфункциональные подразделения;
- Организация четко знает направление своего развития.

Рост

- Компания контролирует определенную часть рынка/отрасли путем работы с новыми и старыми потребителями. Захват лидерства на рынке. Конкуренция происходит за счет снижения цен, улучшения качества, создания клиенто-ориентированной системы обслуживания, внедрения ноу-хау и т.д.;
- Снижение себестоимости продукции за счет эффективной системы управления (отладка сопряжения и оптимизация бизнес-процессов);
- Система менеджмента строится на разделении обязанностей (окончательный переход к «задачам» от «людей»);
- Ориентация на результат, организация удовлетворяет потребности клиентов, инновационный подход;

- Организация занимается долгосрочным планированием и следует разработанным планам.

Стабилизация

- Рыночная доля стабильна, диверсифицируется продукция;
- Попытки выхода на новые рынки (международные и т.д.);
- Конкурирование осуществляется за счет обновления продуктовых линеек и технологий;
- Система управления отлажена и позволяет организации оптимально распределять ресурсы;
- Поиск новых рынков и возможностей вход в другие отрасли;
- Если вход на новые рынки будет найден – ресурсы будут переведены на завоевание, управляющая компания снова окажется на фазе рождения и формирования, а нынешний бизнес войдет в фазу затухания, где будет реализован план «сбора урожая».

ТЕКУЩИЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Применение теории Адизеса к условиям современной России требует учитывать некоторые ограничения, связанные с типом собственников компаний. Теория жизненных циклов ничего не говорит о государственных предприятиях, которых в России еще очень много. У этих предприятий нет персонифицированного создателя, при этом они прошли многолетний путь развития в условиях плановой экономики. Кроме того, относительно приватизированных предприятий зачастую трудно определить, в какую точку кривой Адизеса попала та или иная организация после приватизации. Некоторые приватизированные компании оказываются на стадии «зарождения», а некоторые - сразу на стадии «кризиса». Кроме того, в этом случае также существует проблема с определением модели поведения «основателя» и «собственника» организации.

Иначе дело обстоит со вновь созданными компаниями, имеющими конкретных основателей и уже прошедшими некоторый путь развития. В этот список попадают практически все компании, входящие в Top-20 российского бизнеса и крупные холдинговые образования, которые и являются предметом исследования данного документа.

Молодость российского бизнеса порождает особенности, которые трудно понять, если ограничиться стандартными схемами из базовых учебников по менеджменту. Здесь необходим более глубокий анализ, обращенный к серьезным работам по теории развития организаций. На основании этого анализа можно заключить, что едва ли не решающим обстоятельством, определяющим сегодняшний стиль и текущие проблемы российского менеджмента, является то, что он очень молод. Иначе говоря, в России велик процент совсем еще «юных» компаний. А специфика недавно созданной организации проявляется не только в отсутствии опыта или неустойчивости положения на рынке, но и в наборе барьеров, которые должны преодолеть компании, чтобы продолжить рост.

Согласно модели Адизеса, очень многие российские компании, если не большинство, успешно преодолев стадию зарождения, перешли в фазу формирования и сегодня завершают ее, рассчитывая перейти в стадию «роста». Адизес утверждал, что каждая стадия жизненного цикла в группе роста, применительно к крупной организации, может длиться от 3 до 15 лет.

2. РОЛЬ РАЗВИТИЯ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ РОС В РОССИИ

Система РОС в России в целом

Российская система развития связей с общественностью в настоящее время имеет следующую структуру, в зависимости от субъекта деятельности:

- развитие связей с общественностью в области политической деятельности (обеспечение процесса выборов в различного рода органы исполнительной власти на трех уровнях: федеральный, региональный, муниципальный);
- развитие связей с общественностью в области формирования и поддержания требуемой репутации компаний;
- развитие связей с общественностью отраслевых объединений и общественных (некоммерческих) организаций;
- развитие связей с общественностью в области информационного обеспечения государственной деятельности (государственная пропаганда).

Так как мы рассматриваем проблематику построения системы управления развитием связей с общественностью в бизнес-структурах, то стоит более подробно остановиться на описании истории становления именно этого направления РОС.

Исторический аспект развития системы РОС как бизнес-инструмента

Началом становления РОС как реального бизнес-инструмента, влияющего на развитие компании, можно назвать 1996 г.

В период 1996-1998 гг. большинство крупных российских компаний вели агрессивное приобретение активов. Компании работали на основании краткосрочных планов, их деятельность была направлена на получение текущего конкурентного преимущества на формирующемся рынке. Понятие «стратегии развития» компании отсутствовало, главным было — закрепиться на рынке. Соответственно, даже в тех российских компаниях, которые имели представление о технологиях РОС, PR-деятельность была подчинена задачам обеспечения оперативной коммуникации (прежде всего, с потребителями, в этих случаях приемы PR использовались, в основном, как более дешевая альтернатива рекламе) без планомерной работы по выстраиванию репутации с учетом особенностей целевых аудиторий.

Кризис 1998 г. изменил структуру PR-потребностей компаний. Потребовалось налаживать более конструктивные отношения с ключевыми для бизнеса аудиториями (клиенты, поставщики, кредитные организации, органы власти и т.д.). В 1998-99 гг. компании реализовывали антикризисные программы, востребовав от PR-отрасли услуги в области кризисного и репутационного менеджмента. Компании, успешно преодолевшие последствия кризиса, «нацелились» на скупку активов собственников, которые не смогли превратить кризис в собственный рост. 2000 г. прошел под знаком слияний и поглощений, где ключевым фактором в конкурентной борьбе являлись взаимоотношения с новой властью (технологии government relations). В 2001 году встал вопрос о внешнем финансировании этих активов, что заложило основы к формированию investor relations. 2002 год, скорее всего, ознаменуется окончанием внутренней реструктуризации компаний (оптимизированы активы, налажены бизнес-процессы и т.д.) и сосредоточением внимания руководства на качестве и эффективности работы персонала согласно сформулированным миссиям, стратегиям и целям, а также на подготовке к выходу на публичные международные рынки заемного капитала.

Ключевые факторы успеха компании теперь лежат в области коммуникации

Таким образом, только теперь средние и крупные российские компании логично подошли к осознанию, что их успех в бизнесе зависит от того, как они ведут *КОММУНИКАЦИЮ* внутри организации и во внешней среде. Помимо эффективного управления материальными и финансовыми потоками, им теперь необходимо принимать во внимание такие факторы, как:

- «прозрачность бизнеса» в глазах акционеров и инвесторов;
- «философия ведения бизнеса» как деловая рекомендация для российских и международных партнеров, а также для персонала;
- «репутация компании» как инструмент позиционирования в деловом сообществе и дополнительный фактор стимулирования сбыта;
- «социальная ответственность» как инструмент интеграции в общественные процессы, взаимодействия с органами власти различного уровня и общественностью территорий, где расположены предприятия компании;
- «метафорические ценностные составляющие продукта компании» как инструмент завоевания потребителей.

Только комплексная работа с различными аудиториями, с которыми связана деятельность компании, сможет в будущем гарантировать стабильность ее развития. Соответственно, теперь компании начали реструктуризацию своей деятельности согласно потребностям ключевых аудиторий. Основой этому служит активное внедрение принципов стратегического менеджмента в деятельность российских организаций, в котором роль коммуникационного менеджмента является одной из ключевых.

На основании новых потребностей в развитии бизнеса российских компаний, управление развитием связей с общественностью теперь требуется осуществлять на основании **Идеологии** компании, состоящей из **Миссии** (*Зачем Мы работаем?*), **ценностей** (*Что для Нас важно?*) и **видения** (*Какими Мы хотим стать?*) и определяющей **бизнес-стратегию** (*Каков Наш план действий?*) и **оперативные действия** (*Что Мы делаем ежедневно?*).

В свою очередь, теперь **PR-деятельность** компании призвана создать **эффективные методы формирования позитивного представления о Видении, Миссии, Ценностях, Стратегии и Действиях Компании:**

- в глазах инвесторов и акционеров;
- в глазах партнеров и клиентов;
- в глазах властей;
- в глазах персонала Компании;
- в глазах специальных аудиторий;
- в общественном сознании.

Эта эволюция управленческой культуры привела к изменению самого понятия РОС. Теперь РОС трансформируется от деятельности, направленной только на развитие связей со средствами массовой информации, к *коммуникационному менеджменту*, в котором *интегрировано* объединены различные направления развития связей с общественностью:

- **media relations** – развитие отношений со средствами массовой информации России (местный, региональный, федеральный уровень), стран присутствия и международного уровня;
 - **government relations** – развитие отношений с органами государственной власти России (местный, региональный, федеральный уровень), стран присутствия; развитие отношений с общественными и профессиональными организациями;
 - **branding** – формирование содержательного наполнения товара, продукта и т.д. для развития отношений с потребителями, с представителями бизнес-сообщества путем эффективного управления такими коммуникационными инструментами как реклама, выставочная деятельность, промоушн и т.д.
 - **investor relations** - развитие отношений с акционерами и инвесторами как в России, так и на международном рынке;
 - **employee relations** – развитие отношений с персоналом компании;
 - **community relations** - развитие отношений с жителями территорий, где существуют предприятия компании;
 - **crisis management** – управление связями с аудиториями в случае возникновения кризисных ситуаций;
 - спонсорство и благотворительность;
- и т.д.

С переходом российских компаний к подобной системе управления развитием связями с общественностью общая система корпоративного управления приближается к общепризнанным мировым стандартам осуществления эффективного менеджмента.

3. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЯМИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ТИПАХ ПОСТРОЕНИЯ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ОПИСАНИЕ СПЕЦИФИКИ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЯМИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Ключевая характеристика управления развитием связями с общественностью – это управление *в условиях крайней неопределенности*, которое исходит из сущности объекта, которым осуществляется управление при помощи технологий РОС.

Вся методология развития связей с общественностью направлена на формирование и управление коммуникационными инструментами, влияющими на мнение *групп* представителей той или иной целевой аудитории. Т.е. объектом управления является группа людей, которая выключена в процесс обмена информацией по определенному кругу вопросов своей компетенции, до которой доносится определенное сфокусированное послание («message»). От команды PR-специалистов требуется сформировать определенный пул коммуникационных инструментов (СМИ, презентации, переговоры, прямая рассылка и т.д.), чтобы качественно транслировать необходимое послание. Получив информацию, представитель целевой аудитории проводит ответные действия (реакция на информационное воздействие), которые основаны на его отношении к исходному субъекту. Реакция и действия объекта зависят от сотни *внеэкономических* (психологических, социальных, коммуникативных, культурных и т.п.) факторов, влияющих на формирование отношения объекта управления к субъекту. Так как эти действия лежат в области общественного мнения, которое не поддается формальному управлению, то и данная неопределенность возможных промежуточных результатов вынуждает коммуникаторов работать в условиях крайней неопределенности.

Эта универсальная модель коммуникационного менеджмента является одной из сложнейших моделей управления. В классических производственных, строительных проектах, где четко определены все параметры (сроки, ресурсы, промежуточные результаты) и стабильна внешняя среда, доля изначально планируемых работ составляет до 90%, а остальные 10% представляют собой корректировки ошибок менеджмента или персонала в течение срока его реализации. Но в случае с *коммуникацией* детальное комплексное планирование иногда не представляется возможным. Поэтому управляющие коммуникационным проектом часто обозначают основные направления деятельности по достижению цели проекта, команда планирует основой набор мероприятий, но их реализация часто не может быть четко спланирована: на каждое действие команды проекта приходит «ответ», он анализируется, после чего командой снова предпринимаются определенные шаги. Коммуникация по определению носит *двусторонний* характер, поэтому «прописать» заранее взаимосвязи между направлениями бывает просто невозможно, так как один результат инициирует несколько незапланированных работ по разным направлениям, а одно и то же действие приводит к различным реакциям различных целевых аудиторий и групп.

Часто достижение цели PR-проекта возможно лишь за счет проведения регулярного целенаправленного воздействия на объект управления, когда на протяжении определенного времени представителю целевой аудитории постоянно напоминают (при помощи разных по форме, но единых по смыслу «посланий») о какой-либо идее или информируют о развитии той или иной ситуации.

Для лучшего понимания всей проблематичности и сложности качественного управления развитием связей с общественностью можно привести несколько примеров управления коммуникативными проектами, основанных на вопросах:

- какие точно необходимо провести мероприятия (с точными параметрами времени, стоимости и потребности в ресурсах) для избрания президентом страны определенного человека, чтобы уже за 1 год до выборов быть уверенным в его полной победе?
- как точно спрогнозировать спрос на свой товар до того как началась кампания оповещения потребителей, и целевые аудитории вообще узнали о существовании предложения?
- как точно определить, какие последствия для развития бизнеса вызовет экологическое происшествие на предприятии, и какие наиболее эффективные технологии взаимодействия с персоналом, местными жителями и органами власти нужно задействовать, чтобы минимизировать риск для дальнейшего существования предприятия?

Такие вопросы ежедневно ставятся клиентами, руководством предприятий, общественностью перед специалистами в области коммуникационного менеджмента. В начале становления российских компаний, когда сами компании часто не имели четкой стратегии собственного развития, объекты внешней среды находились в условиях хаотичного развития и не были четко структурированы. Это вынуждало специалистов в области массовой коммуникации действовать только в оперативном режиме («воздействие-реакция»). Говорить же об экстраполяции на эту деятельность методов регулярного или проектного менеджмента не приходилось. Но с развитием внутрифирменного управления в крупных российских компаниях, со снижением факторов неопределенности внешней среды, влияющих на развитие бизнеса, и с увеличением прозрачности деятельности общественных институтов (власть, СМИ, правовая база и т.д.) стало возможным говорить о переходе от примитивных моделей управления коммуникацией к более совершенным, предусматривающим интеграцию коммуникационной деятельности в бизнес-процессы и в программы развития компаний.

Взаимосвязи различных областей знаний об управленческой деятельности в сфере развития связей с общественностью в крупных российских компаниях можно описать следующей схемой:



Рис. 2 Взаимосвязи различных областей знаний об управленческой деятельности в сфере развития связей с общественностью в российских бизнес-структурах.

Оперативная деятельность – характеризует процесс управления развитием связей с общественностью, который основан на оперативном реагировании на различные незапланированные изменения, как внутренней среды организации, так и внешней.

Практические примеры:

- реагирование на экологическое происшествие на химическом комбинате;
- реагирование пресс-службы авиакомпании на катастрофу своего пассажирского

самолета;

- мероприятия по изъятию из торговой сети бракованного продукта, вызванного технологическим сбоем, и информационная работа с потребителями;
- оперативное реагирование на неэтичные действия конкурентов (контратаки в «информационных войнах»)
- и т.п.

Операционная деятельность – постоянно повторяемые циклические действия, направленные на обеспечение регулярного транслирования информации от компании к целевым аудиториям. Как правило, такая деятельность поддается формализации путем перевода ее на методологию бизнес-процессов и встраиванием их бизнес-модель организации.

Практические примеры:

- информационное присутствие в СМИ: регулярное информирование СМИ о происходящих в компании событиях через пресс-релизы, информационные сообщения, организацию интервью и брифингов руководства;
- развитие отношений со СМИ: организация пресс-ланчей с руководством компании, организация пресс-туров для журналистов на предприятия компании;
- ведение Интернет-сайта компании;
- выпуск информационного корпоративного печатного издания, ориентированного на всех работников компании;
- выпуск отчетов для акционеров по итогам месяца, квартала, года;
- регулярный мониторинг российских центральных и региональных, а также зарубежных СМИ и других каналов прохождения информации;
- и т.п.

Проектная деятельность – характеризуется качественным изменением системы развития связей с общественностью, которая позволит развивать отношения на новом уровне взаимодействия и сформировать для компании более благоприятную среду ведения бизнеса. Также проектная деятельность характеризуется такими признаками как ограниченность деятельности во времени, неповторимость, ограниченность требуемых ресурсов для осуществления проектной деятельности, комплексность и специфическая организация этой деятельности.

Практические примеры:

- проведение комплексной рекламной кампании по выводу на рынок нового продукта;
- информационное обеспечение слияния /реструктуризации/покупки компании;
- обеспечение выхода компании на международный фондовый рынок;
- участие кандидата компании в выборах в различные органы власти;
- и т.п.

Такое деление сфер областей знаний об управленческой деятельности в области РОС характерно для всех крупных российских компаний, но, в зависимости от формы их интеграции и этапа развития самой организации, формируется и специфика управления коммуникативной деятельностью.

Важно также заметить, что процентное соотношение между типами управленческой деятельности в области РОС имеет прямую зависимость от текущей стадии развития организации. Чем выше нестабильность и неопределенность как внутренней, так и внешней среды, тем более высок процент действий, носящих оперативный характер.

Если компания, получив определенную долю рынка, претендует на большую, или стремится выйти на новый рынок, доля проектного управления возрастает. Когда компания удовлетворена своим положением на рынке и не видит перспектив экстенсивного развития – она начинает искать резервы за счет оптимизации и интенсификации своей деятельности, что ведет к увеличению доли операционного управления. Это схематически продемонстрировано на рис. 3.

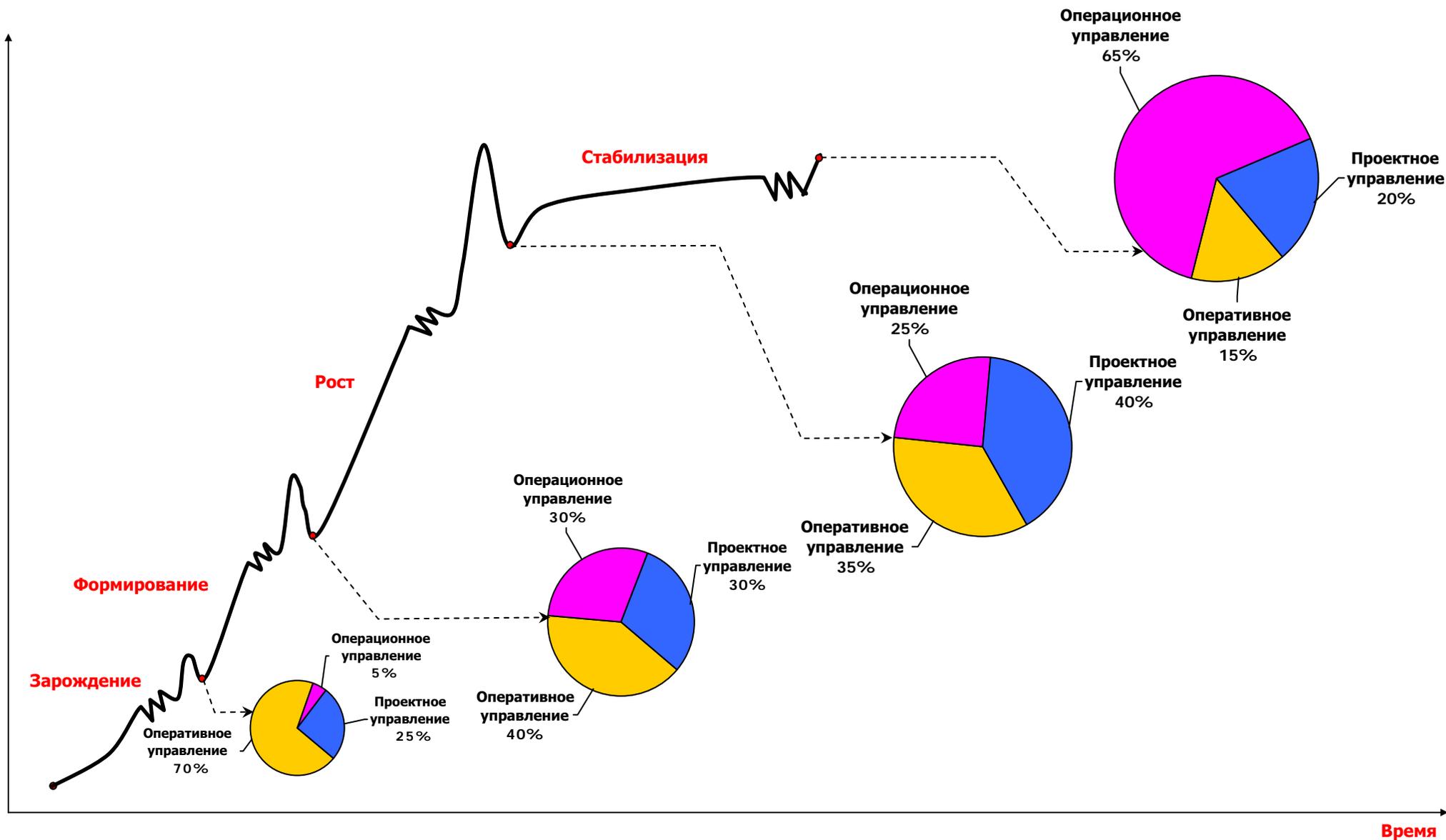


Рис 3. Динамика изменения типа управленческой деятельности в области развития связей с общественностью в крупных организаций в зависимости от стадии развития самой организации (экспертная оценка)

Продолжением корреляции типологии управленческой деятельности в области развития связей с общественностью с фазами жизненного цикла организации может считаться приведенная ниже характеристика коммуникативной деятельности в компании на разных этапах ее развития (экспертная оценка автора):

Зарождение

- Информационное обеспечение процесса приобретения активов;
- «Информационные войны» как результат противостояния существующих и новых участников рынка;
- Отсутствует системность информационной работы (разноплановая деятельность с различными целевыми аудиториями);
- Отсутствует функциональная специализация (одно подразделение – множество коммуникативных функций);
- Коммуникативная деятельность носит тактический характер («око за око, зуб за зуб»);
- Никто не отвечает за конечный результат – только за локальный;
- Ведется работа только с наиболее актуальной в данный момент информацией – остальная теряется;
- Реализуются только локальные и краткосрочные коммуникативные проекты.

Формирование

- Информирование заинтересованных целевых аудиторий о видении, стратегии и планах развития компании + информационная активность на уровне «продукта»²;
- Формируется функциональная специализация коммуникационной деятельности компании (по уровням: тактическая, оперативно-тактическая и стратегическая; по видам: IR, GR, ER, CR³ и т.д.);
- Формируется система управления информацией (создание и внедрение бизнес-процесса трансляции информации различного уровня, типологии и характера до различных целевых аудиторий);
- Выстраивается организационная структура, обеспечивающая функционирование бизнес-процессов управления связями с общественностью;
- Формируется система внутреннего заказчика;
- Создается инфраструктура для реализации средних по размеру проектов и среднесрочных программ (не более 1 года).

Рост

- Переход от узконаправленных коммуникативных проектов к единому интегрированному подходу – коммуникационному менеджменту;
- Комплексное ведение репутационного менеджмента компании;
- Переход от функциональной PR-деятельности к процессуальной – слияние нескольких выстроенных локальных бизнес-процессов в единый интегрированный процесс управления общественными связями компании;

² В данном случае автор использует принятое в развитых странах базовое деление коммуникационной активности на «brand level» (коммуникация в пользу марок) и «corporate level» (коммуникация в пользу компании как общественного института).

³ Здесь автор также пользуется делением на виды коммуникации, традиционным для практики развитых стран: investor relations, government relations, employee relations, consumer relations и так далее.

- Возможность реализовывать интегрированные программы развития связей с различными аудиториями (до несколько десятков проектов; продолжительность программ до 2-3 лет);
- Коммуникационный менеджмент полностью «клиенто-ориентирован» - на так называемого «внутреннего заказчика», то есть, на задачи подразделений компании, обеспечивающих основной бизнес-процесс.

Стабилизация

- Интенсификация продвижения диверсифицированных продуктов: идеология продукта (бренд, имидж, репутация и пр.) становится важнее его объективных свойств;
- Комплексное информационное сопровождение выхода компании на новые рынки;
- Адаптация существующей системы коммуникационного менеджмента к новым условиям работы компании;
- Обеспечение процесса увеличения стоимости активов компании за счет развития и поддержания системы нематериальных активов (репутация, бренды компании и т.д.).

ТИПЫ ИНТЕГРАЦИИ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЯМИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

За 10 лет существования российского бизнеса интеграция различных производственных звеньев в рамках когда-то существовавших отраслевых и территориальных комплексов позволила к 2002 г. определенным российским компаниям достичь оборота до 10 млрд. долл. США. Если проанализировать крупные российские компании с оборотом, превышающим более 1 млрд. долл. США⁴, то для всех их характерна холдинговая форма интеграции. Именно интеграция нескольких компаний в рамках холдингового построения обеспечило вышеназванным компаниям синергетический эффект и диверсифицировало их бизнес, позволив снизить транзакционные издержки, аккумулировав значительные инвестиционные ресурсы на этапе своего становления, позволив тем самым пережить кризис 1998 г. и активно развиваться до настоящего времени. Выработанные за 10 лет формы оптимальной организации бизнеса сформировать управляющие холдинговые компании (группы), которые осуществляют единое управление средствами акционеров⁵.

Юридические границы между существующими в России формами интеграции достаточно расплывчаты. Разными специалистами (как теоретиками, так и практиками) они трактуются порой неоднозначно, но в рамках данного исследования не стоит цель установить такие границы. Задача этого раздела - выявить наиболее характерные черты форм интеграции крупных российских компаний и определить специфику формирования и развития систем управления развитием связей с общественностью. Несмотря на отсутствие в гражданском праве большинства стран, как зарубежных, так и Российской Федерации, четких определений организационных форм интеграции компаний для обозначения конкретного юридического лица, все эти формы объединения фактически имеют место. В каждом отдельном случае интеграция компаний, которая подпадает под сформулированные ниже определения и признаки, регистрируется в качестве юридического лица в той организационно-правовой форме, которая предусмотрена гражданским законодательством данной страны (в России, как правило, в форме хозяйственных товариществ и акционерных обществ).

⁴ Анализировались ОАО «Газпром», НК «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», НК «ЮКОС», ОАО «Сургутнефтегаз», РАО «Норильский никель», НК «Тюменская нефтяная компания», «Татнефть», НК «Роснефть», НК «Славнефть», «Сибнефть», АвтоВАЗ, «Северсталь», «Алроса», «Башнефтехим», «Башнефть» и т.д.

⁵ Холдинговая компания «Интеррос» - оборот порядка 3 млрд. долл., «Группа МДМ» - оборот 3,5 млрд. долл., «Русский алюминий» - оборот - 4 млрд. долл., «Альфа Групп» - оборот 5 млрд. долл., и др.

Вертикально интегрированные одноотраслевые холдинги

Эта форма интеграции характеризуется наличием в рамках холдинга единой цепочки предприятий, которые последовательно участвуют в создании конечного продукта в рамках определенной отрасли.

Среди крупных российских компаний такой форме интеграции подвержены нефтяные (НК «ЛУКОЙЛ», НК «ЮКОС», НК «Сибнефть», НК «Сургутнефтегаз», ТНК и т.д.), металлургические («Русский алюминий», «СУАЛ», РАО «Норильский Никель», «Евразолдинг»), энергетические (РАО «ЕЭС России»), машиностроительные компании («АвтоВАЗ») и т.д.

В качестве практического примера вертикальной интеграции в рамках одной отрасли можно привести компанию «Русский алюминий». Компания объединяет предприятия, которые составляют полный цикл алюминиевого производства: добыча бокситов и нефелиновой руды – производство глинозема - производство первичного алюминия - производство и реализация полуфабрикатов и готовой продукции - вторичная переработка алюминия.

Под управлением РусАла находится «Компания бокситов Киндии», занятая разработкой крупных месторождений бокситов на территории Гвинеи. В «Русский алюминий» входят три предприятия по производству глинозема: «Николаевский глиноземный завод», «Ачинский глиноземный комбинат», глиноземный завод СЕМТРАДЕ (г. Орадя, Румыния). Компания владеет четырьмя крупнейшими в России заводами по производству первичного алюминия: Братским, Красноярским, Саянским и Новокузнецким. А производство алюминиевых полуфабрикатов и готовых изделий осуществляется предприятиями «Самарский металлургический завод», «Красноярский металлургический завод», «ДОЗАКЛ», заводом «Саянская фольга», «Ростар» и др.

Благодаря мощному синергетическому эффекту от использования преимуществ вертикальной интеграции, снижения транзакционных издержек (в первую очередь, снижения налогового бремени за счет внутренних цен), оптовых закупок электроэнергии, а также возможности для отдельного предприятия получить доступ к крупным инвестиционным ресурсам через предоставления кредитных линий всему холдингу и скоординированной лоббистской поддержке на федеральном и региональных уровнях, РусАлу удалось занять лидирующие позиции среди крупнейших мировых алюминиевых компаний. Всего за несколько лет РусАл занял второе место в мире по объему производства первичного алюминия, а консолидированный годовой оборот компании превысил 4 млрд. долларов.

Управление развитием связей с общественностью в вертикально интегрированных одноотраслевых холдингах, как правило, двухуровневое. Первый уровень – федеральный и международный – сфера компетенции PR-подразделения головного офиса (Москва). Второй уровень – региональный и муниципальный - сфера компетенции PR-подразделения регионального предприятия, которое отвечает за оперативное управление производственной деятельностью. Подразделения второго уровня проводят свои действия в рамках функциональной стратегии холдинга в области развития связей с общественностью, разработанной и реализуемой из головного офиса.

Главной чертой, характеризующей содержательное наполнение деятельности всех коммуникационных подразделений вертикально интегрированных одноотраслевых холдингов, является тот факт, что **на всех уровнях управления проводятся скоординированные мероприятия по формированию идентификации холдинга как единой компании**, а входящие в нее производственные подразделения управляют только репутацией своей торговой марки⁶ и только на

⁶ В отечественной практике принято разделять понятия «торговая марка» и «бренд», понимая под последним такую торговую марку, которая достигла определенного уровня развития, а именно - вызывает определенные ассоциации и включает ряд метафорических ценностных составляющих. Однако автор считает, что для крупных предприятий, о которых идет речь, использование понятия «бренд» как раз оправдано.

муниципальном, иногда на региональном уровнях (см табл. 1).

Построение двухуровневой системы управления развитием связей с общественностью вызвано тем, что контакт с ключевыми для развития бизнеса компании целевыми аудиториями (потребители, поставщики, исполнительные органы власти, инвесторы, представители влиятельнейших СМИ и т.д.) происходит в основном на федеральном и международных уровнях. И с точки зрения стратегии развития компании работа именно с этими аудиториями является первоочередной, тем более что через посредство одного холдинга представляются интересы десятков предприятий. Качественно налаженные связи на региональном и муниципальном уровне - лишь залог благоприятного операционного развития только отдельно взятого структурного подразделения.

При определении точной модели системы управления коммуникативной деятельностью подобных холдингов (вертикально интегрированные одноотраслевые) необходимо также учитывать стадии развития организации и существующую систему управления. Процентное соотношение типов управленческой деятельности в области развития связей с общественностью у таких компаний, как НК «ЛУКОЙЛ» или НК «ЮКОС», абсолютно рожнятся с типологией управления коммуникацией в недавно сформированных холдингах, таких как «Русский Алюминий» или «СУАЛ» (см. рис 3.). Одни компании уже находятся на стадии роста, а другие только на стадии формирования. И рассмотрение специфики коммуникативной деятельности в динамическом срезе в двух идентичных по построению и модели интеграции компаний может дать различный результат.

		Бренд	Оперативная деятельность	Операционная деятельность	Проектная деятельность
Международный уровень PR-Департамент «Русского Алюминия» (Москва)	«Русский Алюминий»	Ведение кризисного коммуникационного менеджмента (судебные разбирательства, кризисные ситуации, обвинения в качестве продукции, реагирования на неэтичные действия оппонентов и т.д.)	Развитие связей с международными СМИ	Участие в конгрессах, выставка, в профессиональных мероприятиях	
			Развитие связей с международными общественными организациями	Имиджевая реклама	
			Развитие связей с международными органами власти организациями	Информационное обеспечение международных проектов компании	
			Работа с потребителями/партнерами (совместно с маркетологами)	Интернет-проекты	
			Развитие связей с инвесторами, кредиторами и т.п.	Спонсорские и благотворительны проекты	
	«Русский Алюминий»	Ведение кризисного коммуникационного менеджмента (судебные разбирательства, контратаки в информационных войнах, борьба с обвинениями в монополизации и т.д.)	Развитие связей с федеральными СМИ	Политические проекты	
			Развитие связей со специализированной прессой	Проекты по борьбе с конкурентами/ с отдельными органами власти	
			Развитие связей с федеральными исполнительными /законодательными/судебными органами властями		
			Работа с потребителями (совместно с маркетологами)		Имиджевая реклама
			Развитие внутрикорпоративных отношений в головном офисе		
Комментирование внешних и внутренних информационных поводов	Развитие связей с инвесторами, кредиторами и т.п.	Спонсорские и благотворительны проекты			
Региональный уровень (Иркутская об.) PR-подразделение Братского алюминиевого завода (Братск)	«Русский Алюминий» = «Братский алюминиевый завод»	Ведение кризисного коммуникационного менеджмента (экологические проблемы, проблемы с профсоюзами, проблемы региональными и муниципальными органами власти, с налоговыми инстанциями и т.д.)	Развитие связей с региональными СМИ	Политические проекты	
			Развитие связей с региональной исполнительной /законодательной/судебной властью	Спонсорские и благотворительны проекты	
			Развитие внутрикорпоративных отношений на предприятия		
	«Братский алюминиевый завод» > «Русский Алюминий»	Ведение кризисного коммуникационного менеджмента (экологические проблемы, проблемы с профсоюзами, проблемы региональными и муниципальными органами власти, с налоговыми инстанциями и т.д.)	Развитие связей с муниципальной исполнительной /законодательной/судебной властью	Политические проекты	
			Развитие связей с муниципальными СМИ	Спонсорские и благотворительны проекты	
			Развитие связей с жителями территорий		
Муниципальный уровень (г. Братск)					

Табл.1. Двухуровневая схема управления развитием связей с общественностью свойственная вертикально интегрированным одноотраслевым холдингам (на примере компании «Русский Алюминий»)

Горизонтально интегрированные одноотраслевые холдинги

Данная форма интеграции характеризуется наличием в рамках холдинга нескольких предприятий из одной отрасли, имеющих технологическую общность и выпускающих однородную продукцию.

Среди крупных российских компаний такой форме интеграции подвержены, в основном, крупные финансовые институты – банки (Сбербанк, МДМ-Банк, Альфа-Банк и т.д.), а также компании, занимающиеся добычей полезных ископаемых однородного типа, не требующих обработки (напр. СУЭК «Байкал-Уголь»). Данные компании развивают свой бизнес как путем создания новых филиалов/разработкой новых месторождений, так и покупкой бизнеса других компаний.

Управление развитием связей с общественностью в горизонтально интегрированных одноотраслевых российских холдингах идентично построению управления PR-деятельностью вертикально интегрированных одноотраслевых холдингах. Оно двухуровневое. Первый уровень – федеральный и международный – сфера компетенции коммуникативного департамента головного офиса (Москва). Второй уровень – региональный и муниципальный – сфера компетенции коммуникативного отдела регионального предприятия, который отвечает за оперативное управление деятельностью на местах.

На всех уровнях управления проводятся скоординированные мероприятия по формированию идентификации холдинга как единой компании, а входящие в нее подразделения (ввиду покупки бизнеса) иногда полностью (в случае с банками) теряют свою марку и позиционируют свои продукты и услуги согласно коммуникационной политике холдинга.

Смешанно интегрированные многоотраслевые холдинги

Данная форма интеграции характеризуется наличием в рамках одной холдинговой группы нескольких холдингов, которые имеют как вертикальную, так и горизонтальную интеграцию, которые, как правило, работают в различных отраслях и связаны между собой стратегическим управлением и единой инвестиционной политикой, формируемой из головного офиса группы, представляющей интересы акционеров.

Это наиболее сложная форма интеграции, которая нашла применение в российской практике построения холдинговых компаний, но только благодаря ей реально может осуществляться контроль над разновекторным многомиллиардным бизнесом, а также могут формироваться инвестиционные программы на сотни миллионов долларов.

Среди крупных российских компаний такой форме интеграции подвержены, в основном, крупные финансово-промышленные группы, такие, как холдинговая компания «Интеррос», «Группа МДМ», ИПГ «Сибал» и «Альфа Групп», ОАО «Газпром», компания «Северсталь» (быстрорастущая группа, прошедшая путь от металлургического вертикально интегрированного холдинга к многоотраслевой со смешанной интеграцией).

Для групп характерно построение трехуровневой системы управления своей деятельностью. В качестве примера можно привести сравнительную сводную таблицу по трем смешанно интегрированным холдингам «Интеррос», «Группа МДМ» и «Альфа Групп» (см. табл. 2).

	«ИНТЕРРОС»							«ГРУППА МДМ»							«АЛЬФА ГРУПП»																																					
Уровень управления «Группа»	Собрание акционеров Президент Правление (исполнительный директорат)							Собрание акционеров Президент Правление (исполнительный директорат)							Собрание акционеров Президент Правление																																					
	Промышленный блок		Финансовый блок		Медиа- блок			Промышленный блок				Венчур. проекты	Финанс. блок	Финанс. блок	Пром. бл.	Торговый блок		Телекомм уникац.																																		
Уровень управления «Холдинг»	«Норильский никель»		«Силловые машины»		АПК «Агрос»		Росбанк	Банк МФК	«Интеррос-Финком»		ОСГ «Согласие»	Информационно-издательский холдинг «Проф-медиа»						Трубная металлургическая компания		СУЭК «Байкал-Уголь»					МХК «ЕвроХим»		«МДМ-Инвест»	МДМ-Банк	«Альфа-Банк»	«АльфаСтрахование»		«Тюменская нефтяная компания»		Crown Resources AG	Группа «Альфа-Эко»	«Перекресток»	United Food Company	«Голден Телеком Инк.»	«ВымпелКом»													
Интеграция	В	В	В	Г	Г	Г	Г	Г				Г	Г			В	-	Г	Г	Г	В	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г	Г														
Уровень управления «Бизнес-единица»	НГМК	Электросила	Региональные подразделения				Региональные подразделения		Региональные подразделения		Региональные подразделения		ИД «Известия»	ИД «Комсомольская правда»	«Авторадио»	Журнал «Эксперт»	Газета «Советский спорт»	ПРАЙМ-ТАСС	Волжский трубный завод	Северский трубный завод	Синарский трубный завод	ARTROM	Торговый дом ТМК	Красноярская угольная компания	Востсибуголь	Читинская угольная компания	Угольная корпорация Сахалина	Хакасуголь	Росуглесбыт	Невинномысский Азот	Фосфорит	Lifosa	Ковдорский ГОК	Волгоградский тракторный завод, Тагмет	Региональные подразделения		Региональные подразделения		Региональные подразделения		Разведка и добыча	Переработка	Сбыт	Вспом. подразделения	Региональные подразделения		Региональные подразделения		Региональные подразделения		Региональные подразделения	

Табл.2. Трехуровневая система управления смешанно-интегрированными многоотраслевыми холдингами (на примере «Интеррос», «Группа МДМ» и «Альфа Групп»).

Трехуровневая система позволяет группам позволяет четко распределить зоны ответственности:

- **Уровень управления «Группа» - стратегический (корпоративная стратегия):** реализация решений акционеров, планирование и реализация стратегии всей Группы, аккумулирование инвестиционных ресурсов, контроль за эффективностью реализации инвестиционных программ и финансовых потоков.
- **Уровень управления «Холдинг» - оперативно-тактический (бизнес-стратегии):** текущее управление бизнесом, выполнение бизнес-планов, реализация инвестиционных программ и проектов, обеспечение финансового результата.
- **Уровень управления «Бизнес-единица» - тактический (операционные действия):** текущее оперативное управление производством, выполнение производственного плана, бюджета и т.д.

Развитие связей с общественностью в смешанно интегрированных холдингах на стадиях формирования и роста организации также приходит к трехуровневой системе управления. Специфика ее состоит в том, что брэнды (то есть, корпоративные репутации, торговые марки и вообще весь комплекс корпоративной идентификации) группы, холдингов и бизнес-единиц на разных уровнях должны быть представлены поразному (см. табл.3), что, в свою очередь, формирует необходимость очень дифференцированного подхода к построению системы управления коммуникацией.

Тип интеграции	Представление брэнда Группы	Представление брэнда Холдинга		Представление брэнда бизнес-единицы	
		вертикал	горизонт	вертикал	горизонт
Международ. уровень	■	■	■		■
Федеральный уровень	■	■	■		■
Региональный уровень		■	■	■	■
Муниципальный уровень				■	■

Табл.3 Принципиальная схема построения системы управления развитием связей с общественностью (трехуровневая) в сформированных смешанно интегрированных многоотраслевым холдингах.

Необходимость построения столь сложных систем управления коммуникативной деятельностью в смешанно интегрированных холдингах вызвана тем, что в таких объединениях каждый уровень управления напрямую взаимодействует со своими ключевыми аудиториями. Поэтому каждый уровень управления, в зависимости от типа интеграции, может *самостоятельно* управлять развитием отношений со своими аудиториями.

Подтверждающим примером может служить система коммуникации холдинговой группы «Интеррос». На *международном* уровне представлены как группа («Интеррос»), так и холдинги: металлургия («Норильский никель», вертикальная интеграция) и финансы («Росбанк» и «Банк МФК», горизонтальная интеграция). У каждой организации свои целевые аудитории: у группы – международные СМИ, стратегические инвесторы, у холдингов – потребители, партнеры, поставщики, портфельные инвесторы. На *федеральном* уровне представлены как группа и холдинги, так и бизнес-единицы (например, газеты «Известия». «Комсомольская правда» из холдинга «Проф-медиа» (горизонтальная интеграция).

Итак, можно вывести некую закономерность, которая определяет схему развития связей с общественностью в смешанно интегрированных многоотраслевых холдингах:

- **Группа** – представляется только на международном и федеральном уровне;

- **Холдинг** – может выходить с собственной системой коммуникации (без содержательной связки с Группой) как на федеральный, так и международный уровень, не считая регионального. В случае горизонтальной интеграции (например, банк) коммуникация может вестись и на муниципальном уровне.
- **Бизнес-единица** – кроме муниципального и регионального уровня, может осуществлять коммуникацию самостоятельно на федеральном и на международном уровне⁷.

Соответственно, управление развитием связей с общественностью в смешанно интегрированных многоотраслевым холдингах носит характер трехуровневого, с большой степенью делегирования полномочий и ответственности, с учетом типа интеграции холдинга и специфики бизнеса входящих в него бизнес-единиц.

Далее рассмотрим на примере смешанно интегрированного многоотраслевого холдинга «Группа «Межрегиональный Деловой Мир» методологию внедрения трехуровневой системы управления развитием связей с общественностью.

⁷ При горизонтальной интеграции и при условии «сильного» бренда, такого, каким, например, обладает завод «ГАЗ», который является бизнес-единицей по отношению к холдингу «РусПромАвто», объединяющему на принципах горизонтальной интеграции ГАЗ, УралАЗ, ПАЗ, ЛиАЗ, ГолАЗ, КАВЗ и др., и, в свою очередь, входящему в Инвестиционно-промышленную группу «Сибал».

4. «ГРУППА МДМ» И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ СМЕШАННО ИНТЕГРИРОВАННЫХ МНОГООТРАСЛЕВЫХ ХОЛДИНГОВ

ОПИСАНИЕ «ГРУППЫ МДМ»

«Группа «Межрегиональный Деловой Мир» была создана в апреле 2001 г. «Группа МДМ» специализируется в области привлечения прямых инвестиций в промышленный сектор и управлении ими. В настоящее время «Группа МДМ» осуществляет свою деятельность на территории 13 регионов Российской Федерации – Иркутской, Читинской, Волгоградской, Московской, Ленинградской, Свердловской, Кемеровской, Мурманской и Сахалинской областях, Республике Бурятия, республике Хакасия, Ставропольском и Красноярском краях. На предприятиях, находящихся в управлении «Группы МДМ», работает более 135 тыс. человек. Консолидированный ежегодный оборот всех предприятий, находящихся в управлении «Группы МДМ», превышает \$3,5 млрд.

С целью эффективного управления промышленными активами в рамках «Группы МДМ» созданы отраслевые холдинги, в которые объединены промышленные предприятия:

- в состав «Трубной Металлургической Компании» вошли Волжский трубный завод, Северский трубный завод, Синарский трубный завод, ARTROM (Румыния) – горизонтальная интеграция;
- в «Сибирскую Угольную Энергетическую Компанию «Байкал-Уголь»» вошли ОАО «Востсибуголь», АО «Читинская угольная компания», АО «Красноярская угольная компания», «Угольная корпорация Сахалина», «Хакасуголь» и «Росуглесбыт» – горизонтальная интеграция;
- в «Минерально-химическую компанию «ЕвроХим»» вошли Ковдорский горно-обогатительный комбинат, АО «Невинномысский Азот», АО «Фосфорит» и Lifosa (Латвия) – вертикальная интеграция;

Также в 2002 г. планируется вхождение Группы – «МДМ-банка» с горизонтально развитой интеграцией бизнеса (банк в последнее время произвел покупки нескольких региональных банков и открыл более 10 филиалов).

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ «ГРУППЫ МДМ» И РЕАЛИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

МДМ-банк успешно смог преодолеть последствия кризиса 1998 г. и приобрести крупных клиентов из числа некогда клиентов банков-конкурентов, многие из которых к тому времени обанкротились.

В период с 1999–2001 гг. на базе «МДМ-банка» шла активная консолидация активов предприятий, представляющих различные отрасли российской экономики. Промышленные активы составили 985 млн. долларов в конце 2000 года. За два года были сформированы пулы предприятий в трех отраслях: металлообработка, уголь, минеральная химия. Для эффективного управления этими активами была создана управляющая структура – «Группа МДМ».

Инвестиционной стратегия Группы в тот период состояла в том, чтобы построить несколько независимых друг от друга отраслевых холдингов, т.е. создать такой инвестиционный портфель, который позволил бы бизнесу Группы не зависеть от изменений внешней среды, тем самым произвести хеджирование многомиллиардных инвестиций.

Поэтому, изначально при формировании инвестиционной стратегии Группы было принято за аксиому, что необходимо создавать сбалансированный набор активов, т.е. такой, чтобы, в случае увеличения цен на электроэнергию, при потерях на одной части портфеля, Группа могла выигрывать на другой. То же должно происходить при изменении цены на газ или при изменении стоимости транспортной перевозки.

Факторами, существенно влияющими на экономику в промышленности, в настоящее время является политика правительства в области цен на газ и электроэнергию. Если ориентировать бизнес только на условия внешней среды, сложившиеся в настоящее время, то можно получать приемлемую норму прибыли, но когда условия изменятся, правительством будет проводиться другая политика, и те компании, которые сейчас прибыльны, понесут убытки. И наоборот. Акционеры Группы считали, что опасно ориентироваться на текущую значительную величину прибыли в алюминиевой промышленности, которая базируется исключительно на низких тарифах на электроэнергию. В случае либерализации энергетического рынка этот сектор может оказаться убыточным. То же можно сказать и о секторе удобрений: стоит цене на газ подняться до средневропейского уровня, и рентабельность российского производства заметно изменится. Учет потенциальных изменений стоимости энергоносителей стал первой предпосылкой инвестиционной стратегии.

Вторая предпосылка инвестиционной стратегии Группы состояла в том, что российский бизнес оценивался как стоящий на пути концентрации активов, следуя мировой тенденции глобализации бизнеса. В России антимонопольное регулирование не работает, и вряд ли будет работать в ближайшие годы, поэтому очень опасно формировать активы, используя которые Группа может столкнуться с монопольным поставщиком или потребителем. Себестоимость производства продукции во многих случаях критически зависит от поставок определенного типа продукции, поэтому столкновение с монополией поставщика или потребителя крайне опасно. Лучшим был признан вариант, когда потребители и поставщики компаний Группы будут значительно диверсифицированы и независимы, что поможет обезопасить ее бизнес от влияния общей концентрации активов. Поэтому акционеры Группы при инвестировании ориентировались на распределение активов по разным секторам, с минимальным влиянием монопольных поставщиков. На основании этой предпосылки были выбраны 3 сектора промышленного развития Группы: трубы, уголь и удобрения.

В трубной промышленности большая конкуренция среди поставщиков металла и проката; кроме того, в России существует значительный рынок металлолома; таким образом, производящая трубы компания не зависит от политики отдельных поставщиков. Энергетический уголь добывается из земли открытым способом, соответственно, этот сырьевой бизнес также независим от поставщиков. В минерально-химической промышленности Группа имеет значительный блок, связанный с добычей из земли апатитового концентрата; газ, добыча которого в России является фактически государственной монополией, в производстве удобрений используется только при отдельных переделах, и заинтересованность государства в низкой стоимости газа выше, чем для Группы. Таким образом, в каждом из этих трех производственных направлений Группа стратегически не зависит от поставщиков.

Основные потребители продукции трубной промышленности – нефтяные компании, между которыми существует развитая конкуренция, и для производителя нет угрозы монополизма потребителя; кроме того, производственная цепочка, в которой участвует продукция трубной промышленности, ориентирована на экспорт, что позволяет иметь запас ценового роста до пределов мировых цен. Минерально-химический бизнес также ориентирован на экспорт, а растущие инвестиции в российский агропромышленный комплекс (увеличение потребности в качественных удобрениях) делают перспективы этого бизнеса достаточно оптимистичными, в нем также отсутствует проблема «одного потребителя». В угольной промышленности несколько другая ситуация: основной потребитель энергетического угля – это монополист РАО «ЕЭС» и нерыночное коммунальное хозяйство; на этом рынке существует практика навязывания цен потребителем, поэтому инвестиционная стратегия Группы в области угольной промышленности Группы строилась на том,

чтобы получить большую долю рынка, став в некоторых сегментах, в свою очередь, монополистом, который мог бы формировать рынок и сумел бы защитить себя от монопольного потребителя.⁸

Далее целесообразно смоделировать возможные риски в реализации такой инвестиционной стратегии, например, при изменении цены на газ и на электроэнергию и транспортных тарифов. С либерализацией газового рынка увеличивается цена на газ, соответственно, в Группе снижается норма прибыли в минерально-химическом секторе из-за роста себестоимости удобрений. Но в тоже время Группа получает рост прибыли на энергетическом угле за счет перехода энергетических компаний с подорожавшего газа на традиционно более дешевый вид топлива – уголь. При изменении цены на электроэнергию снижается рентабельность в секторе удобрений и трубном производстве, но потребители этой продукции, также затронутые ростом цены на электроэнергию, оказываются перед выбором: либо интенсифицировать работу (сохранив объемы закупок), либо повышать цены на собственную продукцию, что также повлечет за собой увеличение спроса на уголь. При росте транспортных тарифов Группа теряет рентабельность секторе удобрений, потому что рост тарифов делает этот сектор менее конкурентоспособным на экспортных продажах; это повышение тарифов несущественно для трубного бизнеса, но в тоже время дает колоссальное преимущество в угольном секторе, потому что высокие транспортные тарифы помогают защитить региональные рынки Группы. Вот три факта продуманного хеджирования, которое позволило создать за 3 года сбалансированный портфель инвестиций Группы, оборот предприятий которой в 2002 г. превысил 3 млрд. долл.

Дальнейшие действия по инвестиционному развитию Группы основаны на анализе тенденций внешней среды. В случае изменения ситуации на газовом рынке может быть принято решение о выходе из этого бизнеса путем продажи минерально-химического холдинга «Еврохим», а если нефтяные потребители изменят структуру или уменьшат объем средств, выделяемых на инвестиционные программы, то станет актуальным вопрос о продаже трубного бизнеса. Акционеры при реализации инвестиционной программы осознавали, что стоимость газа или электроэнергии в скором времени достигнет общеевропейского уровня, соответственно, уголь является наиболее стратегически долгосрочным бизнесом «Группы МДМ».

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ МДМ В АСПЕКТЕ ОБЩИХ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ СМЕШАННО ИНТЕГРИРОВАННЫХ МНОГООТРАСЛЕВЫХ ХОЛДИНГОВ

Общая тенденция развития российских смешанно интегрированных многоотраслевых холдингов (групп) состоит в том, чтобы реструктурировать финансово-промышленные группы, превратив их в инвестиционные фонды, которые могут осуществлять многомиллиардные инвестиции и управлять сформированными инвестиционными портфелями.

Так в конце 2001 г. группа инвесторов (за которыми стоят такие бизнесмены как Р.Абрамович, О. Дерипаска, Е. Швидлер и др.) передали свои акционерные доли в таких компаниях как «Сибнефть», «Русский алюминий», «Красноярская ГЭС», «Аэрофлот», «Иркутскэнерго», «Оренбургнефть», АО «Омский бекон» и др. в управление специально созданной управляющей компании Millhouse Capital. Millhouse

⁸ В настоящее время Группа контролирует более 40% российского рынка энергетических углей и является практически монопольным поставщиком угля в районы Восточной Сибири и Дальнего Востока, т.к. владеет всеми крупными угольными компаниями на территории от Красноярского края до Сахалина.

Capital является управляющей компанией и не имеет собственных существенных активов. Каждый из активов группы будет управляться как отдельный центр прибыли, без перераспределения капитала. Среднесрочная цель данных мероприятий – увеличение прозрачности бизнеса Группы и отдельных предприятий с целью перевода их деятельности на общемировые стандарты бухгалтерского учета и управления. Стратегическая же цель – формирование механизмов ведения бизнеса на основе идеи об управляющих инвестиционных фондах, когда любая компания, входящая в фонд, может быть продана с безупречной чистотой сделки, с налаженным управлением и хорошим потенциалом роста ликвидности. В то же время фонд сможет обеспечить процесс инвестирования и дальнейшего оперативного и стратегического управления любым перспективным активом, заявка на который пришла со стороны внешних инвесторов. Становление общепризнанных норм ведения бизнеса в России, рост потенциала российских компаний на внешнем и внутреннем рынках и тенденция установления более благоприятного налогового климата приводят к тому, что международные инвестиционные фонды начинают всерьез рассматривать российскую промышленность как реципиента крупных высокоприбыльных инвестиций, которые могут начаться через 2-3 года.

Те же самые тенденции прослеживаются в действиях «Альфа-Групп», «Интеррос», группы «Роспром» (ключевой актив НК «ЮКОС») и др. Может возникнуть вопрос о целесообразности совмещения путей стратегического развития данных компаний, но чтобы вписаться в мировую хозяйственную систему российские компании хотя бы на протяжении 10-15 лет должны сохранять текущие темпы своего развития и активно выходить на новые рынки. Это можно осуществить только при наличии недорогих инвестиционных ресурсов, которых в России недостаточно.

«Группа МДМ» также не находится в стороне от общего тренда развития смешанно интегрированных многоотраслевых холдингов, но главным отличием Группы от других подобных образований является тот факт, что «Группа МДМ» последней вошла в их число. Если следовать теории Адизеса (см. гл. 1), о фазах жизненного цикла организации, то Группа находится на переходном этапе между фазами «зарождения» и «формирования», в то время как другие группы в большинстве своем уже прошли стадии «формирования» и нацелены на вхождение в стадию «роста», которая начнется, когда будут сформированы управляющие инвестиционные фонды, открывающие возможности управления дешевыми средствами иностранных акционеров.

Так как стратегия развития «Группы МДМ», в общем, совпадает со стратегическими планами подобных российских компаний, то, соответственно, **внешние факторы** ставят перед «Группой МДМ» важнейшую среднесрочную задачу – привести систему управления компанией в соответствие с достижениями современной практики управления смешанно интегрированными многоотраслевыми холдингами и с международными стандартами ведения бизнеса.

Решение данной задачи для Группы является более предсказуемым, и воплощаемым в более сжатые сроки по сравнению с другими группами. В России накоплен обширный опыт строительства и оптимизации деятельности холдинговых образований смешанной интеграции. Именно учет достижений и ошибок таких крупных холдингов, как «Альфа-Групп», «Интеррос», «Сибал», «Роспром» и др., позволит «Группе МДМ» пройти путь до полноценно работающего инвестиционного фонда в более сжатые сроки и с меньшей потребностью в финансовых и организационных ресурсах.

Потребность же во внедрении единых стандартов управления возникла на основании следующих **внутренних факторов**:

- заметные различия в степени развития управленческой культуры на различных предприятиях, которые не позволяют по единым принципам эффективно управлять деятельностью структурных подразделений в оперативно-тактическом и в стратегическом аспекте;

- потребность в реструктуризации приобретенных активов с целью создания эффективных бизнес-структур, ориентированных на развитие и на завоевание новых рынков;
- потребность в прозрачном ведении бизнеса, как одном из условий, гарантирующих текущим и потенциальным акционерам эффективное использование инвестиций, а также стабильное развитие бизнеса в перспективе;
- создание механизмов эффективного управления реализацией крупномасштабных инвестиционных программ.

Итак, ряд внешних и внутренних факторов требуют от Группы приведения корпоративного управления к общепризнанным мировым стандартам и формируют направления интегрированного корпоративного развития, которое базируется на реструктуризации и оптимизации трех компонентов менеджмента Группы:

- **финансовой структуры** как совокупности центров финансовой отчетности и упорядоченности связей между ними;
- **организационной структуры** как совокупности горизонтально или вертикально связанных между собой холдингов и бизнес-единиц Группы, реализующей разделение и кооперацию управленческой деятельности;
- **корпоративной структуры** как совокупности организационно-правовых единиц, связанных прозрачными отношениями собственности и механизмом дистанционного управления капитализированными средствами (акции, доли).

ТЕКУЩАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ «ГРУППЫ МДМ»

Группа была сформирована в апреле 2001 г. Автор рассматривает состояние системы ее управления на ноябрь-декабрь 2001 г.

Главной особенностью является тот факт, что система управления – *двухуровневая*. Оперативное управление производственной деятельностью бизнес-единиц Группы осуществляют региональные менеджеры, которые занимали свои посты еще при прошлых собственниках, а управление финансовыми потоками, организационное развитие и стратегическое планирование в каждой региональной бизнес-единице осуществляют делегированные из головного офиса (Москва) менеджеры Группы. Главная их задача - сформировать прозрачную финансовую и идентичную организационную структуру для всех бизнес-единиц, которые объединяются в профильный отраслевой холдинг. Бизнес-единицы определенных холдингов уже прошли процесс подобной реструктуризации своей деятельности, тем самым, приблизив процесс перехода управления своего холдинга на трехуровневую систему, когда функции финансового менеджмента в управлении оперативной и краткосрочной (до 1 года) деятельностью бизнес-единиц делегируются менеджерам, представляющим созданные профильные подразделения холдинга. Т.е. представители Группы, поставив систему финансового и управленческого учета путем создания профильных подразделений в холдинге, далее делегируют ответственность им, а сами переходят к среднесрочному и стратегическому планированию и контролю за исполнением планов, бюджетов и программ развития на уровне Группы. То есть, к модели *трехуровневого* управления.

Данная система была изучена на опыте других российских финансово-промышленных групп и с успехом внедряется практику деятельности «Группы МДМ».

ПЕРСПЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ «ГРУППЫ МДМ»

Базовой моделью ведения бизнеса Группы через несколько лет при приближении её развития к модели инвестиционного фонда, скорее всего, будет модель *трехуровневого* управления со значительным делегированием полномочий на уровне «Группа-Холдинг» и с жесткой системой контроля на уровне «Холдинг-Бизнес».

единица». Данное заключение сделано на основе анализа тенденций развития российских смешанно интегрированных многоотраслевых холдингов. С развитием группы финансовые, организационные и корпоративные структуры ее холдингов становятся прозрачными и автономными в своей деятельности. Финансовый контроль над деятельностью холдингов осуществляется в виде отчета холдинга перед Группой на основе акционерных отношений. Модель управления холдингом построена таким образом, что группа рассматривается как любой другой акционер, соответственно, акционеры управляют своим активом через собрание акционеров и через совет директоров. При данной модели построения бизнеса российские группы приближаются к международным стандартам ведения бизнеса. Но среди российских компаний примеров такой прогрессивной деятельности не так много⁹.

Для этого компаниям пришлось провести масштабные реструктуризации своей деятельности: **финансы** (внедрение ведения бухгалтерского учета по международным стандартам, прозрачность всех операций, отсутствие схем снижения налогового бремени и т.д.), **организационные структуры** (внедрение бизнес-процессов, систем управления ресурсами, запасами, поставками, прозрачность ведения торговых операций и сбыта (контрагенты с хорошей репутацией), основанных на современных информационных технологиях и т.д.), **корпоративное управление** (переход на единую акцию (прозрачная структура акционеров), урегулирование конфликтов, внедрение кодекса корпоративного управления, налаживание системы развития связей с инвесторами и т.д.).

Данная модель позволяет группе эффективно управлять своими активами:

- либо полностью продать свою долю в акционерном капитале холдинга, предоставив покупателю эффективно налаженный бизнес;
- либо сделать холдинг публичной компанией, проведя первичное размещение определенной доли акционерного капитала;
- либо привлечь стратегического инвестора (например, в виде частного инвестиционного фонда), который бы предоставил инвестиции в обмен на стабильные высокие дивиденды, не участвуя в стратегическом и в оперативном управлении.

Именно последняя модель привлекает нынешних акционеров (владельцев) смешанно интегрированных многоотраслевых холдингов как наиболее перспективная с точки зрения развития бизнеса, которая, к тому же, позволит нынешним владельцам получить значительную предпринимательскую прибыль за создание и сохранение стабильного и эффективного бизнеса в условиях нестабильной российской экономики.

Корпоративное развитие групп ориентировано на реализацию преимущественно этой модели. Далее автор рассматривает вопросы приведения одной из наиболее важных функций корпоративного управления – управления развитием связей с общественностью¹⁰ – к вышеописанным стандартам. Практическое описание этой методологии представлено в аналитической и в проектной части данного документа.

⁹ Можно назвать нефтяную компанию «ЮКОС» (холдинг, входящий в группу «Роспром») и «Норильский Никель» (холдинг, входящий в группу «Интеррос»).

¹⁰ Стоит напомнить, что в эту сферу входит и управление отношениями с инвесторами.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

**ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ГРУППЕ МДМ**

**ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ГРУППЕ МДМ**

**СТРАТЕГИЯ И ОПИСАНИЕ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С
ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ГРУППЕ МДМ**

5. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В «ГРУППЕ МДМ».

ТЕКУЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ «ГРУППЫ МДМ»

В период становления Группы развитие связей с общественностью являлось для компании приоритетным только в спектре информационного обеспечения процесса покупки/борьбы за возможность покупки определенных бизнес-единиц, и рассматривалось руководством как эффективный бизнес-инструмент только в оперативном управлении. Но с завершением процесса консолидации активов по трем отраслевым направлениям и началом формирования системы регулярного менеджмента в Группе роль эффективно налаженной системы управления связями с ключевыми аудиториями стала возрастать.

Текущая система управления связями с общественностью (по состоянию на ноябрь 2002 г.) в рамках всей Группы является одноуровневой. Лишь на вертикали «Группа-бизнес-единица» может присутствовать двухуровневая система управления, но при условии, что прошлые собственники бизнес-единиц проводили политику внедрения современных технологий и компонентов менеджмента в деятельность своей организации. Однако, как правило, предыдущие собственники не были новаторами менеджмента и коммуникативные подразделения в бизнес-единицах так и не были созданы. Следовательно, в общей массе управление развитием связями с общественностью в «Группе МДМ» по состоянию на конец 2001 г. было одноуровневым. Решение любых кризисных ситуаций и оперативное обеспечение коммуникативной деятельности бизнес-единицы, холдингов и Группы осуществлялось, как правило, из головного офиса в Москве (см. табл.4).

Из таблицы видно, что типология управленческой деятельности в области развития связей с общественностью на этапе зарождения (покупка активов) всех без исключения групп имеет пример следующую структуру:

- оперативная деятельность – 70%
- операционная деятельность – не более 5%
- проектная деятельность – не более 25%

Неопределенность внешней среды и нестабильность процессов внутри бизнес-единиц, происходящих под воздействием реструктуризации, приводит к тому, что PR-специалисты Группы работают только в режиме оперативного реагирования.

Отсутствие в этот период в рамках Группы сформированных холдингов вынуждает использовать на различных уровнях (международном, федеральном, региональном и муниципальном) единственный брэнд – брэнд «Группа МДМ». В потенциально конфликтных ситуациях при покупке активов (для «Группы МДМ» - это 13 регионов РФ плюс несколько сделок на федеральном уровне) это ведет к общему ухудшению репутации в глазах ключевых для бизнеса аудиторий.

Однако архивы деловых средств массовой информации за 1995-1998 гг., свидетельствуют, что все нынешние смешанно интегрированные многоотраслевые и вертикально интегрированные одноотраслевые холдинги проходили именно по этому пути. Через залоговые аукционы («Интеррос», «Альфа-Групп»), тендеры на покупку акций крупнейших предприятий нефтяной промышленности («ЮКОС», «Сибнефть», ТНК), затяжные конфликты с акционерами (в наиболее прозрачных и инвестор-ориентированных сегодня компаниях!), криминал, переделы собственности через банкротства и судебные разбирательства в алюминиевой промышленности и т.д. и т.п.

**Управление РОС
Группы (Москва)**

	Брэнд	Оперативная деятельность	Операционная деятельность	Проектная деятельность
Международный уровень	Группа	Комментирование внешних и внутренних информационных поводов	---	---
Федеральный уровень	Группа	Ведение кризисного коммуникационного менеджмента (судебные разбирательства, контратаки в информационных войнах, борьба с обвинениями в монополизации реагирования на неэтичные действия оппонентов и т.д. и т.д.)	Развитие связей с федеральными СМИ	<p>Политические проекты</p> <p>Проекты по борьбе с конкурентами/ с отдельными органами власти</p>
		Комментирование внешних и внутренних информационных поводов	Развитие связей с федеральными исполнительными /законодательными/судебными органами властями	<p>Имиджевая реклама</p> <p>Спонсорские и благотворительны проекты</p>
Региональный уровень	Группа = Бизнес-единица	Ведение кризисного коммуникационного менеджмента (экологические проблемы, проблемы с профсоюзами, проблемы региональными и муниципальными органами власти, с налоговыми инстанциями и т.д.)	Развитие связей с региональными СМИ	Политические проекты
			Развитие связей с региональной исполнительной /законодательной/судебной властью	Проекты по борьбе с конкурентами/ с отдельными органами власти
Муниципальный уровень	Бизнес-единица > Группа	Ведение кризисного коммуникационного менеджмента (экологические проблемы, проблемы с профсоюзами, проблемы региональными и муниципальными органами власти, с налоговыми инстанциями и т.д.)	---	---
			---	---

Табл.4. Одноуровневая схема управления развитием связей с общественностью свойственная всем группам на стадии зарождения (покупка активов) (на примере «Группы МДМ»)

Соответственно, нынешние проблемы партнерских отношений, которые могут приписываться недавно сформированным группам – это лишь фактор роста, который обусловлен отсутствием в рамках Группы сформированных структур, которым можно было бы делегировать ответственность информационных рисков, присущих процессу активной консолидации активов.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОДНОУРОВНЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГРУППЫ МДМ

Современной технологией формального, точного, полного и всестороннего описания деятельности компании путем построения базовых информационных моделей организации во взаимодействии с моделью внешней среды является бизнес-моделирование. Для построения бизнес-моделей используется обобщенная функциональная схема организации (см. рис.4).

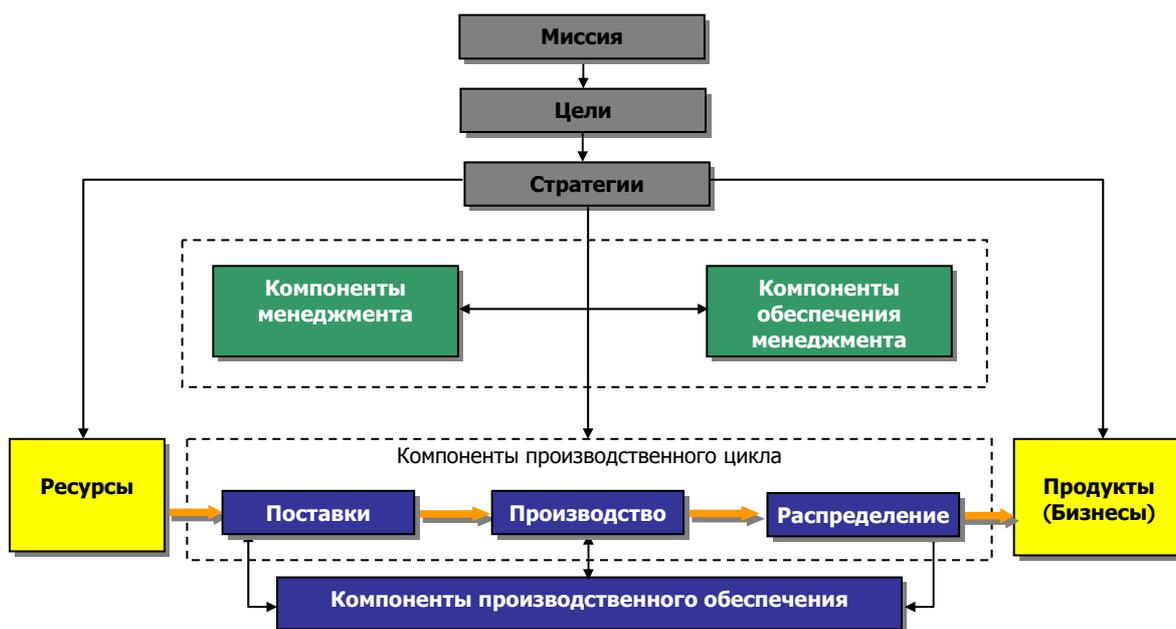


Рис. 4 Обобщенная функциональная схема деятельности компании.

Приведенная схема в общем виде отражает существо работы любой компании (производственной, торговой, сервисной):

- Компания как открытая социально-экономическая система взаимодействует с внешней средой как с более широкой надсистемой, определяющей функциональное предназначение (миссию) организации. По сути, миссия – результат позиционирования компании среди других участников рынка. Это компромисс интересов рынка и организации.
- На основании миссии формируются корпоративные цели, корпоративные и функциональные стратегии, с помощью которых определяется необходимый набор продуктов, и, как следствие, требуемые ресурсы.
- В основном производственном цикле осуществляется воспроизводство продуктовой номенклатуры за счет переработки ресурсов. Компоненты этого цикла формируют совокупность необходимых бизнес-функций для реализации поставки ресурсов, производства продуктов и их распределения в места реализации.
- Для управления указанным процессом воспроизводства формируется совокупность требуемых компонентов менеджмента, порождающий соответствующий набор функций управления.
- Для поддержки процессов воспроизводства и управления формируются наборы

соответствующих функций обеспечения.

- Такой подход позволяет описать предприятие с помощью универсального множества управленческих регистров (цели, стратегии, продукты, функции, организационные звенья и пр.).

Управленческие регистры по своей структуре представляют собой иерархические классификаторы. Объединяя классификаторы в функциональные группы и закрепляя между собой элементы различных классификаторов с помощью матричных проекций, можно получить совокупность информационных моделей компании (рис.3):

- Модель целеполагания (отвечает на вопросы: зачем компания занимается именно этим бизнесом, почему надеется при этом быть конкурентоспособной, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать).
- Организационно-функциональная модель (отвечает на вопрос «Кто что делает в компании и кто за что отвечает?»).
- Функционально-технологическая модель (отвечает на вопрос «Что и как реализуется в компании?»).
- Процессно-ролевая модель (отвечает на вопрос «кто-что-как-кому»).
- Количественная модель (отвечает на вопрос, сколько необходимо ресурсов).
- Модель структуры данных (отвечает на вопрос, в каком виде описываются регламенты самой компании и объекты внешнего окружения).

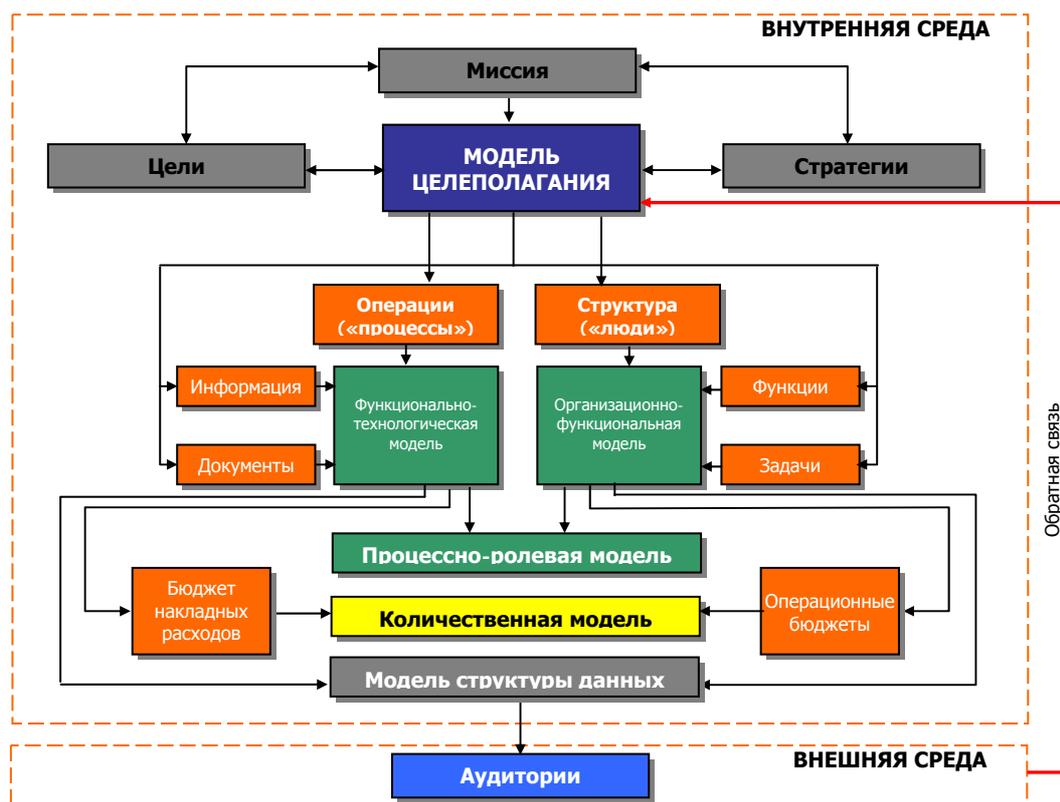


Рис. 5 Полная обобщенная бизнес-модель компании

Указанная совокупность моделей представляет собой обобщенную бизнес-модель компании. Она обеспечивает необходимую полноту и точность описания, придавая необходимую прозрачность бизнесу. С ее помощью формируются все необходимые управленческие регламенты.

Осуществляя мониторинг среды и фиксируя существенные для компании изменения, управляющие вносят соответствующие взаимосвязанные изменения в бизнес-модель. Это позволяет реализовать менеджмент организации в части управления

изменениями.

Представим, например, что в силу изменения потребительского спроса требуется вывести на рынок новую модификацию продукта (корректируется модель целеполагания). Для ее воспроизводства будут необходимы новые бизнес-функции и, соответственно, новые функции управления процессом воспроизводства, которые надо дополнительно закрепить за организационными звеньями (корректируется организационно-функциональная модель). Это потребует организации новых бизнес-процессов (корректируются функционально-технологическая и процессно-ролевая модели). Реализация новых бизнес-процессов потребует новых затрат ресурсов и может принести определенные доходы от реализации новой модификации продукта (корректируется количественная модель). Потребуется новые отчеты и регламенты для управления новыми бизнес-процессами (корректируется модель структуры данных). Все указанные изменения взаимосвязаны и взаимообусловлены. Их реализация позволяет осуществить быструю реакцию компании на изменение внешней среды, оптимально настроив структуру компании для достижения новых целей.

Менеджмент организации может являться также и инструментом управления организационным развитием. В этом случае в бизнес-модель вносятся упреждающие корректировки - не под действием уже свершившихся изменений на рынке, а на основании стратегического прогноза таких изменений. Это обеспечивает «саморазвивающейся» компании высокую конкурентоспособность.

Бизнес-модель компании является не только основой управления организацией. Высокая прозрачность бизнеса, простота и доступность системного описания позволяет разработать исходное техническое задание на настройку системы управления ресурсами (например, ERP-системы). Более того, по мере накопления изменений в бизнес-модели, возможно осуществлять разработку новых требований по совершенствованию (подстройке) системы управления ресурсами. Это позволяет всегда обеспечивать необходимые ресурсы, требуемого качества, в необходимом количестве, в нужном месте, в заданное время, за приемлемую цену. Последнее самым серьезным образом способно снизить производственные издержки, обеспечив, таким образом, повышение конкурентоспособности.

Менеджеры при такой системе комплексного управления всегда будут получать из бизнес-модели необходимые распорядительные документы (должностные инструкции, положения и другие управленческие регламенты). Кроме того, из системы управления ресурсами они получают необходимые оперативные и стратегические отчеты о наличии и движении ресурсов в компании.

Если же описывать бизнес-модель одноуровневого управления развитием связей с общественностью применительно к функциональному подразделению в смешанно интегрированных многоотраслевых холдингах (группах), то ее можно представить в виде следующей схемы (см. рис 5.). Ее особенность заключается в том, что в бизнес-модели показывается взаимодействие управления коммуникацией с внутрифирменным управлением (этап жизненного цикла группы характеризуется горизонтом планирования ее деятельности и деятельности ее подразделений).

Управление коммуникацией не дифференцировано по функциям, т.е. разными функциональными направлениями (например, связями со средствами массовой информации и связями с органами власти) занимаются одни и те же специалисты. В процессе активной борьбы за владение активами данная тактика является оптимальной (управление из единого центра позволяет увеличить оперативность принятия решений и контроль за их своевременным исполнением), но с внедрением регулярного менеджмента, основанного на операциях, назревает потребность в разделении функциональных обязанностей.

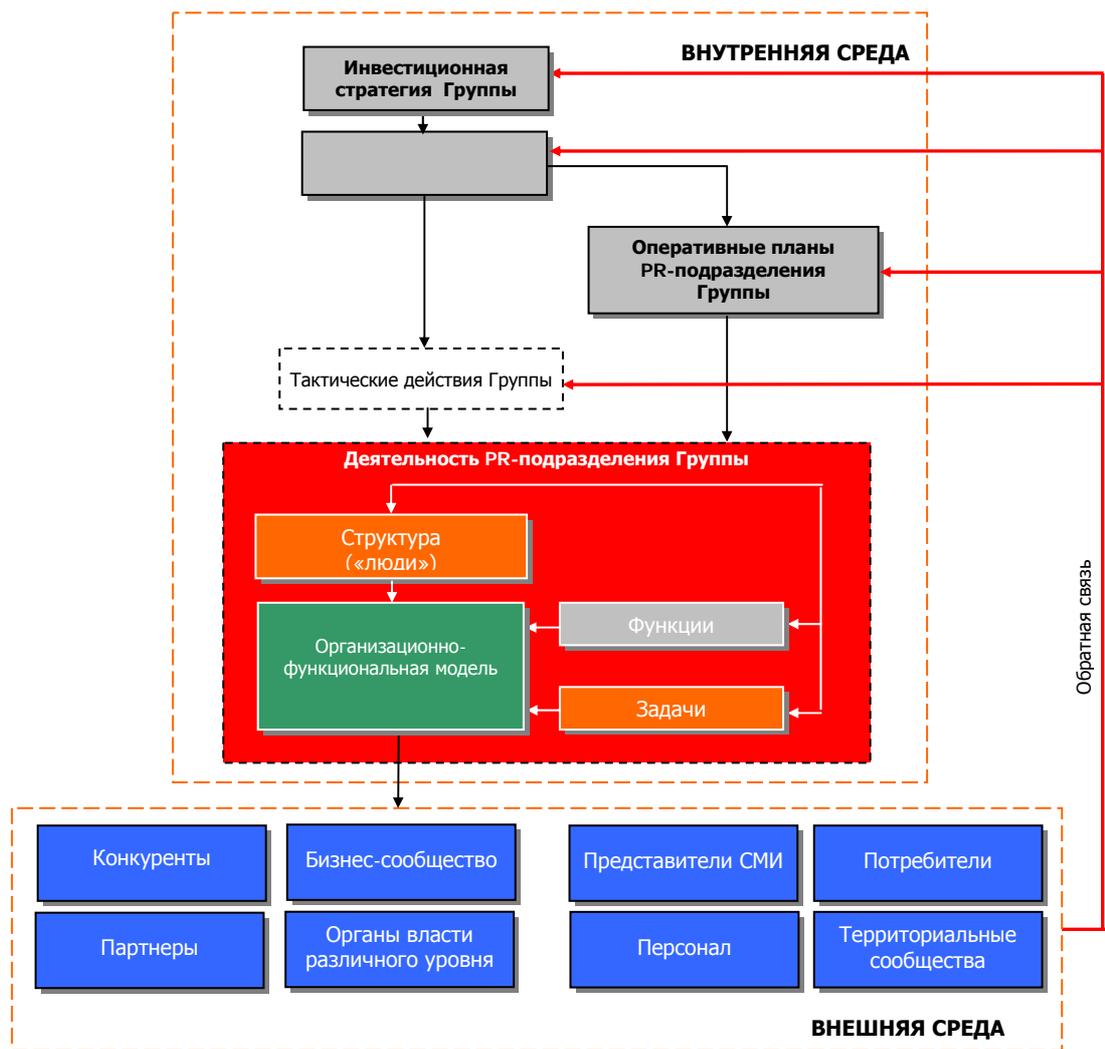


Рис. 6 Бизнес-модель одноуровневого управления развитием связей с общественностью в смешанно интегрированных многоотраслевых холдингах (группах) на этапе зарождения (в деятельности PR-подразделения функциональное разделение обязанностей часто недооценивается).

6. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ «ГРУППЫ МДМ».

ТРЕБУЕМОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В «ГРУППЕ МДМ» В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЕЙ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Так как одна из главных стратегических задач Группы – это формирование трехуровневой системы управления своими подразделениями (см главу 4.), функциональная стратегия в области развития связей с общественностью также должна следовать этому тренду.

Управление развитием связей с общественностью в Группе должно быть трехуровневым (см. табл. 5). Данная степень развития системы соответствует фазе жизненного цикла организации – окончание «формирования».

Первый уровень - «Группа» – международный и федеральный – сфера компетенции функциональных коммуникативных подразделений головного офиса. Необходимо отметить, что функциональное деление сфер ответственности по областям коммуникативной деятельности (развитие связей со СМИ (MR)¹¹ и развитие связей с органами власти (GR)) на уровне «Группа» является необходимым условием эффективного коммуникационного менеджмента самой компании. На данном этапе Группа занимается ведением репутационного менеджмента, направленного на развитие благоприятных отношений с потенциальными инвесторами и российским и международным бизнес-сообществом. На международном и федеральном уровне Группа взаимодействует с такими целевыми аудиториями как:

- акционеры самой Группы и холдингов;
- потенциальные инвесторы;
- средства массовой информации;
- отраслевые, финансовые аналитики и эксперты;
- бизнес-партнеры;
- влиятельные профильные общественные организации;
- органы исполнительной и законодательной различных стран;
- персонал Группы.

Второй уровень «Холдинг» – *международный, федеральный и региональный* - сфера компетенции коммуникативного подразделения отраслевого Холдинга. Здесь также происходит функциональное деление сфер ответственности по областям коммуникативной деятельности. Выход холдингов на *международный* уровень вызван необходимостью доступа на новые рынки, что может быть обеспечено контактом с новыми аудиториями покупателей. Например, участие в тендере на поставку труб для магистрального нефтегазопровода международного консорциума в Латинской Америке или поставка угля в страны Юго-Восточной Азии. Работа на *федеральном* уровне в первую очередь направлена на участие в формировании или изменении рынка определенной продукции. Например, формирование отраслевой и общественной поддержки квотирования поставок украинских труб в Россию или сохранение текущего состояния рынка газа. Также на федеральном уровне коммуникативные подразделения холдингов оказывают поддержку действиям маркетинговых служб по работе как с текущими, так и с потенциальными потребителями. Их *региональная* работа направлена на формирование и поддержание благоприятных условий для операционного развития бизнеса (благоприятные отношения с органами власти, контролирующими органами, с региональным бизнес-сообществом). На уровень холдингов переданы функции ведения собственного кризисного менеджмента на всех уровнях. Также коммуникативные подразделения Холдингов занимаются созданием собственных внутрикорпоративных программ по формированию взаимодействия с

¹¹ Согласно принятому в развитых странах делению, еще одно направление РОС – media relations (MR)

персоналом.

	Брэнд	Оперативная деятельность	Операционная деятельность	Проектная деятельность	
Международный уровень	Группа	Комментирование внешних и внутренних информационных поводов	Развитие связей с инвесторами, кредиторами и т.п.	Участие в конгрессах, профессиональных мероприятиях и т.п.	
			Развитие связей с международными СМИ		
			Развитие связей с международными общественными организациями		
			Развитие связей с международными органами власти		
Управление РОС Группы	Группа	Комментирование внешних и внутренних информационных поводов	Развитие связей с федеральными СМИ	Реализация комплексных коммуникационных проектов направленных на развитие связей с инвесторами	
			Развитие связей с федеральными исполнительными /законодательными/судебными органами властями		
			Развитие связей с инвесторами, кредиторами и т.п.		
Федеральный уровень (Москва – Россия)	Холдинг	Ведение кризисного коммуникац. менеджмента (судебные разбирательства, кризисные ситуации, обвинения в качестве продукции, реагирования на неэтичные действия оппонентов и т.д.)	Развитие связей с международными общественными организациями	Участие в конгрессах, выставка, в профессиональных мероприятиях	
			Развитие связей с международными СМИ		
			Работа с потребителями/партнерами (совместно с маркетологами)		Информационное обеспечение международных проектов маркетинговых подразделений холдинга
			Комментирование внешних и внутренних информационных поводов		
Управление РОС Холдингов	Холдинг	Ведение кризисного коммуникац. менеджмента (судебные разбирательства, контратаки в информационных войнах, борьба с обвинениями в монополизации и т.д.)	Развитие связей с федеральными СМИ	Политические проекты	
			Развитие связей со специализированной прессой	Взаимодействие с властью по конкретным вопросам	
			Развитие связей с федеральными исполнительными /законодательными/судебными органами властями	Проекты по борьбе с конкурентами/ с отдельными органами власти	
			Комментирование внешних и внутренних информационных поводов	Имиджевая реклама	
Федеральный уровень (Москва – Россия)	Холдинг	Работа с потребителями (совместно с маркетологами)	Спонсорские и благотворительны проекты	Спонсорские и благотворительны проекты	
			Развитие связей с региональными СМИ		
			Развитие связей с региональной исполнительной /законодательной/судебной властью		
			Комментирование внешних и внутренних информационных поводов		
Региональный уровень	Холдинг > бизнес-единица	Оперативное реагирование на социальные запросы персонала, жителей и органов местного самоуправления	Развитие внутррпоративных отношений	Политические проекты	
			Развитие связей с муниципальной исполнительной /законодательной/судебной властью		
			Развитие связей с муниципальными СМИ		
Муниципальный уровень	Холдинг = бизнес-единица	Комментирование внешних и внутренних информационных поводов своего уровня	Развитие связей с жителями территорий	Спонсорские и благотворительны проекты	
			Развитие связей с жителями территорий		
			Развитие связей с жителями территорий		

Табл. 5. Трехуровневая схема управления развитием связей с общественностью свойственная в смешанно интегрированных многоотраслевых холдингах (группах) на этапе завершения «формирования»

Третий уровень «Бизнес-единица» - *региональный и муниципальный* - сфера компетенции коммуникативного подразделения бизнес-единицы, входящей в отраслевой холдинг. В составе Группы существуют два холдинга, имеющие горизонтальную интеграцию бизнес-единиц, которая, теоретически, не препятствует использованию самостоятельных брендов подразделений с целью прямой работы с потребителями вплоть до международного уровня. Но в практике Группы сбыт их продукции происходит через холдинги. Таким образом, эти бизнес-единицы нуждаются в собственной коммуникации только на региональном и муниципальном уровнях. Сфера их компетенции – обеспечение стабильной операционной деятельности. С точки зрения РОС, эта компетенция включает системы внутренней коммуникации между работниками и руководством бизнес-единиц и холдинга (корпоративные газеты, радио, собрания трудового коллектива и т.д.), социальную поддержку и благотворительные программы на территориях работы бизнес-единиц, а также налаживание взаимодействия с муниципальными органами власти и местными СМИ.

При данной схеме работы будет происходить значительное делегирование полномочий с уровня «Группа» на уровень «Холдинг», и формироваться жесткая система контроля холдинга над бизнес-единицами. В этом случае происходит разрыв между брендами Группы и холдингов, сближаются понятия «Холдинг» и «Бизнес-единица» с последующим «понижением в звании» брендов бизнес-единиц до муниципального уровня.

Типология управленческой деятельности в области развития связей с общественностью Группы также претерпевает значительные изменения. На уровне Группы оперативная деятельность сходит на нет (только оказание оперативной помощи холдингам и бизнес-единицам при решении непредвиденных и серьезных проблем), но зато операционная деятельность в области РОС занимает более 60%, а также реализуются комплексные коммуникационные (интегрированное соединение технологий PR, GR, IR, рекламы и т.д.) проекты, направленные на качественные изменения отношений с отдельной аудиторией (например, проведение road-show для потенциальных инвесторов).

На уровне холдингов также происходит увеличение доли операционной деятельности, но она равномерно распределяется между оперативной и проектной (примерно по 30%.)

На уровне бизнес-единиц оперативная деятельность составляет 40%, операционная – 30%, проектная – не более 30%. Большой процент оперативной деятельности обусловлен социальной направленностью работ коммуникативных подразделений бизнес-единиц, включая оперативное реагирование на нужды трудового коллектива, жителей территорий и органов местного самоуправления.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ТРЕХУРОВНЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ («ИДЕАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ»)

Если же описывать бизнес-модель трехуровневого управления развитием связей с общественностью в смешанно интегрированных многоотраслевых холдингах (группах), то ее можно представить в виде следующей схемы (см. рис 7).

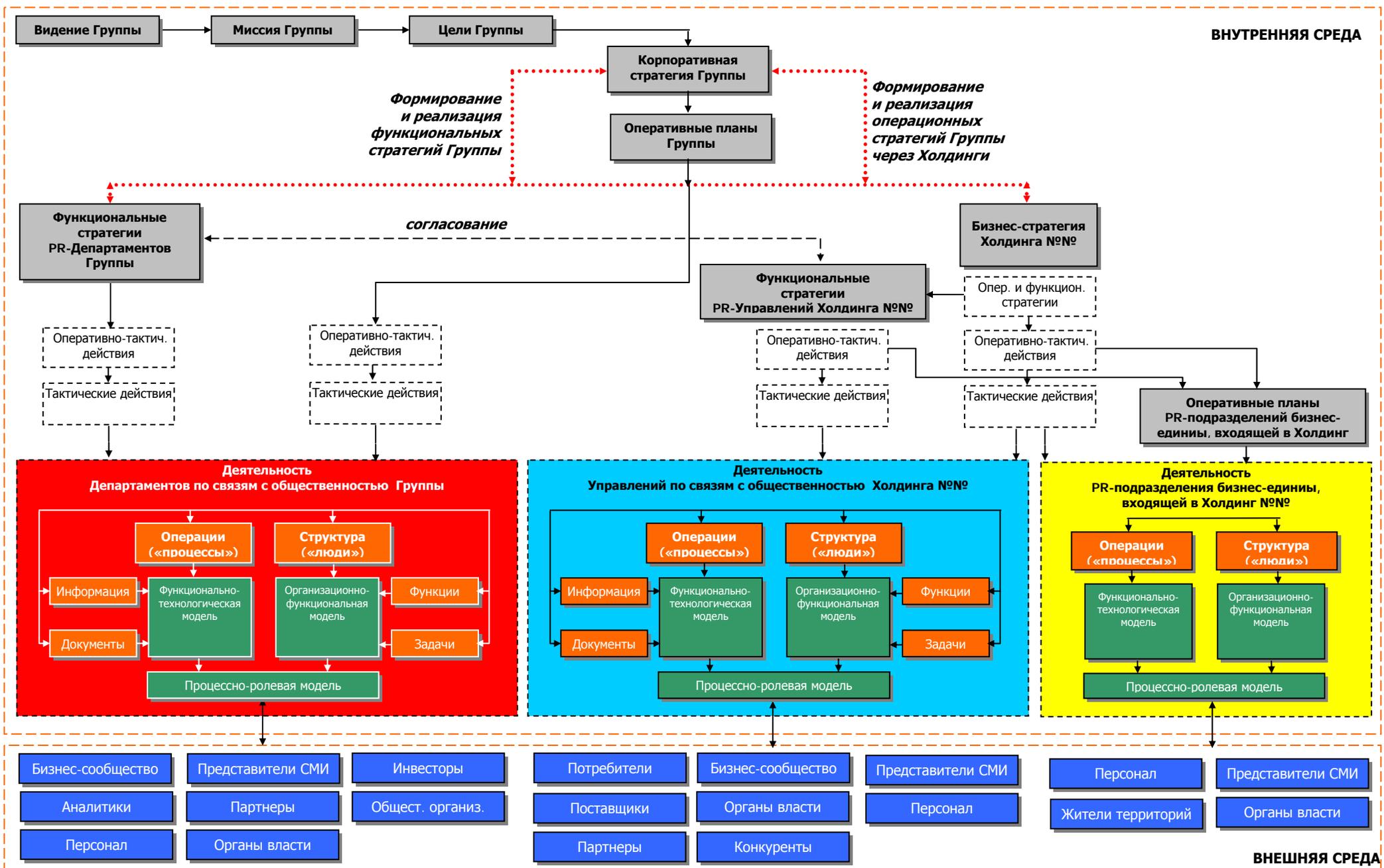


Рис. 7 Бизнес-модель трехуровневой схемы управления развитием связей с общественностью в смешанно интегрированных многоотраслевых холдингах (группах) на этапе завершения «формирования»

Эта модель имеет следующие особенности:

- планирование всей деятельности коммуникативных подразделений основано на комплексном планировании деятельности Группы и холдингов (стратегический, оперативно-тактический (функциональные стратегии) и тактический);
- прозрачное целеполагание и видение четкого направления движения позволяет внутри коммуникативных подразделений выстроить методологию долгосрочных отношений с ключевыми целевыми аудиториями на основе внедрения бизнес-процессов (процессно-ролевая модель), которые тесно сопряжены с действиями других подразделений Группы;
- определение планов Управлений по РОС холдингов происходит на основе простого согласования коммуникационных политик и годовых PR и рекламных бюджетов.
- каждое коммуникативное подразделение работает с четко определенными ключевыми аудиториями на определенных территориальных уровнях.

ЦЕЛИ

В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В «ГРУППЕ МДМ»

Стратегия развития Группы МДМ определяет потребности в области развития связей с ключевыми для бизнеса аудиториями (это целеполагание содержательно описано в главе 4). Соответственно, Управление РОС Группы формирует свою функциональную стратегию, которая описывает, как оно будет достигать поставленных стратегических целей. Из этого можно сделать вывод, что цели деятельности формируют цели в управлении этой деятельностью.

Проанализировав исходное состояние системы управления коммуникативной деятельностью в Группе и сравнив его с требуемым (сформированным на основании потребностей в достижении стратегических целей), можно определить разницу в состоянии систем, что позволит качественно поставить цели уже в области изменения методов управления развитием связей с общественностью. С этого момента можно констатировать, что цели в области управления развитием связей с общественностью Группы МДМ на определенный промежуток времени становятся целями проекта реструктуризации системы управления развитием связей с общественностью Группы МДМ, т.е. они описывают желаемые результаты действий, которые должны быть получены после реализации проекта.

Необходимо отметить, что на взгляд автора, для изменения подобных систем оптимальным является методология управления проектом, так как:

- управляющие системой могут поставить перед собой **конкретные цели** в своей деятельности по изменению методологии функционирования системой;
- состав этой деятельности включает в себя **координированное выполнение взаимосвязанных работ**, мероприятий и решений;
- работы и мероприятия имеют **ограниченную протяженность во времени**, с определенным началом и концом;
- условия внешней и внутренней среды делают данную деятельность в определенной степени **неповторимой и уникальной**;
- для их реализации всего комплекса действий, работ и мероприятий **требуются определенные ресурсы** (людские, финансовые, материальные, интеллектуальные и т.д.).

Итак, **цель проекта** реструктуризации системы управления развитием связей с общественностью Группы МДМ - **создать трехуровневую систему управления развитием связей с общественностью Группы, которая могла бы позволить:**

- перевести управление коммуникативной деятельностью Группы на уровень решения стратегических и оперативно-тактических вопросов самой Группы;
- обеспечить значительное делегирование с уровня «Группа» на уровень «Холдинг» полномочий по формированию и развитию собственных брэндов отраслевых холдингов Группы;
- создать обязательную систему жесткого контроля управления и содержания деятельности коммуникативных подразделений бизнес-единиц со стороны коммуникативных подразделений холдингов.

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ «ГРУППЫ МДМ»

Задачи проекта области изменения системы управления развитием связей с общественность Группы МДМ (предметная область):

операционная деятельность подразделений:

- обеспечить переход коммуникативных подразделений на функционально-структурную модель управления своей деятельностью (1 этап);
- обеспечить переход коммуникативных подразделений на функционально-технологическую модель, обеспечивающую процессно-ролевой подход к управлению PR-деятельностью (2 этап);

проектная деятельность подразделений:

- обеспечить внедрение единых формализованных форм разработки, реализации и завершения проектов;

оперативная деятельность подразделений:

- обеспечить внедрение единых формализованных форм работы для решения кризисных ситуаций;

организационное развитие подразделений:

- обеспечить внедрение единых формализованных форм организационного построения;

информационно-технологическое обеспечение деятельности подразделений:

- обеспечить работу всех подразделений в едином информационном пространстве, которое могло бы поддерживать процессно-ролевой подход к управлению и своевременный обмен информацией в рамках прямой функциональной деятельности подразделений.

Задачи проекта в области управления самим проектом:

- **при управлении предметной областью** проекта ориентироваться на комплексность, единообразие и одновременность внедряемых компонентов в деятельность подразделений, а также на обеспечение способности всех участников проекта эффективно работать по внедряемым технологиям;
- **при управлении качеством** в проекте ориентироваться на соответствие внедряемых технологий внутрифирменным стандартам Группы и перспективам ее развития;
- **при управлении временем** в проекте ориентироваться на своевременное исполнение утвержденных календарных планов, но в случае отставания ориентироваться на качество и комплексность внедряемых технологий, а не скорость их внедрения;
- **при управлении стоимостью** в проекте ориентироваться выбор тех или иных путей внедрения технологий на основе сравнения альтернатив «цена/результат», в случае превышения утвержденных смет ориентироваться на качество и комплексность внедряемых технологий, а не их стоимость;

- **при управлении командой проекта** ориентироваться подбор высококвалифицированных кадров и на создание командного духа работы, основанного на профессиональном интересе участников и их творческой инициативе;
- **при управлении коммуникациями** в проекте ориентироваться на своевременное и комплексное, а главное, целевое информирование всех участников проекта о текущей ситуации с реализацией проекта и ее перспективах;
- **при управлении субподрядчиками проекта** ориентироваться на их опыт участия в подобных проектах и на соответствие их методологии работы принципам работы команды проекта;
- **при управлении рисками проекта** ориентироваться на своевременное прогнозирование возможного наступления рискованных случаев и по возможности предотвращать до их наступления путем внесения корректировок в предметную область, в области управления качеством, стоимостью и временем.

7. СТРАТЕГИЯ И ОПИСАНИЕ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В «ГРУППЕ МДМ».

Реструктуризация любого бизнеса требует трех компонентов: капитала, мозгов и четкого понимания целей. Отсутствие одного из них может привести к провалу любой затеи.
Хаммер М., Чампи Дж.,

СТРАТЕГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Ключевой идеей реструктуризации системы управления развитием связями с общественностью в Группе является эволюционный путь изменений, который построен на принципе внедрения поэтапного управления, т.е. от одноуровневой системы управления «Группа» к двухуровневой «Группа-Бизнес-единица», а уже потом к трехуровневой «Группа-Холдинг-Бизнес-единица» (см. рис. 8).

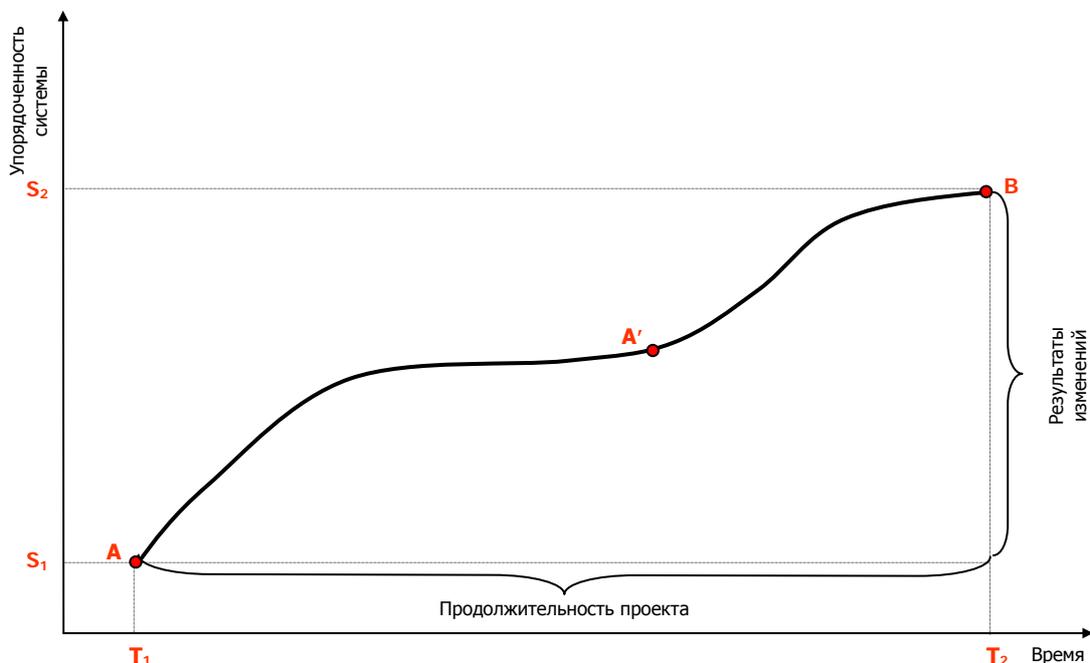


Рис. 8 Принципиальная схема системного представления о проекте реструктуризации системы управления развитием связей с общественностью Группы МДМ (где А – текущее состояние системы (одноуровневая), А' – промежуточное (двухуровневая система), В – требуемое состояние системы (трехуровневая)).

Также важнейшими элементами проведения реструктуризации является создание определенных формализованных механизмов (методологий) управления коммуникативной деятельностью в рамках различных типологий: оперативной, операционной и проектной.

Проект реструктуризации системы управления развитием связями с общественностью Группы МДМ в своей стратегии также несет идею о переходе от функционально-структурной модели управления к процессно-ролевой в спектре операционного управления. Основной методикой для данного перехода выбрана всемирно признанная методология реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), разработанная М.Хаммером и Дж.Чампи.¹²

Функционально-структурная модель управления коммуникативной деятельностью не позволяет интегрировано управлять информацией в рамках всей Группы на различных

¹² Хаммер М., Чампи Дж., Реинжиниринг корпораций. Манифест революции в бизнесе. СПб, Издательство С.-Петербургского университета, 1997.

уровнях. Это приводит к тому, что распространение информации осуществляется только в локально-территориальном спектре (например, в определенном регионе, хотя информация потенциально интересна и федеральным, и международным целевым аудиториям) и без фильтров единой коммуникационной политики (региональное подразделение зачастую трактует то или иное событие отлично от головного офиса).

Переход на процессно-ролевую модель позволит объединить всех участников коммуникационной деятельности Группы МДМ в единый бизнес-процесс. «Барьеры» между международным, федеральным и региональным уровнями работы и трансляции информации будут сняты, так как система управления информацией будет построена на основе единых принципов. В этом случае все коммуникативные подразделения Группы выстраиваются в единый внутренний технологический процесс сбора, оценки, компиляции и транслирования информации. Единственным различием между работой на уровнях «Группа», «Холдинг» и «Бизнес-единица» будет целевое транслирование сформированного сообщения до представителей различных ключевых аудиторий от имени разных брэндов и с необходимым и управляемым различием в трактовках.

ОПИСАНИЕ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В «ГРУППЕ МДМ»

Изменение предметной области проекта будет осуществляться на пересечениях стадий состояния системы и типологий управления. Для начала рассмотрим общие подходы к изменению типов управленческой деятельности в области развития связей с общественностью в Группе МДМ (без разбивки по уровням подразделений).

Главная задача проекта в этой области - создать такие механизмы управления внутренней и внешней средой, чтобы уменьшить процент оперативной деятельности, переведя как можно больший объем постоянно повторяющихся работ на операционный тип управления, формализовав большинство операций через внедрение и сопряжение бизнес-процессов. Не менее важной задачей является внедрение общепризнанной методики управления проектами (минимальные стандарты PMI) в работу коммуникативных подразделений, чтобы формализовать ее для достижения большей прозрачности и единообразия деятельности персонала подразделений различного уровня.

С точки зрения инфраструктурной поддержки реализации данного проекта, в нем предусмотрено как организационное развитие (создание подразделений, набор сотрудников, выделение помещений и инфраструктуры и т.п.), так и информационно-технологическая поддержка (внедрение информационных систем управления).

Вот пять направлений в рамках проекта, где проводится комплексные изменения:

Операционная деятельность:

Формирование организационно-функциональной модели (см. примеры работы моделей в рисунках 4 и 5):

- формирование функционального разделения обязанностей по видам PR-деятельности путем разбиения единого PR-подразделения на функциональные (принцип «структура»);
- создание организационных структур (или позиций) внутри функциональных PR-подразделений, ориентированных на сбор информации (инвентаризацию) и на формирование концептуального и практического понимания всей специфики деятельности в определенных коммуникационных сферах (принцип «люди»);
- сопряжение всего комплекса стратегических и операционных задач Группы и ее структурных подразделений с создаваемой системой управления коммуникациями Группы (принцип «задачи»);

Формирование функционально-технологической модели (см. примеры работы моделей в рисунках 4 и 5):

- формирование системы управления информацией (коммуникациями) (создание и внедрение бизнес-процесса трансляции информации различного уровня, типа и характера до различных целевых аудиторий, путем создания технологических карт взаимодействия) (принцип «процессы»);
- сопряжение бизнес-процесса управления связями с общественностью с бизнес-процессами других подразделений;

Переход к процессно-ролевой модели (совмещение утвержденной методологии работы («процессы») с функциональным разделением («структуры»):

- реструктуризация организационной структуры с целью обеспечения бизнес-процессов управления связями с общественностью на всех уровнях (принцип «от людей к задачам, от задач к процессам»).

Проектная деятельность:

- разработка и обеспечение единой методики инициации проектов, утверждения планов проектов, утверждение изменений планов проектов, обеспечение проектов требуемыми ресурсами и утверждения завершения проектов;
- разработка и обеспечение единой методики своевременного согласования плана проекта, изменений проектного плана и других документов проекта;
- разработка и обеспечение единой методики эффективного взаимодействия участников проекта;
- разработка и обеспечение единой методики исполнения проектов;
- разработка и обеспечение единой методики предоставления всей необходимой отчетности всем участникам проекта о состоянии исполнения проектов.

Оперативная деятельность:

- внедрение схем и инструкций по оперативному реагированию на непредвиденные ситуации (оценка возможных ситуаций, связанных с производственными, с деловыми, с социально-политическими, а также рыночными кризисами; моделирование возможных информационных рисков для компании в случае их широкого общественного резонанса; разработка системы мер предпринимаемых в случае той или иной кризисной ситуации);
- внедрение схем и инструкций по действиям представителей коммуникативных подразделений во время ведения информационных войн, решения нестандартных ситуаций.

Организационное развитие:

- обеспечение процессов реструктуризации путем создания и развития различных организационных структур, т.е. подразделений, отделов и управлений.

Информационное технологическое обеспечение:

- обеспечение процессов реструктуризации путем создания единых для всех участников проекта сред накопления, формализации и транслирования как организационной, так рабочей (содержательной) информации (внедрение информационных технологий подразумевает только успешному окончанию «бумажной» систему управления).

Наложение данных мероприятий в рамках типологий управленческой деятельности и инфраструктурной поддержки (организационное развитие и внедрение ИСУ) на динамическое развитие системы управления, будет развернуто представлено в проектной части этого документа. На разных фазах реализации проекта будет

представлена динамика изменения системы (одно-двух-трехуровневая схема управления) с интегрировано внедряемыми компонентами типологической и инфраструктурной деятельности. Это и будет представлять собой общее (не декомпозированное) описание хода проекта.

Но перед тем как рассматривать динамическую реализацию проекта необходимо рассмотреть определенные ключевые аспекты реструктуризации изложенные ниже.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕИНЖЕНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (BPR) В ОРГАНИЗАЦИИ И КОРРЕЛЯЦИЯ СО СПЕЦИФИКОЙ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ГРУППЫ МДМ

Общее описание

В девяностых годах оформилась и получила развитие и воплощение сравнительно новая концепция реорганизации: реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).

BPR - это создание совершенно новых и более эффективных процессов без учета того, «как это функционировало раньше». Он направлен на объединение функций на макроорганизационном уровне. Это означает, что subprocesses могут содержаться в рамках одной функции и подразделения, и к ним тоже можно применить BPR.

На практике BPR включает правильное использование принципов управления процессами, некоторые подходы к решению проблем, использование методов развития организации, современные методы мотивации и управления персоналом.

BPR может применяться, в основном, в операционной деятельности компании, когда четко определены все участники конкретной циклической операции, и можно заранее установить четкую последовательность их действий.

Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) в PR-подразделении может дать:

- существенное сокращение процента потери информации и увеличение качества работы с информацией (скорость, целенаправленность, качество трансляции до целевых аудиторий);
- базу для расширения деятельности путем создания открытых систем управления;
- переход на качественно новый технологический уровень работы;
- управление всей PR-деятельностью из одного центра;
- нацеленностью всех сотрудников на результат.

Одна из главных целей реинжиниринга - добиться снижения себестоимости, что позволит при предоставлении услуг стандартного качества обеспечить, при необходимости, ценовую конкуренцию. Возможности снижения себестоимости улучшают конкурентоспособность компании. Другая цель реинжиниринга - снижение рисков компании. Для управления развитием связей с общественностью Группы МДМ главной задачей при внедрении BPR является снижение риска возможных информационных ошибок (несанкционированное и некачественное предоставление информации целевым аудиториям) при управлении профильными подразделениями на территории 13 регионов и на федеральном и международном уровне.

Данное целеполагание формирует перед проектом BPR одну или несколько конечных задач:

- повышение качества деятельности подразделения;
- сокращение общей длительности цикла процесса;
- повышение производительности;
- сокращение времени ожидания;

- снижение затрат на осуществление данной деятельности;
- снижение затрат на хранение товарно-материальных запасов.

Существуют следующие способы достижения этих целей:

- объединение дублирующих функций;
- устранение множественных уровней проверки и получения подтверждения;
- снижение размера выпускаемых партий;
- регулирование на основе спроса;
- передача неэффективно выполняемых функций смежникам, субподрядчикам;
- устранение перемещений в процессе выполнения данной работы;
- организация многофункциональных групп (команд).

Возможные изменения в процессах, наступающие после реинжиниринга:

- несколько работ объединяются в одну;
- решения принимают сами работники;
- этапы процесса выполняются в естественном порядке;
- процессы могут иметь множество вариантов;
- работа выполняется там, где ее можно сделать наиболее эффективно;
- сокращается объем проверок и контроля;
- минимизируется необходимость согласований;
- ситуационный менеджер осуществляет единственный контакт с внешней средой;
- преобладают смешанные централизованные/децентрализованные операции.

Анализ структуры компании

Структура большинства компаний сложилась, скорее, стихийно из опыта работы, нежели в результате целенаправленных усилий по её совершенствованию. На ранней стадии роста фирмы обычно имеют простую организационную структуру с низким уровнем специализации - каждый делает то, что требуется от него в данный момент.

По мере роста подавляющее количество фирм переходят к функциональной структуре организации, возникает потребность в специалистах. Преимущество такой системы - в специализации звеньев.

Несмотря на то, что функциональное управление - достаточно широко используемый метод, оно порождает множество трудностей. Функциональная структура начинает давать сбои, когда структура разрастается, увеличивается количество персонала, а с ним и количество уровней управления. Возникают проблемы в координации деятельности всей управленческой вертикали.

Различные функциональные структуры часто имеют очень узкий взгляд и не заинтересованы в том, что прямо их не касается. Они концентрируют усилия только на своей функции, зачастую за повседневными заботами забывая об общем процессе.

Другой особенностью функционального деления в организации является разрушительная конкуренция между функциональными структурами, которая порой поощряется со стороны руководства больше, чем борьба с внешними конкурентами.

Обмен информацией в организациях, построенных по функциональному признаку, зачастую тормозится из-за чрезмерной бюрократии. Информация идет вверх по цепочке – к начальнику функционального отдела, чтобы быть переданной начальнику

другого отдела, который спускает эту информацию вниз по своей структуре до конкретных получателей.

Многие проблемы имеют межфункциональную природу. Зачастую складывается ситуация, когда функциональные подразделения компании выполняют свои функции на достаточном уровне (с минимальными ошибками), но при взаимодействии с другими отделами имеются недопонимание, задержки, потери, или информационные выходы одного отдела не соответствуют входам другого, при этом тратятся временные и людские ресурсы, чтобы трансформировать полученную информацию, что неизбежно рождает ошибки.

Может наблюдаться несоответствие функциональных подразделений друг другу: разная производительность отделов приведет к тому, что один будет простаивать, а другой постоянно форсировать работу, что неизбежно приведет к ошибкам.

До недавнего времени все были убеждены, что альтернативы функциональному подходу нет, и что он является идеальным методом при организации бизнес-процесса.

Если компания собирается удовлетворять изменяющимся потребностям клиента и требованиям внешней среды (законодательства, правил торговли, стандартов деятельности), то гибкость превращается в жизненно необходимый фактор. Децентрализация принятия решений также является важным моментом.

Разработка корпоративной стратегии

Практика показывает, что попытки внедрения бизнес-процессов без видения перспектив развития приводят к созданию неадекватной системы: либо приобретается что-то лишнее и потом замораживается, либо приходится «докупать» модули или переделывать установленные. Поэтому следует уделить внимание разработке общей концепции развития компании и уже в рамках этой концепции выбирать платформы для построения функциональных блоков.

В нашем случае стратегия Группы МДМ была изначально определена, и это задало тренд формирования системы управления развитием связей с общественностью. Все же рассмотреть общую методологию связки корпоративных целей с проектом реструктуризации систем управления компании необходимо.

Разработка стратегии на корпоративном уровне, как правило, проходит по следующему сценарию:

1. Возникновение стимулирующего фактора. Его действие должно быть достаточным для преодоления инерции, консерватизма и прямого противодействия реорганизации. Реорганизация может вызвать сопротивление менеджеров, занимающих ключевые посты в функциональной структуре. Консерватизм таких менеджеров представляет серьезную угрозу процессам реорганизации. Весьма интересен также тот факт, что большинство менеджеров, иницирующих или активно участвующих в преобразованиях, приходят в компанию извне.
2. Анализ ситуации на рынке в целом. Определение приоритетных направлений развития и форм работы. Для выработки общей концепции развития компании используется метод создания сценариев. Для выработки концепции развития компания должна понимать, какие тенденции проявятся на рынке в целом. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем базируется та или иная стратегия компании. Например:
 - оптимистический сценарий - большинство факторов будут благоприятными для развития компании;
 - пессимистический - наихудший вариант развития событий;
 - наиболее вероятный - находится где-то между первым и вторым.

Первые два сценария нужны для того, чтобы понимать все отрицательные последствия ухудшения ситуации и минимизировать их, и для того, чтобы быть готовым к возможному росту и использовать по максимуму все возможности.

3. Формулировка реальной стратегии. Конкретизация общей концепции и разработка новых видов услуг.
4. Разработка необходимой организационной структуры.
5. Оценка существующей организационной структуры.
6. Сравнение требуемой организационной структуры с существующей на предмет оценки масштаба необходимых преобразований.
7. Начало управления процессом преобразований. Реальное воплощение разработанных планов.

Следует отметить, что подобный сценарий является стандартным с точки зрения стратегического планирования.

Реинжиниринг бизнес-процессов

Как уже говорилось, основная цель BPR - снижение издержек, прежде всего за счет уменьшения количества сотрудников. Вторая цель - снижение рисков. Обе эти цели сопряжены с некоторыми изменениями в компании.

Изменения должны подкрепляться ясным видением стоящей перед компанией цели, иначе существует риск непоследовательных, случайных, нескорректированных действий, когда пропадает понимание целей реорганизации.

Опыт показывает, что основной причиной неудовлетворительного протекания бизнес-процесса является отсутствие координации процесса, отслеживания его от начала и до конца.

Первый шаг реорганизации - определение человека или группы людей, которые будут этим заниматься. Ответственность за какое-либо действие должна лежать на конкретном человеке.

Вторая идея заключается в том, чтобы производить работу без предварительных идей относительно эффективности или неэффективности существующей структуры. Если этого не делать, а пытаться улучшить систему уже функционирующую, то ничего принципиально нового создать не удастся.

Третье правило гласит, что обсуждению подлежит сама структура, а не имена людей, которые занимают в ней должности.

Четвертый шаг - определение всех ключевых характеристик будущей структуры.

Пятый шаг - оценка существующей структуры с точки зрения выработанных характеристик. Анализ должен показать, в каких областях существующая структура отличается от разработанных требований.

Шестой шаг состоит в поиске всех возможных вариантов структуры. На этом этапе важно найти действительно все варианты, и помнить, что на этом этапе имена также не важны.

Седьмой шаг состоит в оценке всех вариантов с точки зрения ключевых характеристик. На этом этапе подразумевается некоторый период вынашивания.

Восьмой шаг - выбор предпочтительного варианта.

Девятый шаг - определение основных моментов, которые требуются для управления переходом к новой структуре. Список мероприятий может оказаться достаточно внушительным, но не стоит отказываться от варианта и искать менее трудоемкий, если есть цель построить действительно оптимальную структуру.

Выделение ресурсов под BPR - большой вопрос, на этой стадии приходится принимать достаточно большое количество решений. Для этого необходима «команда реинжиниринга», которая будет наделена достаточной властью. В то же время в команду должны входить специалисты, детально разбирающиеся в тонкостях самого процесса. На этой же стадии следует решить вопрос о привлечении сторонних консультантов. Консультации с программистами, разработчиками программ автоматизации, аудиторами, специалистами по технологиям торговли, по информационным технологиям. Если отыщутся специалисты по реинжинирингу, то они должны представить убедительные доказательства своей компетенции, т.к. ошибки могут стоить очень дорого. На данном этапе также целесообразно проведение семинара по BPR для менеджеров высшего звена и для команды BPR.

Проблема «лишних людей»

Процесс, который успешно подвергся реинжинирингу, даст тот же результат с меньшими затрачиваемыми ресурсами или достигнет большего результата при тех же затратах. Первый вариант более вероятен, поэтому неизбежно встанет вопрос, что делать с лишними сотрудниками. Существует три варианта поведения компании.

Первый - это гарантировать, что «лишних людей» не будет. Это лучший выбор, потому, что у людей не будет страха увольнения, и это не скажется на процессе. Этот вариант требует разработки полноценных программ переучивания и возможен только при хороших перспективах роста компании.

Второй вариант возникает, когда одной из целей реинжиниринга является сокращение (оптимизация) численности персонала и подразумевает открытую и честную позицию компании по отношению к своим работникам.

Третий вариант - разработка программы принудительного увольнения. Он подразумевает такие мероприятия, как досрочная отправка на пенсию, отказ от приема новых сотрудников, трудоустройство сотрудников в дружественные структуры и пр. Этот вариант лучше всего работает в том случае, если реинжиниринг рассчитан на достаточно длительный период времени.

С точки зрения управления развитием связей с общественностью в конкретном случае, рассматриваемом в данном документе, проблема «лишних людей» не стоит, так как система управления моделируется заранее, до того, как будут созданы рабочие места и набран персонал. Сотрудники будут набираться под работу по конкретным функциональным задачам в сформированной системе бизнес-процессов, построенной по единой для всех подразделений бизнес-единиц и холдингов схеме.

Команда реинжиниринга

Для успешного осуществления BPR необходим лидер команды реинжиниринга. Выбор лидера команды является важнейшим вопросом с точки зрения эффективности проведения преобразований. Первым критерием будет действительно хорошие профессиональные качества, а не наличие свободного времени для занятия преобразованиями. Вторым критерий - уровень знания о процессе в целом. Третий критерий отбора касается личных качеств - энтузиазм, личный интерес и пр. Идеальным кандидатом будет «человек идеи» - тот кто «горит» этой идеей и способен увлечь за собой людей, организовать их.

Следующей важной фигурой в процессе преобразований должен стать координатор. Зачастую неудачи кроются не в плохом знании проблемы, а в неудовлетворительном

управлении процессом работы, в несогласованности действий разных членов команды. Координатор должен концентрироваться над решением проблем не «что», а «как» нужно делать. В его функции должно входить отслеживание оптимальной структуры команды реинжиниринга, координация действий сотрудников, устранение дублирования действий разными сотрудниками, решение проблем, не связанных с постановкой глобальной задачи. Координатор должен иметь хорошие организаторские способности, быть коммуникабельным, при этом он не должен противопоставляться лидеру, а должен гармонично дополнять его, позволяя ему сосредотачиваться на решении глобальных задач.

Ресурсы

Кроме людских, в процессе реинжиниринга задействованы еще два важных вида ресурсов.

Во-первых, обучение. Организация, проводящая реинжиниринг и не позаботившаяся об обучении персонала, скорее всего, выбросит деньги на ветер. Обучение можно проводить с привлечением внешних консультантов, например, по программному обеспечению, или, при наличии достаточно квалифицированных кадров, своими силами.

Во-вторых, информационные технологии. Одним из главных методов снижения издержек и рисков для многих компаний является автоматизация процессов. Однако, BPR не следует рассматривать только как стратегию, порожденную информационными технологиями, поскольку это может привести к неадекватным и дорогостоящим решениям. Трудность состоит в том, что сказать сразу, какие именно ИТ-решения потребуются в ходе реинжиниринга, заранее нельзя. Готовые решения существуют, но может возникнуть ситуация, когда может потребоваться их специальная разработка. Вопрос автоматизации должен быть проанализирован в первую очередь, поскольку бессмысленно проводить реинжиниринг, а потом выяснить, что компания не может себе позволить автоматизацию процесса. Ценовые ограничения лучше всего выяснять сразу и дальше действовать в выявленных рамках. Следует помнить, что системы автоматизации являются лишь инструментом для воплощения концепции управления компанией. Для подразделений, занимающихся управлением развитием связей с общественностью, важно не столько автоматизировать процессы перераспределения информации, сколько выстроить систему правильной и последовательной сбора, обработки, перераспределения, транслирования и хранения информации.

Бизнес-процессы

Первая задача команды реинжиниринга - получить ясное и всестороннее представление о процессе, подлежащем реинжинирингу. Новый процесс не должен подвергаться влиянию старого, но детальный анализ существующего процесса и анализ структурных построений конкурентов необходимы. Очень важно рассматривать именно весь процесс, создать процессно-ориентированный настрой для команды.

Бизнес-процессы имеют границы: начальные (или первичные) входы и выход, который дает результат первичным клиентам процесса. После начала процесса у него может появиться значительное количество вторичных входов, например, управленческая информация, которая будет влиять на процесс в качестве обратной связи. Существуют также вторичные выходы, которые являются побочными продуктами процесса и не являются его главной целью.

Для проектирования оптимального процесса необходимо определение его границ, т.е. входов и выходов, первичных и вторичных. На этой стадии следует определиться с клиентами, контрагентами и посредниками компании. Необходимо точно понимать, каковы их требования, каковы требования организаторов торговли и требования законодательства вообще. Без четкого уяснения этих вопросов не стоит продолжать работу.

Весь технологический процесс прохождения операционной деятельности разбивается на несколько процедур или subprocessов, которые могут быть рассмотрены как отдельный процесс и могут подлежать реинжинирингу.

Каждый subprocess имеет следующие элементы:

Начальный (первичный) вход - главный вход subprocessа, который одновременно является выходом предыдущего процесса или главным входом в общий технологический процесс. У subprocessа, как правило, имеется один вход.

Вторичный вход - входы, не являющиеся главными для subprocessа, носящие характер вспомогательный или информационный. Правилom является множественность вспомогательных входов.

Выход - главный выход subprocessа, воплощенный в результате какого-либо действия внутри subprocessа. Как правило, является главным входом следующего subprocessа, но может являться и побочным входом.

Вторичный выход - выход, носящий вспомогательный или информационный характер. Побочный выход может являться как главным, так и вспомогательным входом в следующий subprocess.

Необходимо, чтобы у разных subprocessов входы и выходы четко коррелировали между собой.

Исполнитель - должностное лицо компании, которое участвует в прохождении определенного действия операционной деятельности.

Действие - определенные действия исполнителя, который участвует в прохождении определенного действия операционной деятельности, приводящие к изменениям входных параметров subprocessа и к возникновению новых элементов (информации), и в конечном итоге, формирующие выход subprocessа.

Информация - поля регистров и/или документы, которые формируются в результате действий исполнителей. Пополняет собой информационную базу компании.

Subprocess в свою очередь может разбиваться на subprocessы низшего порядка.

Подробность или детализация разбиения технологического процесса на subprocessы зависит от сложности самого процесса, количества этапов прохождения операции, количества структурных подразделений, принимающих участие в прохождении операции, от количества сотрудников, через которых проходит операция.

Subprocess низшего порядка представляет собой совокупность элементов subprocessа в минимальной конфигурации, т.е. один первичный вход, вторичные входы, один исполнитель и совокупность его действий, приводящих к формированию выхода.

Следует отметить, что оптимизация только внутренних процессов может не дать желаемого результата. Поэтому стоит уделить внимание и процессам, в которых участвуют представители целевых аудиторий, представители других (непрофильных) подразделений компании и самих PR-подразделений. Одним из современных принципов построения системы управления бизнес-процессами подразделения является принцип использования бэк-офисов контрагентов как продолжения собственных структур. Отладка этих связей позволяет существенно повысить эффективность функционирования компании и снизить риски. Вынесение и связка бизнес-процессов во внешнюю среду подразделений позволяет сформировать систему «заказчика», которая позволяет формализовать первичные входы информации в виде заказа на предоставление услуги, путем проведения операции, построенной на BPR. Например, представитель СМИ или руководство бизнес-единицы запросило официальную справку по определенному вопросу. С точки зрения прохождения этой

операции, построенной на принципах BPR, не имеет значения, кто является заказчиком, соответственно, операция проводится по единым стандартам качества. Система взаимодействия с внутрикорпоративными подразделениями может видоизмениться в сторону построения системы **«внутреннего заказчика»**, которая подразумевает, что взаимодействие с «дочерними» PR-подразделениями строится на принципах обслуживания потребностей корпоративных подразделений как заказчиков, по тем же принципам соблюдения качества уровня обслуживания, что и при привлечении внешнего PR-агентства, но с экономией средств и ресурсов на выработку единых правил работы («притирка» менеджеров и сотрудников), с обеспечением конфиденциальности и более низкой стоимостью услуг (внутренние цены без налогообложения, нулевая прибыльность PR-подразделений и т.д.). Работа на принципах данного подхода позволит подразделениям входить в команды интегрированных проектов Группы, холдингов и бизнес-единиц (например, работа финансистов, юристов, PR-специалистов в единой команде по приобретению какого-нибудь актива).

Для этого должна быть проведена и работа с внутрикорпоративными и внешними аудиториями, которые могут выступать в виде заказчиков на услуги подразделений РОС Группы, холдингов и бизнес-единиц. При этом следует руководствоваться объективными требованиями потенциальных заказчиков, а не представлением компании о том, что им нужно. При завышенных требованиях заказчиков всегда можно поинтересоваться, какие цели ими преследуются. Заказчик может ошибаться насчет своих потребностей, ему можно предложить альтернативу, которая устроит обе стороны. Но чаще сами заказчики не знают, что именно может предоставить им подразделение, занимающееся развитием связей с общественностью. И это формулирует несколько другую задачу – информирование заказчиков об их возможностях и правах с последующим заключением соглашения о порядке взаимодействия (с обязательным встраиванием данной схемы взаимодействия в работу всего процесса (входы, выход и т.д.)). Там, где это возможно, заказчик процесса сам должен участвовать в процессе, выполняя его часть. При формировании заказа необходимо обеспечить быструю и легкую классификацию заявки. Этого можно достичь стандартизацией документов.

Технологическая карта

Одно из самых важных средств реинжиниринга - создание технологической карты процесса. Карта позволит связать все части процесса в единое целое, сопоставить между собой эти части, также позволит разрабатывать альтернативные варианты процесса.

Технологическая карта составляется на каждый subprocess низшего порядка. Технологическая карта subprocess должна содержать алгоритм действий исполнителя и перечень документов, с которыми исполнитель должен работать. Под документами имеются в виду документы на бумажных носителях, электронные документы и рабочие окна системы автоматизации, которые позволяют быстро ввести информацию, сформировать и распечатать документ.

В технологической карте subprocess могут быть сформулированы временные нормативы выполнения сотрудниками тех или иных действий, нарушение которых вызывает сбой технологического процесса. За нарушение этих временных нормативов, равно как и за нарушение последовательности действий или невыполнение одного из них, сотрудник должен нести ответственность. Временные нормативы должны устанавливаться исходя из интенсивности операций, особенностей технологического цикла, загруженности сотрудника (сколько действий должен выполнять тот или иной сотрудник), а так же исходя из возможных последствий нарушения временных нормативов.

Технологическая карта subprocessов низшего порядка служит для разработки инструкций отдельным сотрудникам.

Совокупность subprocessов низшего порядка образует весь технологический процесс, причем это будет не линейная цепочка алгоритмов, а матричная или пространственная, со многими связями (прямыми и обратными).

Традиционно для отображения процессов используются алгоритмические схемы. Этот метод разработан еще до рождения концепции BPR, и не всегда позволяет отобразить бизнес-процесс во всей сложности и размере. В структурном анализе процессов, основанном на принципе иерархии процессов, сложный процесс представляется с помощью схем информационных потоков, которые можно также рассматривать как входы и выходы процесса. На уровне отдельных работ можно использовать алгоритмические схемы (должностные инструкции).

Здесь следует вспомнить про такие принципы автоматизации, как принцип единого информационного пространства и принцип разделения прав доступа сотрудников к информации. Описанная технология целиком поддерживает оба этих принципа. С одной стороны, информационная база является общей и информация или документ, введенный в систему однажды, используется разными пользователями в зависимости от ситуации и прав доступа.

Иными словами, сохраняется децентрализация подразделений при централизации обмена информацией.

Необходимо также предусмотреть меры по сохранности информации при переходе из одного subprocessа в другой. Применение системы автоматизации позволит избежать многих проблем, связанных с сохранностью информации при таких переходах - этому способствует принцип единого информационного пространства.

Так как технологическая карта процесса охватывает все подразделения компании, которые участвуют в процессе, при таком подходе возможно избежать проблем, связанных с функциональной специализацией подразделений и с передачей информации из одного подразделения другому. Если один исполнитель ввел в систему информацию, то те пользователи, которые имеют доступ к этой информации, сразу имеют возможность пользоваться ею, более того, система автоматически разносит введенную информацию по связанным полям разных регистров. Классические примеры - система справочников или автоматическая проводка (разнесение информации по регистрам внутреннего учета по заранее произведенным настройкам при работе с рабочими окнами).

Документирование процессов

Реинжиниринг бизнес-процессов требует четкой регламентации разработанных процессов во внутренних документах компании. Для эффективного реинжиниринга необходимо, чтобы внутренние документы реально работали, а не существовали формально. Такая регламентация должна происходить на нескольких уровнях.

Во-первых, должна быть зафиксирована структура компании, разработаны положения о подразделениях и об отделах внутри подразделений. Такие положения должны определять цели, задачи, функции структурных подразделений, порядок взаимодействия с другими структурными подразделениями, описывать порядок руководства и полномочия руководителя, права и обязанности сотрудников подразделения.

Во-вторых, должны быть определены исполнительные органы и центры принятия решений, при этом важное место занимает проблема распределения полномочий среди руководства компании.

Следующий этап - разработка инструкций для исполнителей на основе технологической карты. На этом этапе в целях снижения рисков приветствуется максимальная формализация процессов вплоть до введения временных нормативов для исполнения тех или иных действий. **Таким образом, весь процесс делится между исполнителями и фиксируется в должностных инструкциях.**

На основе разработанных технологических карт subprocessов необходимо разработать такой документ, как Правила ведения внутреннего учета. В этом документе должна быть зафиксирована методология ведения внутреннего учета и формирования отчетности, а вопросы взаимодействия исполнителей и другие аспекты прохождения технологической цепочки могут найти свое отражение, например, в правилах документооборота.

Еще один уровень - это должностные инструкции руководителей подразделений. Автор считает, что с точки зрения функционирования компании и организации технологического процесса, а также с точки зрения внутреннего контроля, руководители подразделений являются ключевыми фигурами. Должностные инструкции руководителей подразделений должны содержать должностные обязанности по организации работы подразделения, по взаимодействию подразделения с другими структурными подразделениями компании, должны четко прописывать круг ответственности руководителя и степень ответственности, если она подлежит формализации. Также в должностной инструкции должны быть четко определены права руководителя.

Обстоятельства (объективные и субъективные), которые препятствуют успеху в проведении реинжиниринга (их можно назвать типичными ошибками):

- попытки «отладить» процесс вместо того, чтобы его изменить;
- недостаточное внимание к бизнес-процессам;
- сосредоточение усилий только на перепроектировании процессов и игнорирование необходимости других, обусловленных им, изменений;
- пренебрежение ценностями и убеждениями людей;
- удовлетворение незначительными изменениями;
- прекращение изменений как можно быстрее;
- сужение проблем и ограничение масштабов реинжиниринговых мероприятий;
- ситуация, когда существующая корпоративная культура и стиль руководства мешают проведению реинжиниринга;
- попытка осуществления реинжиниринга «снизу вверх»;
- неправомерное назначение руководителем реинжиниринга того, кто не понимает самой его сути;
- неоправданное сокращение ресурсов, выделяемых на реинжиниринг;
- точка зрения, что реинжиниринг не является приоритетной целью фирмы;
- рассредоточение энергии по многочисленным реинжиниринговым проектам;
- проведение реинжиниринга в период перед сменой высшего руководства (например, когда предстоит уход высшего менеджера на пенсию);
- мнение, что реинжиниринг - одна из программ по усовершенствованию бизнеса фирмы;
- попытка осуществления реинжиниринга безболезненно для всех;
- прекращение реинжиниринговых мероприятий, когда люди начинают сопротивляться изменениям, порождаемым реинжинирингом;
- растягивание реинжиниринговых мероприятий.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

8. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ФАЗЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

Это описание рассматривает как содержательный состав работ (сущность проводимых изменений системы управления развитием связей с общественностью), так и структуру работ по управлению самим проектом. Проект будет представлен в соответствии со специальными стандартами, принятыми среди профессиональных менеджеров проекта. Автор специально обращает внимание, что *данный проект не является инвестиционным в классическом понимании этого термина, что накладывает определенные ограничения на использование технологий в таких функциональных аспектах, как управление стоимостью, управление риском и управление качеством проекта.*

Старт проекта

В аналитической части данного исследования была представлена развернутая концепция проекта, которая в проектной части определила точные рамки разработки, реализации и завершения проекта.

Назначение управляющего проектом

Любые действия в рамках фазы разработки проекта начинаются с назначения управляющего проектом. Изначально потребность в подобном проекте у руководства Группы МДМ возникла при анализе коммуникационных потребностей Группы и выявила выше обозначенные несоответствия (см. Аналитическая часть). Существующее подразделение РОС Группы МДМ занимается только оперативной деятельностью в рамках одноуровневой системы управления в Группе. При этом все коммуникационные вопросы на различных уровнях решаются только специалистами штаб-квартиры Группы. В бизнес-единицах не существует подразделений, которым можно было бы делегировать полномочия. В такой ситуации целесообразно начать поиск кандидатуры на должность руководителя проектом во внешней среде, среди менеджеров, которые занимались подобной деятельностью в крупных российских смешанно-интегрированных многоотраслевых холдингах или работали в иностранных компаниях. Важно, чтобы руководитель проекта смог реструктурировать всю систему и на всех этапах осуществлял бы комплексное управление создаваемыми подразделениями.

Таким образом, при выборе управляющего на подобный проект существуют следующие критерии:

- ❑ управляющий проектом должен глубоко разбираться в технологиях управления, чтобы качественно осуществлять как управление командой самого проекта, так и координировать организационное развитие (на трех уровнях), внедрение системы бизнес-процессинга и основ управления проектом и внедрение информационных технологий;
- ❑ управляющий проектом должен быть профессиональным коммуникатором, который знает все тонкости технологий развития связей с общественностью (в т.ч. выборные технологии, внутрикорпоративные коммуникационные технологии, реклама и спонсорство);
- ❑ управляющий проектом должен иметь обширные связи в профессиональных кругах, чтобы с переходом на каждую стадию развития проекта в создаваемые подразделения приходили требуемые специалисты (использование рекрутинговых агентств нецелесообразно, так как российский рынок PR-специалистов невелик, стоимость услуг очень высока);
- ❑ управляющий проектом должен иметь собственную команду как специалистов в области управления, так и специалистов-кандидатов на ключевые функциональные

позиции, прежде всего руководство пресс-службами холдингов и бизнес-единиц.

Предварительная концепция работы в фазе планирования

Концепцию работы в фазе планирования формирует управляющий проектом, так как от того, насколько качественно будут проанализированы все факторы, влияющие на развитие связей общественностью (в Группе, в холдингах и в бизнес-единицах), зависит состав деятельности при реализации проекта и, соответственно, его успех. Важным моментом является получение гарантий как минимум нейтралитета или поддержки со стороны нынешнего руководителя коммуникационного подразделения Группы. Концепция и предварительный бюджет представляется высшему руководству на утверждение.

Формирование команды проекта для фазы планирования проекта

Ключевой идеей проекта реструктуризации системы развития связей с общественностью в фазе планирования является, то, что в начале проекта существует 2 команды: старая (занимающаяся оперативной деятельностью в области ведения оперативных коммуникационных действий) и новая (занимающаяся анализом всех аспектов текущей ситуации с управлением РОС в компании). На последующих этапах первая команда становится штатным персоналом Группы, холдингов и бизнес-единиц с постоянным набором обязанностей в зависимости от функциональных потребностей Группы. Вторая команда так и остается командой проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта, в нее могут вливаться также консультанты, исследователи и специалисты, оказывающие помощь проектировании и в воплощении систем управления коммуникациями в Группе.

На данном этапе управляющий проектом формирует вторую команду проекта, которая создаст механизм проведения комплексного анализа всех коммуникационной деятельности Группы.

Проведение внутрикорпоративных исследований в руководстве Группы

Проводятся три исследования, которые направлены на сбор информации о состоянии внутренней среды организации (Группы), где проект будет реализовываться. Важным является получения информации о доминирующих представлениях (миссия, видение, цели, стратегия Группы), общая конфигурация бытующей внутри Группы собственной репутации и представления о коммуникационной политике, а также информация о иерархии приоритетов деятельности подразделений PR. На эти вопросы отвечает проводимые глубинные интервью с высшим руководством Группы о возможных моделях развития связей с общественностью.

Перечень задач в деятельности коммуникационного подразделения, состав работ с целевыми аудиториями, территориальная специфика деятельности в области развития связей с общественностью, окружение коммуникационного подразделения, методология взаимодействия с другими подразделениями, факторы определяющие коммуникационную политику, источники информации и т.д. – все это собирается при ресурсном анализе, проводимом с сотрудниками коммуникационного подразделения Группы.

Потребности в коммуникационных решениях для осуществления прямой функциональной деятельности других управлений Группы МДМ определяются методом глубинных интервью среди руководства и специалистов этих подразделений. Все эти исследования проводят члены второй команды.

Проведение внутрикорпоративных исследований в бизнес-единицах

Для выяснения проблем, стоящими перед бизнес-единицами в области развития связей с общественностью, на региональные предприятия выезжают представители Группы (это могут быть как наиболее профессиональные члены первой команды,

вооруженные методологией опросов ресурсного анализа, так и представители второй команды проекта).

Проведение глубинных интервью с руководителями бизнес-единиц может дать ответ вопросы о специфике самой среды и смоделировать различные подходы к формированию систем развития связей с общественностью на уровне бизнес-единиц и формируемых холдингов, а также взаимодействия Группы и бизнес-единиц. Дело в том, что начатый в Группе процесс формирования двухуровневой системы в таких областях как финансы, сбыт, корпоративная юриспруденция и т.д. близок к завершению, и начат процесс построения трехуровневой системы, с делегированием полномочий за уровень формируемых холдингов. Опыт и мнения руководителей бизнес-единиц по поводу достижений и просчетов при налаживании моделей взаимодействия Группы и бизнес-единиц будет учтен создании систем развития связей с общественностью. То же относится и к сотрудникам коммуникационных подразделений бизнес-единиц (если такие имеются на предприятиях).

На региональных предприятиях крайне важно знать мнения трудовых коллективов относительно социально-производственных проблем бизнес-единиц и отношения к новым собственникам. Исследование должно ставить конечной целью комплексное изучение ценностных ориентаций, а также отношения целевых групп к производственным проблемам предприятий, структурам управления Группы МДМ и проблемам социальной инфраструктуры на территориях бизнес-единицы. Важность подобного исследования также обусловлена необходимостью понять региональную межотраслевую специфику в условиях наступающего периода устойчивого экономического развития. Грядущая модернизация методов управления промышленными активами, потребность в формировании единого корпоративного имиджа (с разбивкой по уровням управления, с более жесткой привязкой «Холдинг-бизнес-единица») требуют проанализировать мнение коллективов предприятий с тем, чтобы определить, какие основные тезисы должны стать связующими принципами в формировании этих целей. Поэтому исследование в первую очередь должно в комплексе изучить все стороны деятельности предприятия с точки зрения отношения целевых групп.

Проведение внешних исследований состояния репутации Группы в глазах ключевых аудиторий

Анализ состояния репутации Группы позволит оптимально определить точные действия по развитию долгосрочных связей с ними и, соответственно, определит необходимые организационные ресурсы. Чтобы получить представление о репутации, проводится двухступенчатое исследование состояния репутации во внешней среде. Его первым этапом является контент-анализ (анализ содержания) российской прессы, который позволяет установить корреляции между информационными поводами и ключевыми посланиями, на основании которых можно сделать выводы об общей конфигурации репутации Группы в представлении СМИ. Поскольку среда средств массовой информации лишь промежуточная на пути посланий от группы к ключевым аудиториям, необходимо также знать, какое влияние бытующие в СМИ представления оказывают на эти аудитории. Для этого далее проводится качественное исследование в формате экспертного опроса с нерепрезентативной выборкой представителей ключевых целевых аудиторий: например, аналитики по вопросам экономического развития (независимые и корпоративные), депутаты ГД РФ, работающие в «экономических» комитетах, эксперты деловых СМИ и т.п.

Моделирование и внедрение системы одноуровневого функционального управления коммуникационной деятельностью в рамках Группы

Проведенные исследования помогут понять текущее состояние системы «как есть» и на основании это моделировать промежуточные модели управления, ведущие к модели «как надо» (трехуровневая система). На данном этапе необходимо произвести четкую функциональную специализацию в системе управления развитием связей с общественностью Группы. Это достигается путем разделения единого PR-

подразделения Группы на функциональные Управления и по типологии деятельности. Первоначально в основе функционального деления лежит различие целевых аудиторий и групп: развитие связей с общественностью поручается Управлению РОС (MR), однако развитию связей с органами власти (одна целевая аудитория, и только на федеральном уровне) - Управлению по GR. В дальнейшем деятельность последнего не будет освещаться в документе, т.к. она имеет специфику, кардинально отличающуюся от методологии Управления РОС (MR). При этом курирование связей с органами власти на региональном и муниципальном уровне остается в компетенции создаваемых коммуникативных подразделений бизнес-единиц.

Затем Управление РОС делится по типу управленческой деятельности: само Управление РОС занимается налаживанием операционного управления (на основе долгосрочных бизнес-процессов, сопряженных с бизнес-процессами других функциональных подразделений Группы), а оперативными вопросами – Управление специальных проектов, которое полностью их курирует и решает возникающие информационные проблемы при венчурной деятельности Группы (разовые покупки активов, решение конфликтных вопросов, реагирование на неэтичное поведение конкурентов и т.д.).

Управляющий проектом становится начальником Управления РОС, и в последующем большинство изменений, которые будут происходить с системой развития связей с общественностью в Группе и в проекте, будут базироваться на организационных образованиях внутри именно этого Управления.

Первая команда проекта, которой являлись сотрудники единого коммуникационного подразделения Группы, распределятся по новым Управлениям согласно функциональной специализации. Разделение сопровождается созданием организационных структур, утверждением временных положений и должностных инструкций и т.п. (т.е. закрепление за сотрудниками их предварительных функций) с обязательным проведением тренингов и обучающих семинаров.

Функциональное разделение управления коммуникационной деятельностью Группы необходимо для того, чтобы помимо горизонтального анализа (описанные выше исследования) был произведен глубинный вертикальный анализ специфики управления каждой отдельной областью РОС Группы, который может быть обеспечен только функциональным разделением обязанностей.

Также внутри Управления РОС происходит деление сотрудников по отраслевому принципу (курирование определенного круга бизнес-единиц, которые впоследствии и будут объединены в холдинг) и межфункциональному (курирование видов коммуникационной деятельности самой Группы: например, развитие связей с СМИ, международный PR, реклама, управление развитием внутрикорпоративных отношений и т.д.). Необходимо отметить, что содержание коммуникации любого структурного подразделения (холдинг и бизнес-единица) формируется в Управлении РОС отраслевыми коммуникационными специалистами (виртуальные пресс-службы структурных подразделений) и транслируется целевым аудиториям. Все это делается для того, чтобы управлять исходящей информацией по единым стандартам и проводить ее через единые содержательные «фильтры».

Формирование системы разрозненных субпроцессов при одноуровневом функциональном управлении коммуникационной деятельностью в рамках Управления РОС Группы

Далее между различными функциональными позициями формируются локальные субпроцессы на основе текущего рабочего взаимодействия (например, взаимодействие отраслевой пресс-службы и пресс-службы Группы в подготовке информационного сообщения и т.п.). Это позволяет уже с большой долей достоверности говорить, что формируемая система имеет точные параметры своего текущего состояния, особенно на региональном уровне. Именно таким образом происходит корректировка функционального управления – некоторые функции передаются другим сотрудникам,

или уничтожаются как бесперспективные, или формируются новые позиции для оптимального распределения организационных ресурсов на тех или иных направлениях (например, введение должности заместителя руководителя отраслевого направления по регионам с целью более детальной проработки функциональных вопросов на региональном уровне). Все эти изменения закрепляются путем внесения изменений в регламенты деятельности Управления РОС.

Создание концепции реализации проекта

После того, как у команды проекта появилось прозрачное понимание состояния внутренней и внешней среды проекта и четко определились потребности в изменении системы развития связей с общественностью в Группе в структурных подразделениях, наступает этап комплексной реализации проекта, цель которого - перевести систему от одноуровневого функционального управления сначала к двухуровневому, а затем к трехуровневому управлению коммуникационной деятельностью.

Планирование проекта должно происходить по двум направлениям - планирование управления реализацией предметной области проекта и планирование управления функциональным аспектом самого проекта (ресурсы, коммуникации, контракты и риски).

Именно на этом этапе происходит установление отношений команды проекта с управленческими консультантами, которые отвечают за постановку современных технологий управления в деятельность всей Группы. До этого момента команда проекта занималась анализом состояния дел с построением коммуникационной инфраструктуры в компании, но когда процесс перешел в синтетическую фазу, возникла необходимость координации действий с деятельностью других субъектов этого процесса, ответственных за формирование единых принципов управленческой деятельности во всей Группе.

В рамках проекта управленческие консультанты занимаются выработкой стратегии развития компании и отвечают за моделирование и внедрение организационной инфраструктуры реализации стратегии (разработка финансовых процедур и мер контроля, повышение эффективности деятельности, совершенствование организационных структур и систем управления, внедрение информационных технологий, управление кадрами компании, BPR и TQM (для бизнес-единиц).

Проведение презентации концепции проекта на круглом столе

Концепция реализации проекта представляется на совещании руководства Группы, руководителей функциональных подразделений Группы и руководители холдингов и крупных бизнес-единиц и представителей коммуникационных подразделений Группы. Это мероприятие должно выявить слабые стороны проекта, ознакомить руководителей различного уровня с перспективами развития систем коммуникации Группы и структурных подразделений. После круглого стола анализируются выдвинутые предложения и вносятся корректировки. Столь большое внимание процессам согласования проекта с различными сторонами (участниками) обусловлено тем, что для проекта более предпочтительно реализовываться в дружественной, прозрачной, открытой для диалога среде, чем директивными методами, тем более что необходимо учитывать специфику интеграции различных бизнес-единиц в рамках Холдингов и различие внешних сред, в которых работают отдельные предприятия. Утверждение концепции проекта является прерогативой высшего руководства Группы – генерального заказчика проекта.

ИНИЦИАТОРЫ И ВЛАДЕЛЬЦЫ ПРОЕКТА – высшее руководство Группы.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА – Начальник Управления РОС Группы.

КОМАНДА ПРОЕКТА:

- ❑ **Заместитель управляющего проектом** – менеджер по планированию PR и рекламных проектов Управления РОС Группы;
- ❑ **Помощник;**
- ❑ **Менеджер консультант проекта по BPR** – представитель консультационной компании проекта по внедрению BPR;
- ❑ **Менеджер консультант проекта по УП** – представитель консультационной компании проекта по внедрению УП.

ОРГАНИЗАЦИИ, СОДЕЙСТВУЮЩИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА:

Управления РОС Группы

- ❑ Управление РОС;
- ❑ Управление специальных проектов;
- ❑ GR управление;

Функциональные управления Группы

- ❑ Финансовое управление;
- ❑ Юридическое управление;
- ❑ Управление организационного развития;
- ❑ Административное управление;
- ❑ Управление IT.

Подразделения холдингов

- ❑ Высшее руководство холдингов;
- ❑ Функциональные управления холдингов;
- ❑ Управление по связям с общественностью.

Подразделения бизнес-единиц

- ❑ Высшее руководство бизнес-единиц;
- ❑ Функциональные управления бизнес-единиц;
- ❑ Подразделения РОС.

КОНТРАКТОРЫ (АУТСОРСИНГ):

- ❑ Хостинг Интранет РОС подразделений;
- ❑ Базы данных мониторингов;
- ❑ Автотранспорт;
- ❑ Хед-хантеры;
- ❑ Презентационные залы и оборудование;
- ❑ Полиграфические услуги;
- ❑ Каттеринг.

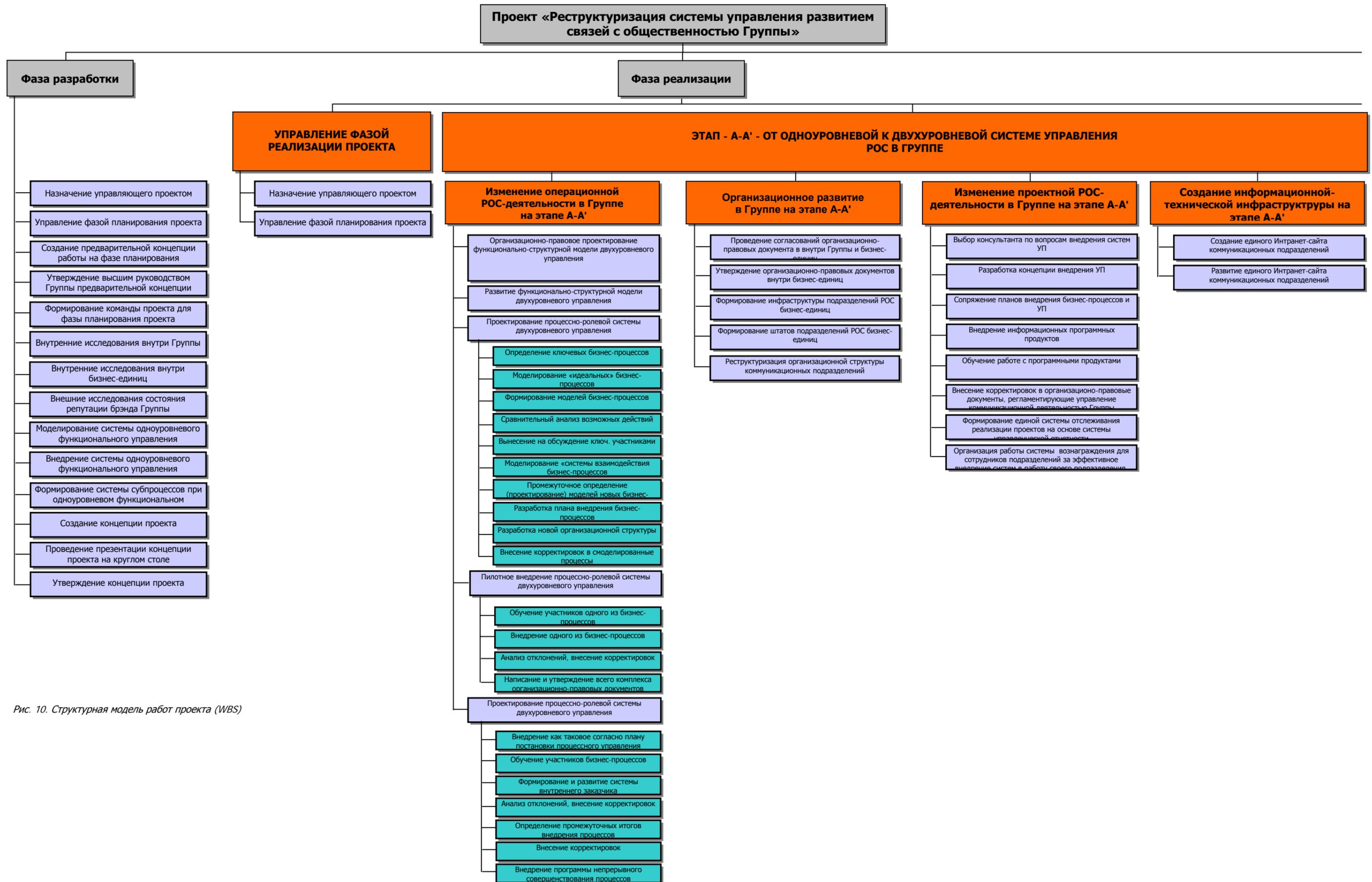
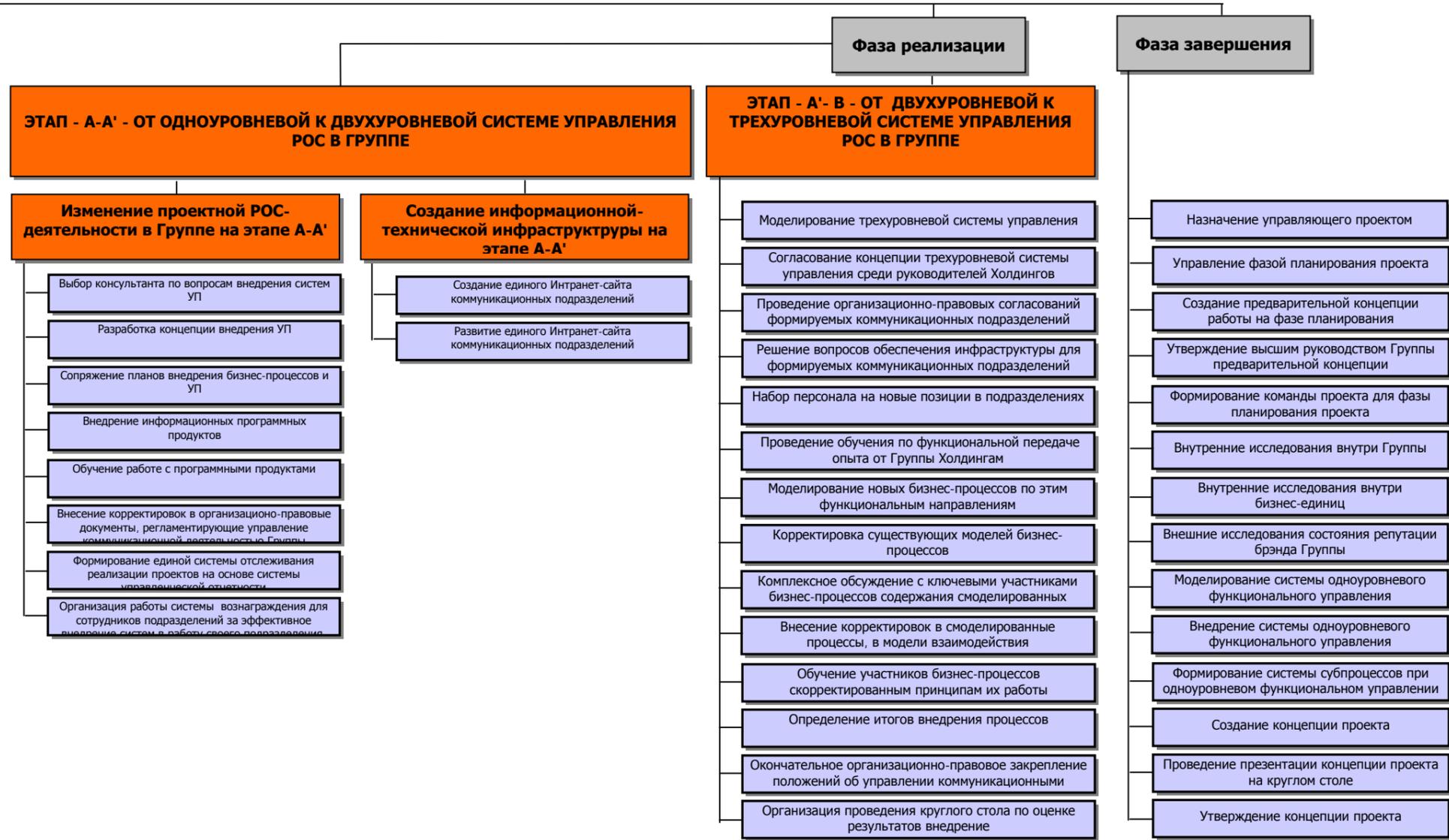


Рис. 10. Структурная модель работ проекта (WBS)



ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТА И СИСТЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

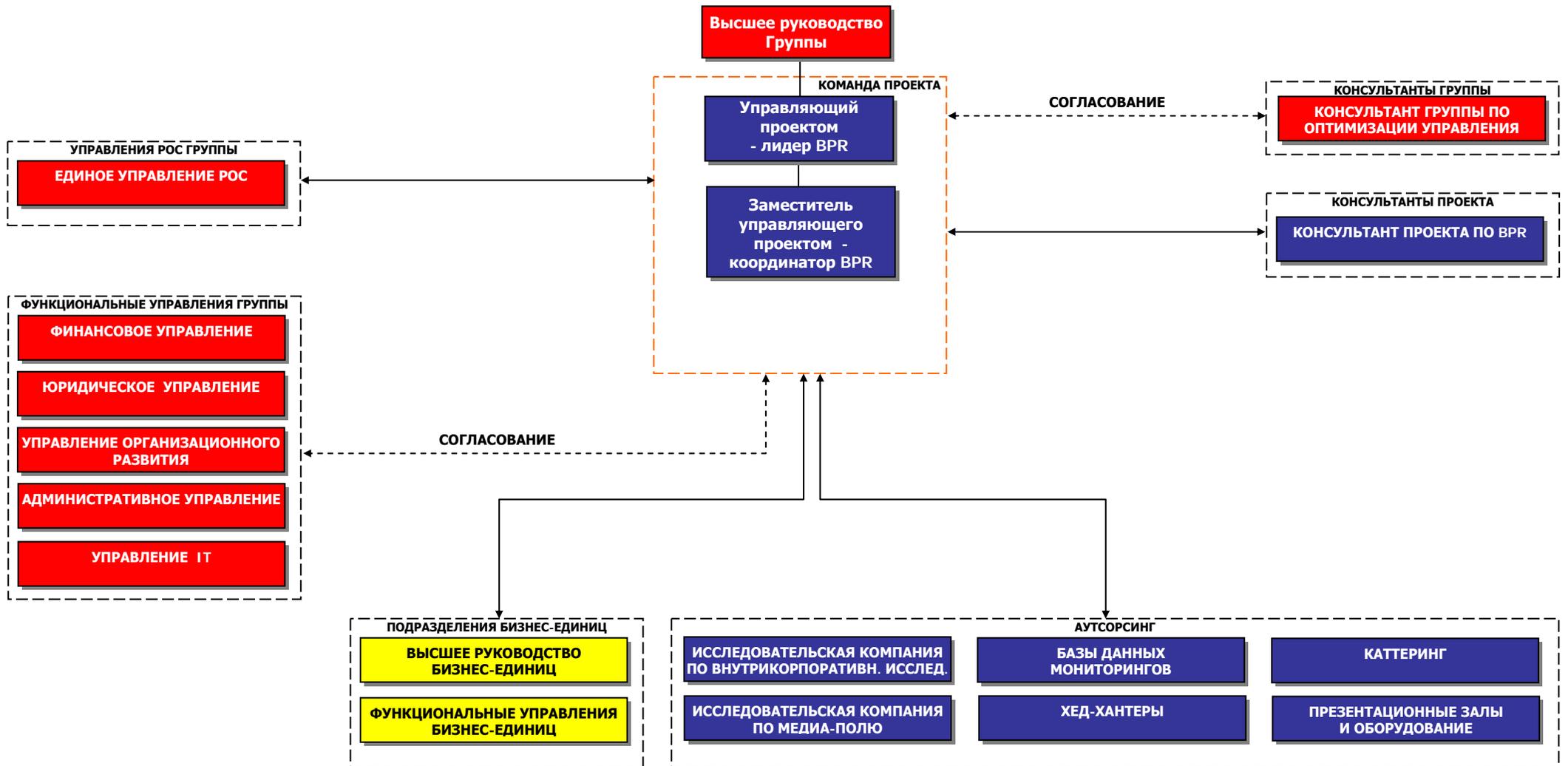


Рис. 10. Организационная структура проекта (OBS) на стадии разработки проекта

ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТА И СИСТЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

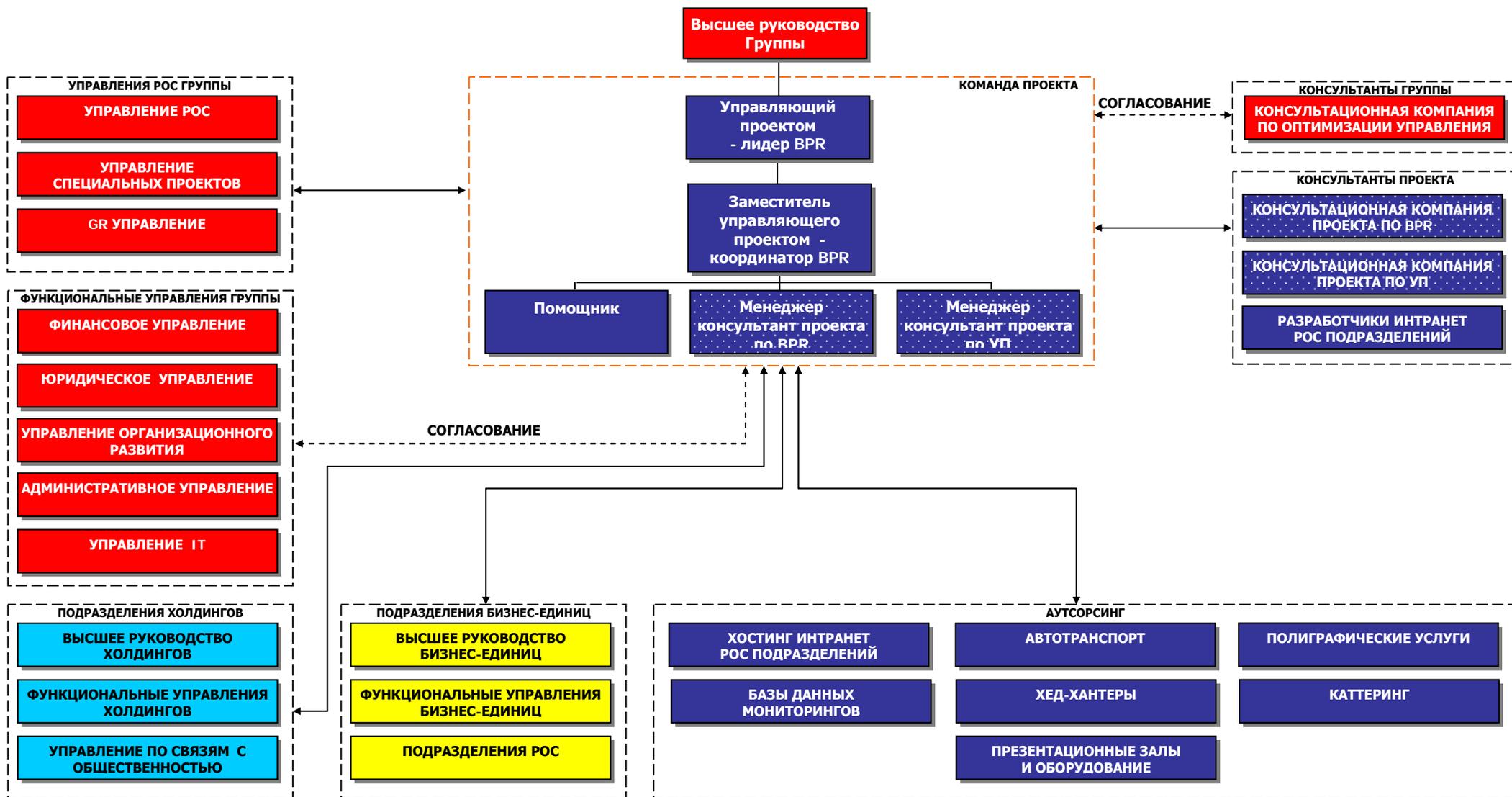


Рис. 11. Организационная структура проекта (OBS) на стадии реализации проекта

ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТА И СИСТЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

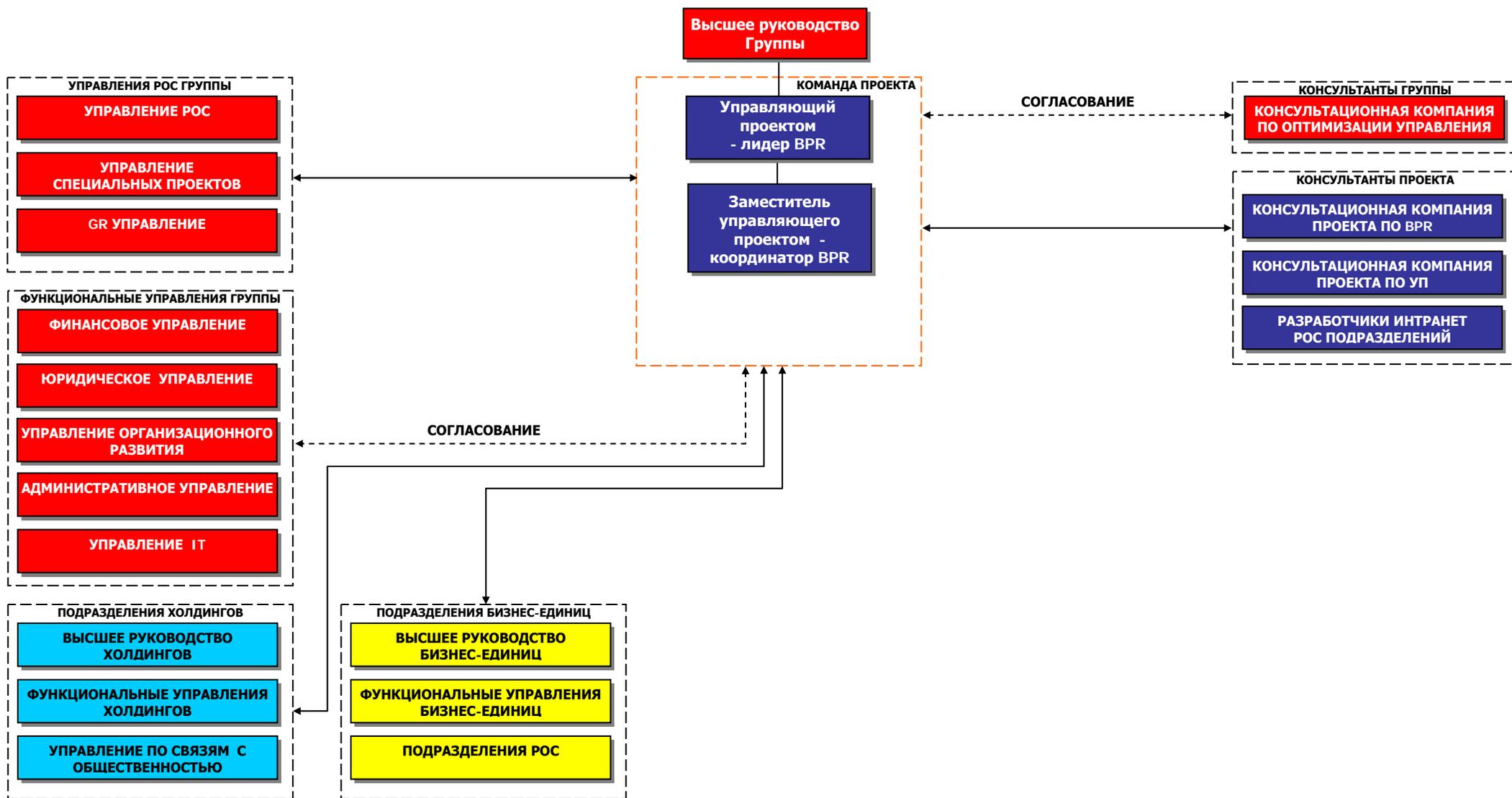


Рис. 11. Организационная структура проекта (OBS) на стадии завершения проекта

МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ В ПРОЕКТЕ

Наименование работы/ Исполнитель	Команда проекта					Высшее руководство Группы	Управления РОС Группы			Функциональные управления Группы					Подразделения холдингов			Подразделения бизнес-единиц			Консультационная компания Группы по оптимизации управления	Консультанты проекта			Аутсорсинг
	Управляющий проектом	Заместитель управляющего проектом	Помощник	Менеджер консультант проекта по BPR	Менеджер консультант проекта по УП		Управление РОС	Управление специальных проектов	GR управление	Финансовое управление	Юридическое управление	Управление организационного развития	Административное управление	Управление IT	Высшее руководство холдингов	Функциональные управления холдингов	Управление по связям с общественностью	Высшее руководство бизнес-единиц	Функциональные управления бизнес-единиц	Подразделения РОС		Консультационная компания проекта по BPR	Консультационная компания проекта по УП	Разработчики Интранет РОС подразделений	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
НАЧАЛО ПРОЕКТА																									
ФАЗА РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА																									
Назначение управляющего проектом						+																			
Управление фазой планирования проекта																									
Организация и координация работ по планированию проекта	+																								
Развитие команды проекта	+																								
Создание предварительной концепции работы на фазе планирования	+																								
Утверждение высшим руководством Группы концепции	+					+														+					
Формирование команды проекта для фазы планирования проекта	+	+																							
Внутренние исследования внутри Группы																									
Проведение глубинного интервью с высшим руководством Группы о возможных моделях развития связей с общественностью	+	+				+																			
Проведение исследования деятельности сотрудников единого Управления РОС Группы	+	+				+																			
Проведение анализа потребностей в коммуникационных решениях среди руководства других управлений Группы	+	+				+																			
Внутренние исследования внутри бизнес-единиц																									
Проведение глубинных интервью с руководителями бизнес-единиц о возможных моделях развития связей с общественностью		+																							
Проведение исследования деятельности сотрудников бизнес-единиц (если имеются)		+																							
Проведение исследования социально-производственных проблем бизнес-единиц																									+
Внешние исследования состояния репутации бренда Группы в глазах ключевых аудиторий																									
Контент-анализ российской прессы																									+
Качественное исследование методом экспертного опроса представителей ключевых целевых аудиторий																									+
Моделирование системы одноуровневого функционального управления коммуникационной деятельностью в рамках Группы	+	+				+															+	+			
Внедрение системы одноуровневого функционального управления коммуникационной деятельностью в рамках Группы																									
Утверждение организационного разделения и внесение корректировок в Положение об управлении Группы	+	+				+	+	+	+			+	+												
Формирование Управлений (инфраструктура, персонал и т.п.)							+	+	+																
Обучение персонала Управлений своим обязанностям	+	+					+	+																	
Формирование системы subprocessов при одноуровневом функциональном управлении	+	+					+	+	+												+	+			
Создание концепции проекта																									
Планирование предметной области проекта	+	+																							
Планирование функций управления самим проектом		+																							
Проведение презентации концепции проекта на круглом столе	+	+				+	+	+	+						+			+			+				+
Утверждение концепции проекта						+	+	+	+	+	+	+	+		+			+			+				
ФАЗА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА																									
Управление фазой реализации проекта																									
Организация и координация выполнения сводного плана проекта	+	+																							
Развитие команды проекта	+	+																							
ЭТАП - А-А' - ОТ ОДНОУРОВНЕВОЙ К ДВУХУРОВНЕВОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РОС В ГРУППЕ																									
Изменение операционной РОС-деятельности в Группе на этапе А-А'																									
Организационно-правовое проектирование функционально-структурной модели двухуровневого управления	+	+	+	+			+	+	+											+		+			

Развитие функционально-структурной модели двухуровневого управления	+	+	+	+					+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+		+	+
Проектирование процессно-ролевой системы двухуровневого управления																										
Определение ключевых бизнес-процессов обеспечивающих развитие связей с общественностью Группы	+	+	+	+																						+
Моделирование «идеальных» бизнес-процессов	+	+	+	+																						+
Формирование моделей бизнес-процессов на основании взаимосвязывания текущих субпроцессов	+	+	+	+																						+
Сравнительный анализ возможных действий по переводу бизнес-процессов от состояния «как есть» в состояние «как надо»	+	+	+	+																						+
Вынесение на обсуждение ключевыми участниками проекта выявленных расхождений в состояниях систем	+	+	+	+				+	+	+																+
Моделирование «системы взаимодействия бизнес-процессов»	+	+	+	+																						+
Промежуточное определение (проектирование) моделей новых бизнес-процессов	+	+	+	+																						
Разработка плана внедрения бизнес-процессов	+	+	+	+		+																				
Разработка новой организационной структуры (моделирование процессно-ролевой системы для двухуровневого управления).	+	+	+	+																						
Внесение корректировок в смоделированные процессы, в модели взаимодействия в план внедрения бизнес-процессов.	+	+	+	+																						+
Пилотное внедрение процессно-ролевой системы двухуровневого управления																										
Обучение участников одного из бизнес-процессов принципам его работы	+	+	+	+				+	+	+																+
Внедрение одного из бизнес-процессов (по принципу «каждый элемент пощупаем руками»)	+	+	+	+				+	+	+																+
Анализ отклонений, внесение корректировок	+	+	+	+				+	+	+																+
Написание и утверждение всего комплекса организационно-правовых документов	+	+	+	+				+	+	+																+
Внедрение процессно-ролевой модели двухуровневого управления. Мониторинг, анализ и проведение корректирующих воздействий	+	+	+	+				+	+	+																+
Внедрение как таковое согласно плану постановки процессного управления	+	+	+	+				+	+	+																+
Обучение участников бизнес-процессов принципам их работы (деловые игры и т.д.).	+	+	+	+				+	+	+																+
Формирование и развитие системы внутреннего заказчика в виде функциональных и структурных подразделений Группы.	+	+	+	+				+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	
Анализ отклонений, внесение корректировок	+	+	+	+				+	+	+																+
Определение промежуточных итогов внедрения процессов	+	+	+	+				+	+	+																+
Внесение корректировок	+	+	+	+				+	+	+																+
Внедрение программы непрерывного совершенствования процессов;"	+	+	+	+				+	+	+																+
Организационное развитие в Группе на этапе А-А'																										
Проведение согласований организационно-правовых документа в внутри Группы и бизнес-единиц	+	+	+	+				+	+	+		+	+													+
Утверждение организационно-правовых документов внутри бизнес-единиц	+	+	+	+				+	+	+		+	+													+
Формирование инфраструктуры подразделений РОС бизнес-единиц (в т.ч. информатизация)	+	+	+	+				+	+	+		+	+													+
Формирование штатов подразделений РОС бизнес-единиц	+	+	+	+				+	+	+		+	+													+
Реструктуризация организационной структуры коммуникационных подразделений с целью обеспечения изнес-процессов	+	+	+	+				+	+	+		+	+													+
Изменение проектной РОС-деятельности в Группе на этапе А-А'																										
Выбор консультанта по вопросам внедрения систем УП	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Разработка концепции внедрения УП	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Сопряжение планов внедрения бизнес-процессов и УП	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Внедрение информационных программных продуктов	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Обучение работе с программными продуктами	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Внесение корректировок в организационно-правовые документы	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Формирование единой системы отслеживания реализации проектов	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Организация работы системы вознаграждения для сотрудников подразделений	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Создание информационной-технической инфраструктуры на этапе А-А'																										
Создание единого Интранет-сайта коммуникационных подразделений	+	+	+	+				+	+	+					+											+
Развитие единого Интранет-сайта коммуникационных подразделений	+	+	+	+				+	+	+					+											+
Изменение оперативной РОС-деятельности в Группе на этапе А-А'																										
Разработка схем и инструкций по оперативному реагированию на непредвиденные ситуации	+	+	+	+				+	+	+																
Разработка схем и инструкций по действиям представителей коммуникативных подразделений	+	+	+	+				+	+	+																
Обучение сотрудников	+	+	+	+				+	+	+																
Внедрение схем и инструкций и внесение корректировок	+	+	+	+				+	+	+																
Проведение коллегиальных мероприятий																										
Организация проведения единого семинара (2 дня) по функционально-структурной модели коммуникационной работы Группы и ее структурных единиц	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Организация проведения круглого стола по вопросам внедрения бизнес-процессов	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Организация проведения единого семинара (2 дня) по теории УП	+	+	+	+		+			+	+	+															+
Организация проведения круглого стола по оценки внедрения бизнес-процессов и УП	+	+	+	+		+			+	+	+															+

ЭТАП - А'- В - ОТ ДВУХУРОВНЕВОЙ К ТРЕХУРОВНЕВОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РОС В ГРУППЕ																							
Моделирование трехуровневой системы управления	+	+	+	+	+		+	+	+														
Согласование концепции трехуровневой системы управления среди руководителей Холдингов	+	+	+			+	+	+	+			+	+		+	+	+	+		+	+	+	+
Проведение организационно-правовых согласований формируемых коммуникационных подразделений Холдингов	+	+	+				+	+	+			+	+		+	+	+			+			
Решение вопросов обеспечения инфраструктуры для формируемых коммуникационных подразделений Холдингов	+	+	+				+	+	+						+	+	+						
Набор персонала на новые позиции в подразделениях	+	+	+				+	+	+						+	+	+						
Проведение обучения по функциональной передаче опыта от Группы Холдингам	+	+	+				+	+	+								+						
Моделирование новых бизнес-процессов по этим функциональным направлениям	+	+	+	+	+		+	+	+								+			+	+	+	+
Корректировка существующих моделей бизнес-процессов	+	+	+	+	+		+	+	+								+			+	+	+	+
Комплексное обсуждение с ключевыми участниками бизнес-процессов содержания смоделированных процессов	+	+	+	+	+		+	+	+								+			+	+	+	+
Внесение корректировок в смоделированные процессы, в модели взаимодействия	+	+	+	+	+		+	+	+								+			+	+	+	+
Обучение участников бизнес-процессов скорректированным принципам их работы (деловые игры и т.д.).	+	+	+	+	+		+	+	+								+			+	+	+	+
Определение итогов внедрения процессов	+	+	+	+	+		+	+	+								+			+	+	+	+
Окончательное организационно-правовое закрепление положений об управлении коммуникационными подразделениями Группы	+	+	+	+	+		+	+	+			+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
Организация проведения круглого стола по оценке результатов внедрения	+	+	+	+	+		+	+	+						+		+	+		+	+	+	+
ФАЗА ЗАВЕРШЕНИЯ																							
Управление фазой завершения проекта																							
Организация и координация работ по завершению проекта	+	+																					
Развитие (изменение) команды проекта	+	+																					
Организация проведения круглых столов со всеми участниками проекта	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Подготовка итогового отчета по проекту	+	+															+			+	+	+	+
Подписание акта приемки проекта Заказчиками							+																
Расформирование команды проекта	+	+																					
КОНЕЦ ПРОЕКТА																							

Общие положения

Данный проект является проектом организационного развития. Заказчиками проекта является руководство Группы, которое финансирует мероприятия по повышению общего уровня управления Группой и структурных подразделений.

Стоимость проекта составляет около 250 тыс. долл.

В подобных проектах крайне затруднительно выстроить логические связи между вложенными и полученными средствами. Для данного проекта невозможно применить аппарат математической оценки коммерческой и бюджетной эффективности, свойственный классическим инвестиционным проектам. Но для понимания потенциальной эффективности инвестирования средств на оргразвитие (в которое включается и РОС) можно привести несколько примеров, в которых показаны опосредованные связи вложения средств улучшение работы компании и реакции внешней среды на эти действия.

НК «ЮКОС» в период с 1998-2001 гг. инвестировала в программы интегрированного корпоративного развития 300 млн. долл. ЮКОС активно инвестировал средства на реструктуризацию финансовой, организационной и корпоративной структур, что позитивно сказалось на отношении к компании со стороны целевых аудиторий (партнеры, покупатели, инвесторы, органы власти и т.д.). За этот период стоимость компании на фондовых рынках выросла в 5 раз (с 3 млрд. долл. до 15 млрд. долл.). В итоге стоимость компании и акционерных долей увеличилась на 12 млрд. долл. только за счет увеличения эффективности работы, стоившей компании всего 1/40 от этих средств.

Финансовая корпорация «НИКойл» в 2000 г. вложила около 800 тыс. долл. в программу реструктуризации внутрикорпоративных отношений в системе интегрированного корпоративного развития и уже через год синергетический эффект от содержательного объединения сотрудников в едином восприятии себя в коллективе корпорации позволил заработать дополнительно около 60 млн. долл.

Соответственно, в России инвестирование в повышение производительности труда и эффективности работы приносит компаниям опосредованную прибыль в тысячи процентов.

Также можно рассмотреть пример соотношения оборота к отчислениям на содержание управленческого аппарата. В настоящий момент общий оборот Группы в год составляет около 3,5 млрд. долл. По общепринятым международным стандартам отчисления на содержание управленческого аппарата должны составлять 1,5-2% от оборота средств, что соответствует 52-70 млн. долл. в год. Данный проект требует затрат в размере 250 тыс. долларов на 2 года, что составляет 0,4% от средств, которые потенциально могут направляться на оргразвитие. По международным стандартам, расходы на массовую коммуникацию и взаимоотношения с общественностью для компаний производственного сектора составляют от 0,5 до 1% от оборота. Таким образом, расходы на эту деятельность по группе (в фазе роста и стабилизации) могут достигать 15-30 миллионов долларов США (в настоящее время они существенно меньше), что, безусловно, требует эффективной системы управления ими. Соответственно, расходы на создание такой системы могут окупиться экономией, в сотни раз превышающей затраты.

Источники финансирования

Так как проект является составной частью программы интегрированного корпоративного развития Группы, то его финансирование происходит полностью за

счет средств Группы. Большинство участников проекта являются сотрудниками Группы, соответственно, затраты на содержание персонала и инфраструктуры проекта переносятся на общие административные расходы Группы и структурных подразделений, а стоимость проекта калькулируется из затрат на консультационные услуги внешних подрядчиков.

Смета проекта

Так как данный документ является концепцией проекта, то калькулирование его стоимости на этом этапе может производиться с погрешностью в 25-40% (стандарт PMI управления стоимостью для подобных проектов).

Наименование работ	Ассигн. стоимость (в долл. США)
Внутренние исследования внутри бизнес-единиц	
Проведение исследования деятельности сотрудников бизнес-единиц (если имеются)	5 000
Проведение исследования социально-производственных проблем бизнес-единиц	5 000
Внешние исследования состояния репутации бренда Группы в глазах ключевых аудиторий	
Контент-анализ российской прессы	3 500
Качественное исследование методом экспертного опроса представителей ключевых целевых аудиторий	10 000
Проектирование процессно-ролевой системы двухуровневого управления	20 000
Пилотное внедрение процессно-ролевой системы двухуровневого управления	15 000
Внедрение процессно-ролевой модели двухуровневого управления.	50 000
Проектирование системы управления проектами в РОС-подразделениях	
Внедрение системы управления проектами в РОС-подразделениях (включая программное обеспечение)	45 000
Создание и развитие единого Интранет-сайта коммуникационных подразделений	25 000
Проведение коллегиальных мероприятий	
Организация проведения единого семинара (2 дня) по функционально-структурной модели коммуникационной работы Группы и ее структурных единиц	8 000
Организация проведения круглого стола по вопросам внедрения бизнес-процессов	2 000
Организация проведения единого семинара (2 дня) по теории УП	8 000
Организация проведения круглого стола по оценке внедрения бизнес-процессов и УП	2 000
Моделирование и внедрение трехуровневой системы управления	25 000
ИТОГО ПО СМЕТЕ	223 500
НЕПРЕДВИДЕННЫЕ РАСХОДЫ (15%)	33 525
ОБЩАЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА	257 000

9. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ФАЗЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА - ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ И ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА

Формирование системы двухуровневого управления коммуникационной деятельностью Группы в рамках Управления РОС Группы

Одной из основных содержательных идей фазы реализации проекта является то, что при переходе на двухуровневое управление отраслевые менеджеры одноуровневого функционального управления в Управлении РОС становятся руководителями виртуальных пресс-служб Холдингов, а свои функции представления бизнес-единиц (руководство виртуальными пресс-службами бизнес-единиц) передают в формируемые коммуникационные подразделения в регионах, которые имеют реальный штат.

Теперь имеет смысл рассмотреть сущность постановки двухуровневого управления развитием связей с общественностью Группы (см. табл. 6 и рис. 9. и рис. 10).

При этом переходе происходит делегирование полномочий работы (на региональном уровне частично и на муниципальном полностью) создаваемым (реструктурируемым) подразделениям РОС в бизнес-единицах. Все эти подразделения формируются на единых организационно-правовых стандартах по каждому Холдингу (разная форма интеграции холдингов диктует собственные особенности организационного строительства – как правило, это сфера компетенции внешних управленческих консультантов Группы, которые сопрягают системы управления «Группа-Холдинг» и консультирует специалистов по оргразвитию Холдинга на предмет выстраивания взаимодействия «Холдинг-бизнес-единица»), с обязательной корреляцией с системой управления Управления РОС Группы.

Как только пройдены все этапы организационно-правовых согласований на уровне бизнес-единиц, производится формирование штатов подразделений из числа региональных специалистов в области коммуникации. Подразделения РОС в тех бизнес-единицах, где они были созданы предыдущими владельцами, проходят процедуру перехода на единые стандарты управления коммуникацией, как и создаваемые подразделения, объединенные единой отраслевой спецификой.

Внутри подразделений РОС бизнес-единиц осуществляется функциональное разделение обязанностей. В первое время подразделения и сотрудники работают на временных положениях и должностных инструкциях. Это вызвано тем, что на этом этапе их главные задачи – формирование глубинного понимания процессов развития связей с общественностью на региональном и муниципальных уровнях своих бизнес-единиц и встраивание деятельности подразделений в subprocessы всей Группы. После того, как будет достигнуто практическое сопряжение в системе управления «Группа-бизнес-единица», будут введены в действие постоянные организационно-правовые документы, регламентирующие созданную синергию.

Проведение корпоративного семинара представителей всех подразделений Группы

После комплектования штата коммуникационных подразделений бизнес-единиц необходимо провести единый корпоративный семинар всех руководителей и ключевых специалистов. Семинар должен обеспечить единое понимание стратегии развития связей с общественностью Группы и ее структурных подразделений со стороны всех PR-специалистов Группы и ее структурных подразделений, помочь установить рабочие отношения между коммуникационными специалистами Группы из разных подразделений и обеспечить обмена информацией и опытом между ними.

		Бренд	Оперативная деятельность	Операционная деятельность	Проектная деятельность
Международный уровень	Группа	Холдинг	Ведение кризисного коммуникац. менеджмента (судебные разбирательства, кризисные ситуации, обвинения в качестве продукции, реагирования на неэтичные действия оппонентов и т.д.)	Развитие связей с международными СМИ	Участие в конгрессах, выставки, в профессиональных мероприятиях
				Развитие связей с международными общественными организациями	
Управление РОС Группы	Группа	Холдинг	Комментирование внешних и внутренних информационных поводов	Работа с потребителями/партнерами (совместно с маркетологами)	Информационное обеспечение международных проектов маркетинговых подразделений холдинга
				Развитие связей с инвесторами, кредиторами и т.д.	
Федеральный уровень (Москва – Россия)	Группа	Холдинг	Ведение кризисного коммуникац. менеджмента (судебные разбирательства, контратаки в информационных войнах, борьба с обвинениями в монополизации и т.д.)	Развитие связей с федеральными СМИ	Политический PR-проекты
				Развитие связей со специализированной прессой	Лоббирование
				Развитие связей с федеральными исполнительными /законодательными/судебными органами властями	Проекты по борьбе с конкурентами/ с отдельными органами власти
				Работа с потребителями (совместно с маркетологами)	Имиджевая реклама
Региональный уровень	Группа	Холдинг	Ведение кризисного коммуникац. менеджмента (экологические проблемы, проблемы с профсоюзами, проблемы региональными и муниципальными органами власти, с налоговыми инстанциями и т.д.)	Развитие связей с региональными СМИ	Политические PR-проекты
				Развитие связей с региональной исполнительной /законодательной/судебной властью	Спонсорские и благотворительны проекты
РОС подразделение бизнес-единицы	бизнес-единица	Холдинг	Оперативное реагирование на социальные запросы персонала, жителей и органов местного самоуправления	Развитие внутри корпоративных отношений	Политический PR-проекты
				Развитие связей с муниципальной исполнительной /законодательной/судебной властью	
Муниципальный уровень	бизнес-единица	Холдинг	Комментирование внешних и внутренних информационных поводов своего уровня	Развитие связей с муниципальными СМИ	Спонсорские и благотворительны проекты
				Развитие связей с жителями территорий	

Табл. 6. Двухуровневая схема управления развитием связей с общественностью свойственная смешанно-интегрированным многоотраслевым холдингам (группам) на начальном этапе «формирования»

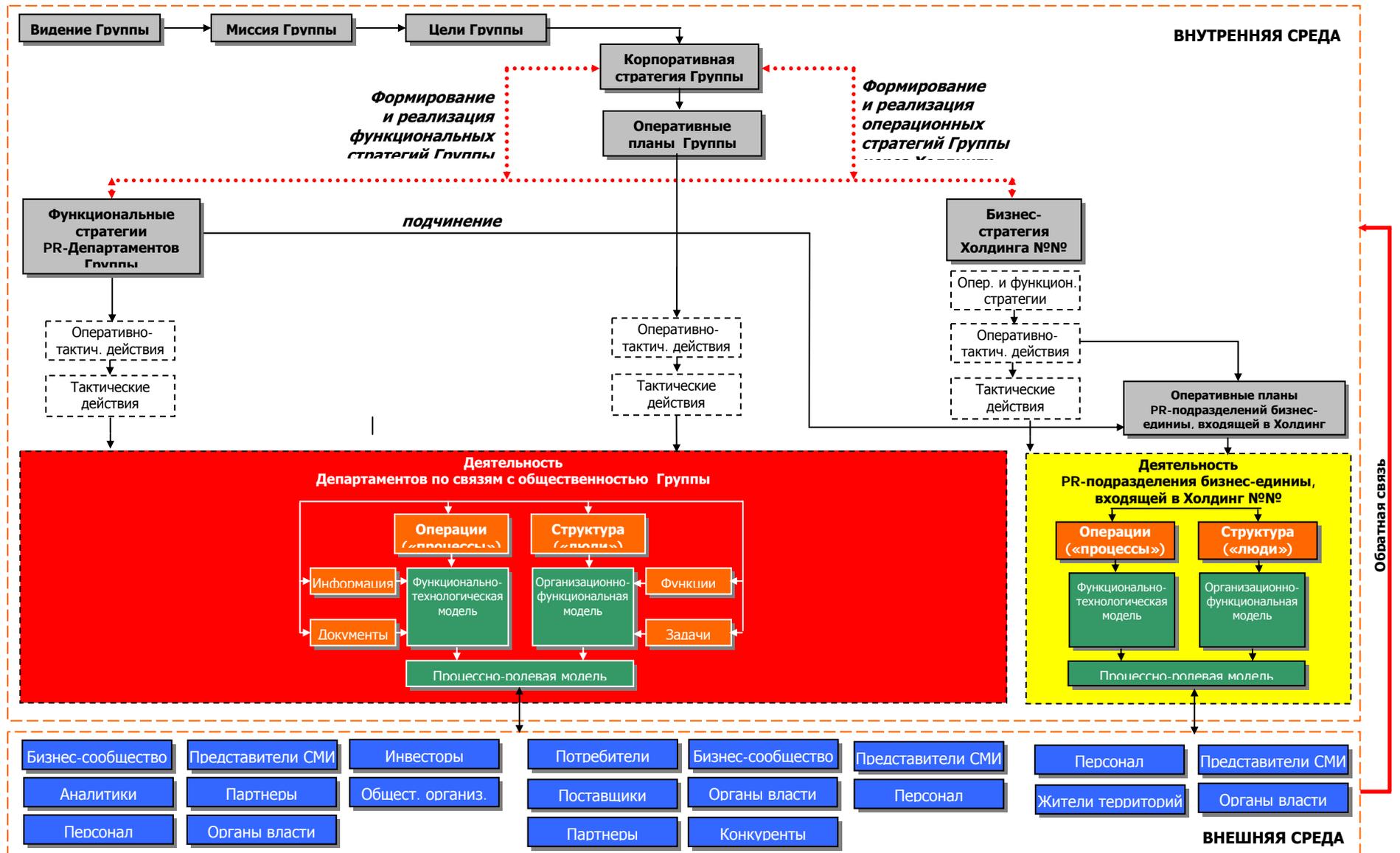


Рис. 9 Бизнес-модель двухуровневой схемы управления развитием связей с общественностью в смешанно-интегрированных многоотраслевых холдингах (группах) на этапе завершения формирования

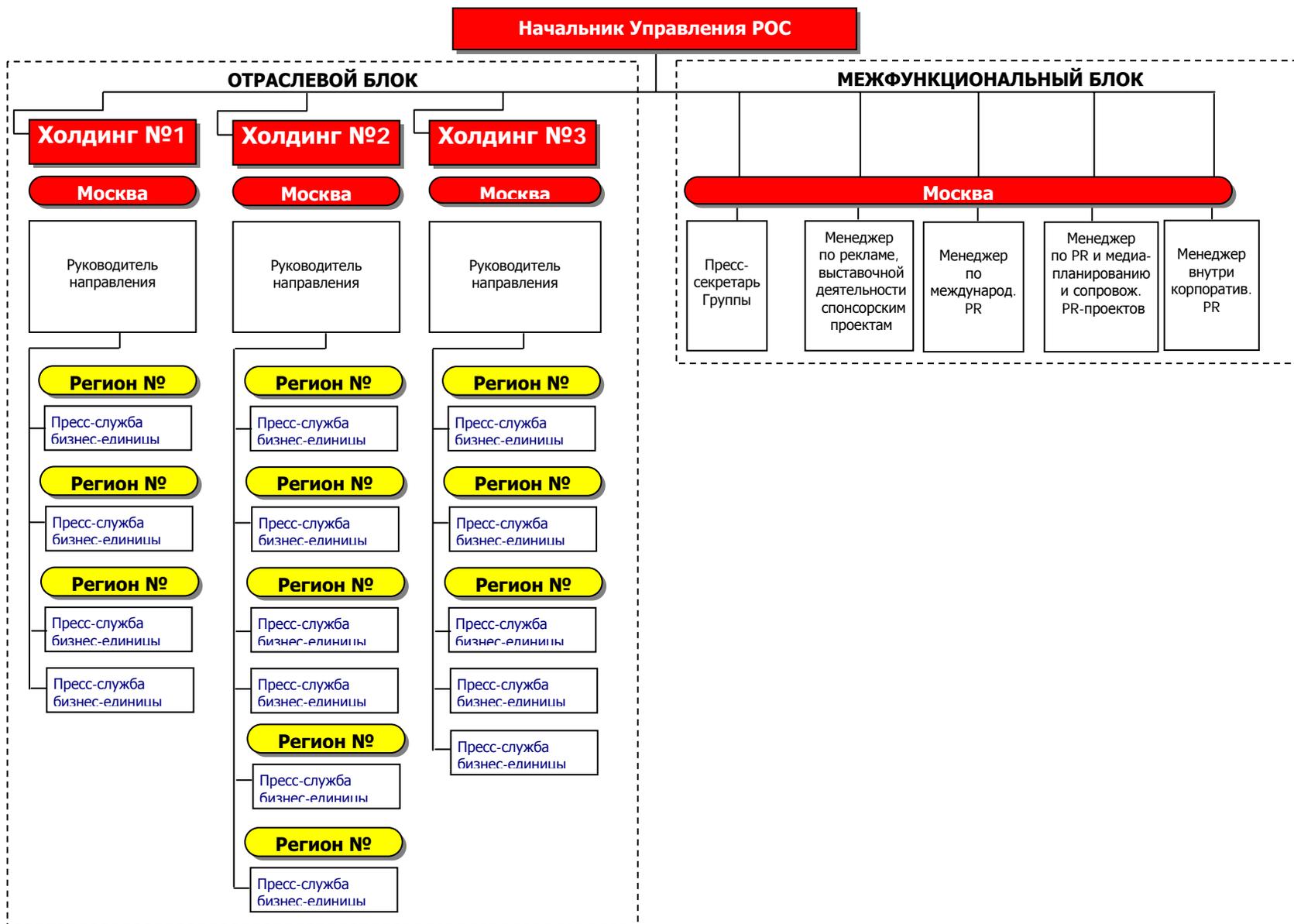


Рис. 10 Пример организационной структуры при двухуровневой схеме управления развитием связей с общественностью в смешанно-интегрированных многоотраслевых холдингах (группах) на этапе завершения формирования

Постановка процессно-ролевой системы двухуровневого управления

После создания организационной инфраструктуры двухуровневого управления на основе функционально-технологического подхода начинается этап постановки процессно-ролевой системы на уровне «Группа - Бизнес-единица».

На этом этапе может возникнуть вопрос, целесообразно ли внедрение методики бизнес-процессов уже на этапе создания двухуровневой системы управления, которая в соответствии с общей концепцией является промежуточной, и многие элементы которой придется изменять при переходе к трехуровневой?

Положительный ответ на этот вопрос вытекает из конкретной ситуации. Во-первых, холдинги еще не сформированы полностью, корпоративное управление внутри холдингов еще не достигло уровня, который позволил бы им самостоятельно вести последовательную коммуникационную политику без опасности для репутации Группы. Во-вторых, группа рассматривает любой холдинг как инвестиционный актив, соответственно, от того, как будет формироваться его репутация на рынке, существенно зависит и его капитализация и потенциальная стоимость, а эти показатели желательно оставить под управлением Группы. В-третьих, недостатки системы управления развитием связей с общественностью могут привести к утрате координации работы с различными целевыми группами и на различных территориях, вызвав противоречия при распространении информации.

Из этого следует, что внедрение системы бизнес-процессов должно сформировать единую среду управления информацией на всех уровнях, которую при переходе к трехуровневой системе развития связей с общественностью Группы будет проще масштабировать, экстраполируя созданные среды на еще один уровень управления. Нынешние руководители отраслевых направлений и их подчиненные (виртуальные пресс-службы холдингов), которые при двухуровневой системе управления входят в состав Управления РОС Группы, в дальнейшем станут руководителями и сотрудниками созданных пресс-служб самих холдингов. Соответственно, еще один фактор целесообразности внедрения бизнес-процессов именно при двухуровневой системе управления это возможность и необходимость обучения будущих сотрудников коммуникационных служб холдингов единым стандартам еще внутри самой Группы.

Далее изложена методология внедрения процессно-ролевой системы двухуровневого управления по принципам BPR (теоретические аспекты которых были изложены в специальном разделе главы 4):

- включение подразделений РОС бизнес-единиц в subprocesses Группы.
- определение ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих развитие связей с общественностью Группы;
- моделирование «идеальных» бизнес-процессов (с корреляцией перспектив перехода к трехуровневой системе);
- формирование моделей бизнес-процессов на основании взаимного увязывания текущих subprocesses, протекающих в рамках функциональной ответственности сотрудников Управления РОС Группы и бизнес-единиц;
- сравнительный анализ возможных действий по переводу бизнес-процессов от состояния «как есть» в состояние «как надо» (для двухуровневой системы);
- вынесение на обсуждение ключевыми участниками проекта выявленных расхождений в состояниях систем, выработка возможных моделей реструктуризации системы бизнес-процессов («мозговые штурмы», выработка новаторских идей, проработка сценариев «а если?», разработка комплексных моделей, в которых собрано лучшее от предыдущих и т.д.);
- моделирование «системы взаимодействия бизнес-процессов», т.е. методология встраивания бизнес-процессов развития связей с общественностью в бизнес-процессы компании, функциональных и структурных подразделений;
- промежуточное определение (проектирование) моделей новых бизнес-процессов (см. рис. 11-14);

- разработка плана внедрения бизнес-процессов;
- разработка новой организационной структуры (моделирование процессно-ролевой системы для двухуровневого управления).
- комплексное обсуждение с ключевыми участниками бизнес-процессов содержания смоделированных процессов, моделей взаимодействия, плана внедрения бизнес-процессов (реализуется путем деловых игр по принципу «а если?»);
- внесение корректировок в смоделированные процессы, в модели взаимодействия, в модель процессно-ролевой системы и в план внедрения бизнес-процессов.

Пилотное внедрение:

- обучение участников одного из бизнес-процессов принципам его работы;
- внедрение одного из бизнес-процессов (по принципу «каждый элемент пощупаем руками»);
- анализ отклонений, внесение корректировок;
- создание всего комплекса организационно-правовых документов, обеспечивающих внедрение системы бизнес-процессов.

Обучение сотрудников коммуникационных подразделений:

- обучение участников бизнес-процессов принципам их работы (деловые игры и т.д.).
- обучение участников всех бизнес-процессов технологиям управления, используемым в деятельности по развитию связей с общественностью (принципы комплексного управления проектами и программами, выстраивание отношений со средствами массовой информации, работа в программах интегрированных маркетинговых коммуникаций, информационные технологии управления и т.д.).

Внедрение процессно-ролевой модели двухуровневого управления, мониторинг, анализ и проведение корректирующих воздействий:

- внедрение как таковое согласно плану постановки процессного управления (внедряется статичное процессное управление, регламентированное только документами, т.е. осуществляется «бумажное» обеспечение бизнес-процессов без использования информационных технологий);
- анализ отклонений, внесение корректировок;
- реструктуризация организационной структуры с целью обеспечения функционирования бизнес-процессов (принцип «от людей к задачам, от задач к процессам») и закрепление внедряемой процессно-ролевой системы организационно-правовыми документами;
- определение промежуточных итогов внедрения процессов;
- разработка концепции информатизации процессно-ролевой системы управления (постановка динамического процессного управления);
- оценка целесообразности внедрения динамического процессного управления (см. ниже «Внедрение информационных технологий в деятельность коммуникационных подразделений Группы»);
- реструктуризация организационной структуры;
- анализ отклонений, внесение корректировок;
- внедрение программы непрерывного совершенствования процессов;
- формирование и развитие системы внутреннего заказчика в виде функциональных и структурных подразделений Группы.

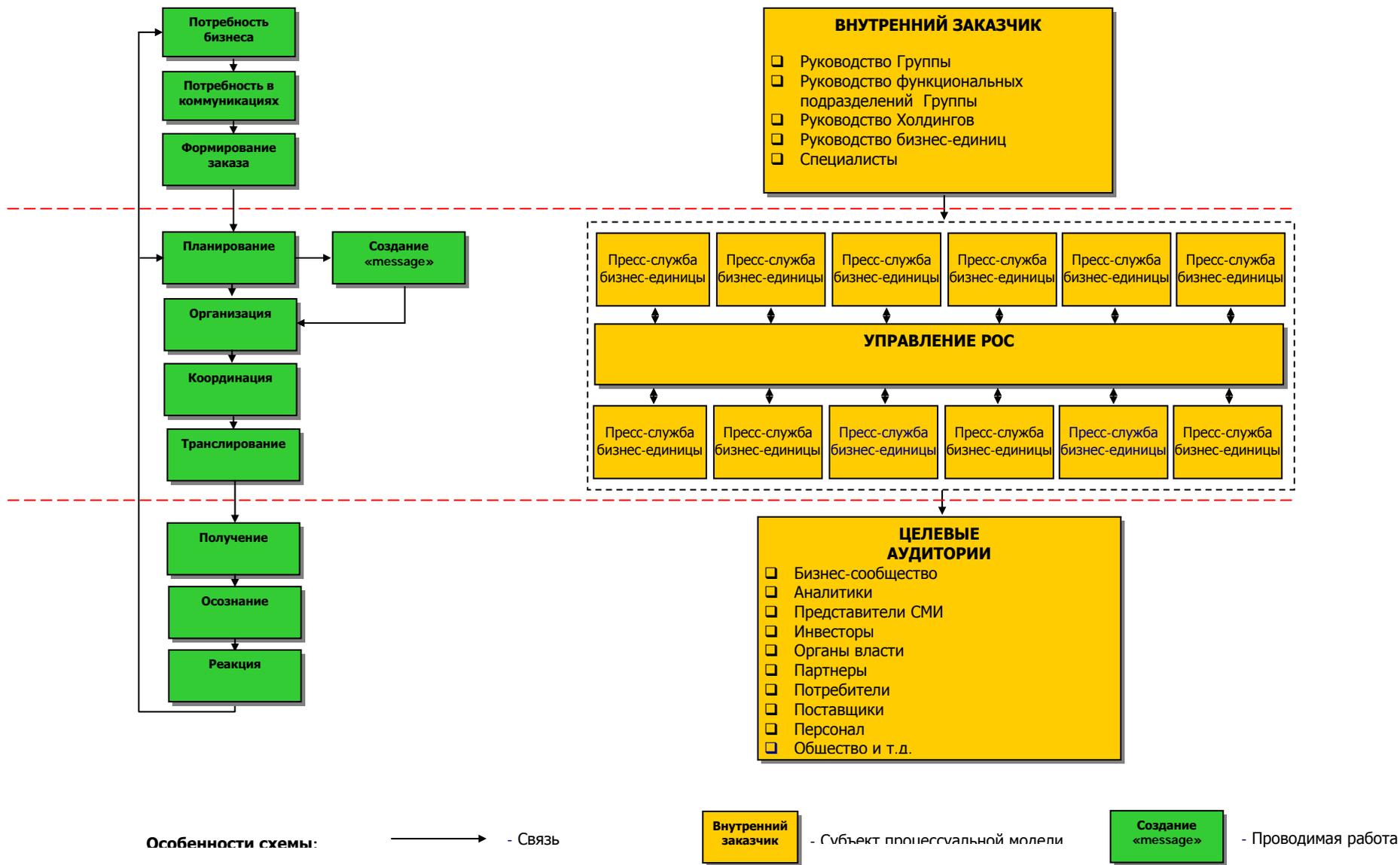


Рис. 11 Общее описание процессуальной модели работы по развитию связей с общественностью в смешанно-интегрированных многоотраслевых холдингах (группах) на этапе завершения «формирования»

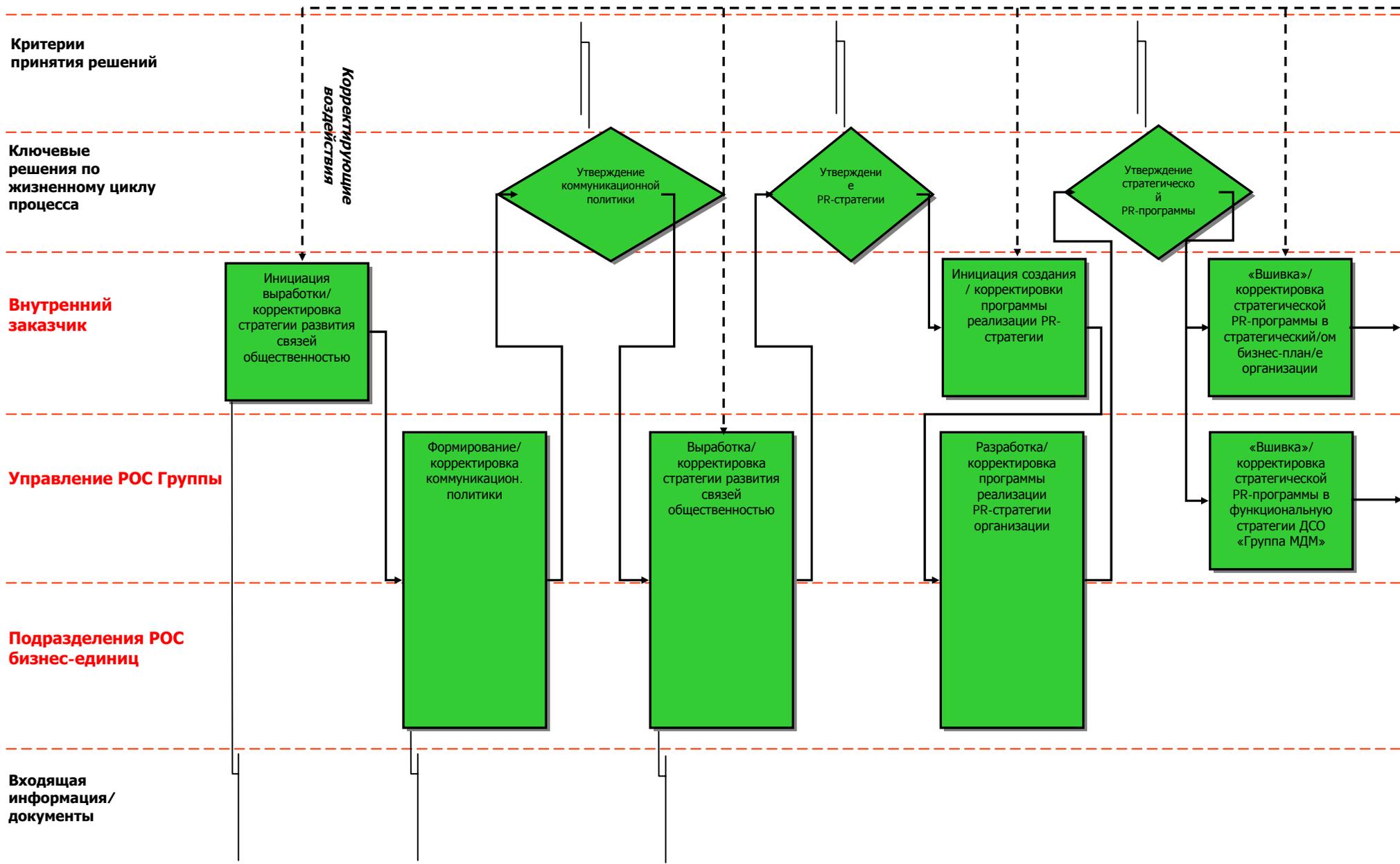


Рис. 11 Пример технологической карты бизнес-процесса «Планирование деятельности Группы и ее структурных подразделений в области развития связей с общественностью» при двухуровневом управлении. Фрагмент 1. (Некоторые элементы, такие, как «Критерии принятия решений» и «Входящая информация/документы» убраны из данного примера по корпоративным требованиям конфиденциальности – авт.)

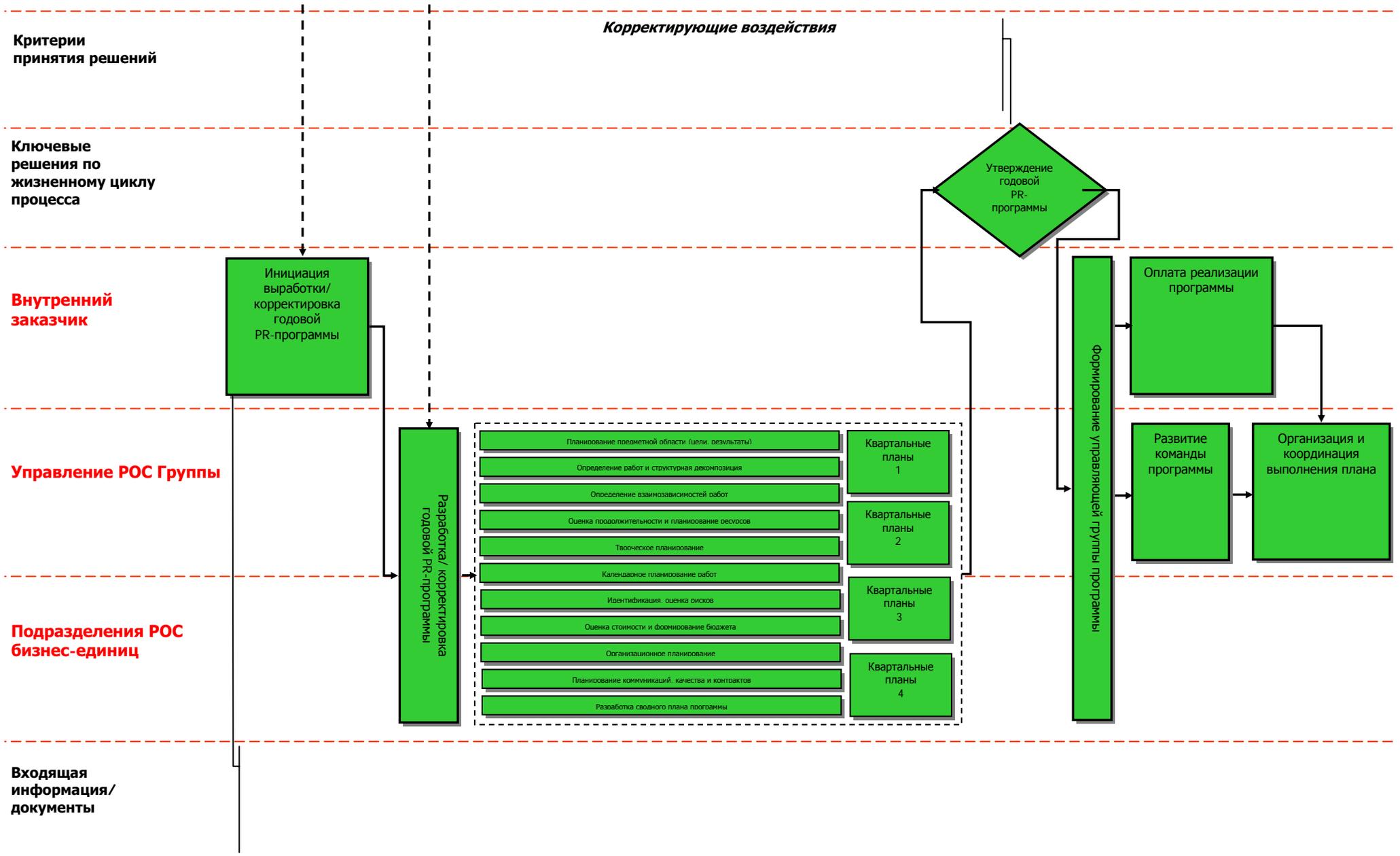


Рис. 12 Пример технологической карты бизнес-процесса «Планирование деятельности Группы и ее структурных подразделений в области развития связей с общественностью» при двухуровневом управлении. Фрагмент 2. (Некоторые элементы, такие, как «Критерии принятия решений» и «Входящая информация/ документы» убраны из данного примера по корпоративным требованиям конфиденциальности – авт.)

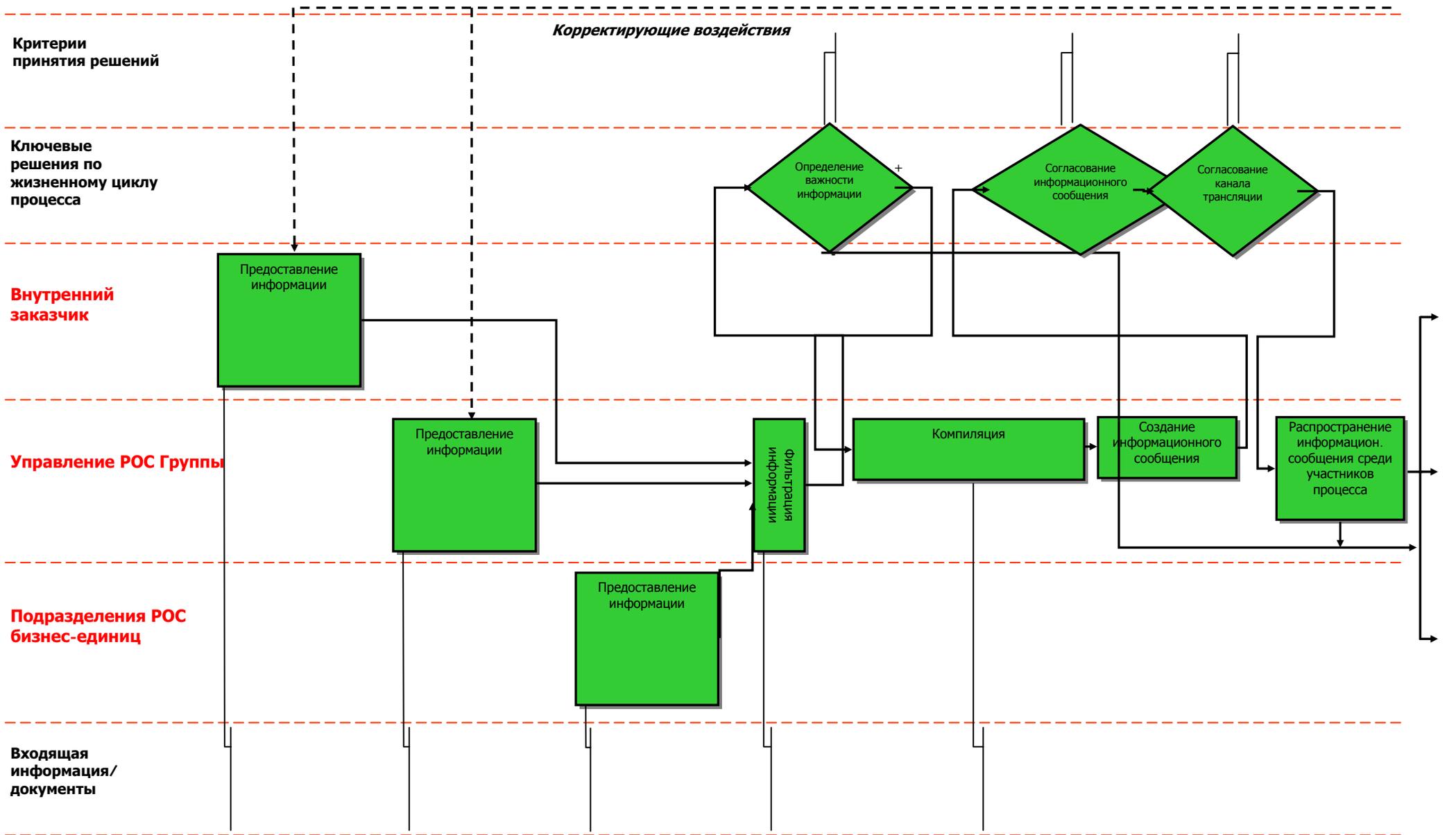


Рис. 13 Пример технологической карты бизнес-процесса «Управление официальной информацией Группы и ее структурных подразделений» при двухуровневом управлении. Фрагмент 1. (Некоторые элементы, такие, как «Критерии принятия решений» и «Входящая информация/документы» убраны из данного примера по корпоративным требованиям конфиденциальности – авт.)

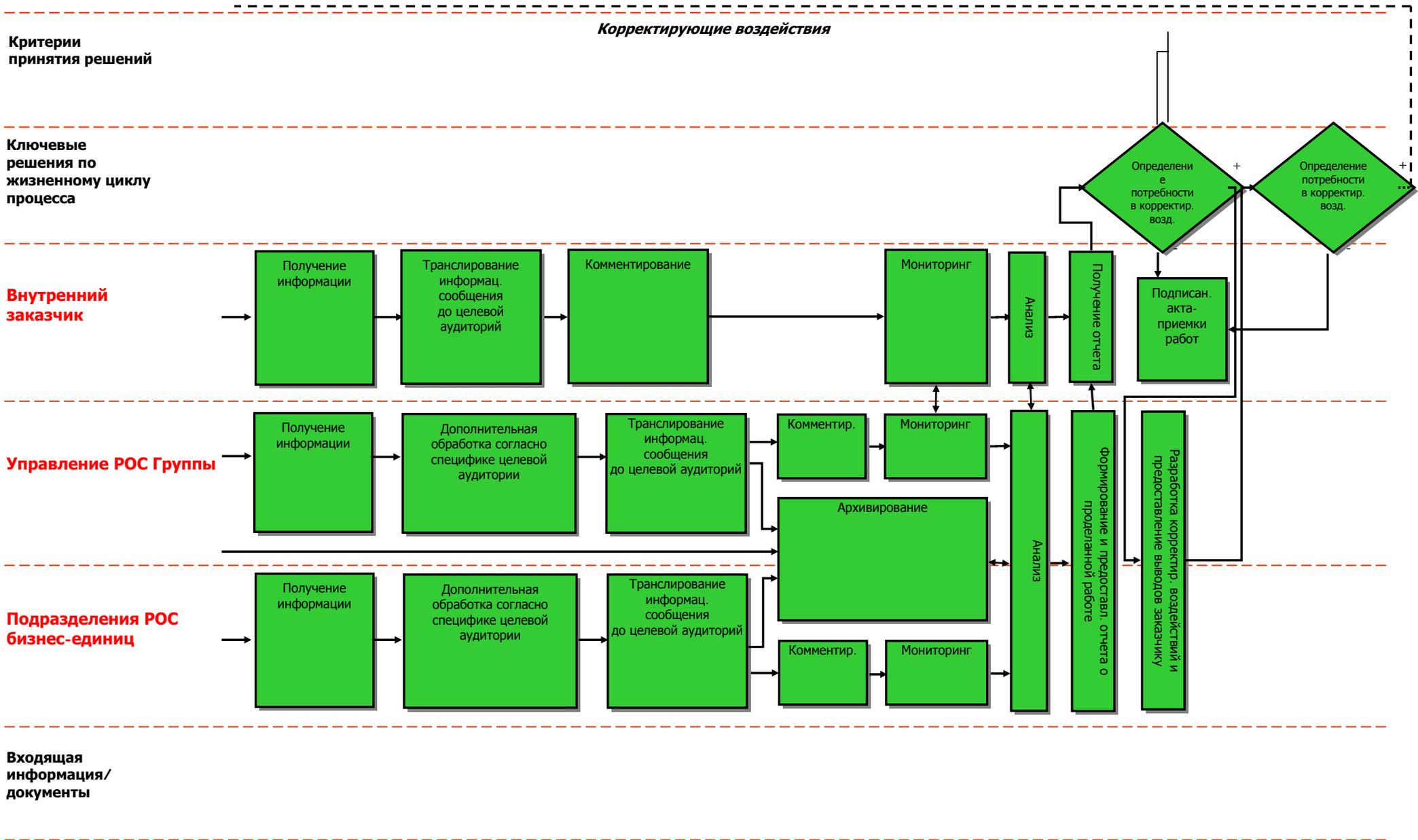


Рис. 14 Пример технологической карты бизнес-процесса «Управление официальной информацией Группы и ее структурных подразделений» при двухуровневом управлении. Фрагмент 2. (Некоторые элементы, такие, как «Критерии принятия решений» и «Входящая информация/документы» убраны из данного примера по корпоративным требованиям конфиденциальности – авт.)

Формирование системы трехуровневого управления коммуникационной деятельностью Группы в рамках Управления РОС Группы

Когда в Управлении будут налажены функционально-структурная и процессно-ролевая модели, дальнейшее масштабирование систем управления не окажет значительного влияния на качество управления развитием связей с общественностью Группы в целом. Основные работы по переходу к трехуровневой системе управления будут происходить в головном офисе, где организационно будет происходить выделение отраслевого блока из состава Управления РОС. Создаваемые Управлением РОС холдингов будут использовать механизмы работы в области развития связей со средствами массовой информации, которые создавались еще при одноуровневой системе управления и являются высокоэффективным блоком любого коммуникационного подразделения Группы. Соответственно, при выделении отраслевых блоков новым подразделениям требуется создавать собственные позиции по управлению визуальной идентификацией (реклама), выставочной деятельностью, международными связями с общественностью (если этого требует специфика бизнеса холдинга), внутрикорпоративными отношениями и т.п. Все эти технологии работы предоставляются функциональными сотрудниками головного Управления РОС совместно с представителями команды проекта.

Предлагается следующая методология перехода к трехуровневой системе управления:

- моделирование трехуровневой системы управления;
- согласование концепции трехуровневой системы управления среди руководителей холдингов, с последующим утверждением ее у высшего руководства Группы;
- проведение организационно-правовых согласований формируемых коммуникационных подразделений холдингов;
- решение вопросов обеспечения инфраструктуры для формируемых коммуникационных подразделений холдингов;
- набор персонала на новые позиции в подразделениях;
- проведение обучения по функциональной передаче опыта от Группы холдингам (утвержденная методология управления визуальной идентификацией, выставочной деятельностью, международными связями с общественностью, внутрикорпоративные отношения и т.п.);
- моделирование новых бизнес-процессов по этим функциональным направлениям;
- корректировка существующих моделей бизнес-процессов (масштабирование до третьего уровня) и включение в эти модели новых бизнес-процессов, сформированных разделением деятельности;
- комплексное обсуждение с ключевыми участниками бизнес-процессов содержания смоделированных процессов, моделей взаимодействия, плана реинжиниринга бизнес-процессов (реализуется путем деловых игр по принципу «а если?»);
- внесение корректировок в смоделированные процессы, в модели взаимодействия, в модель процессно-ролевой системы и в план реинжиниринга бизнес-процессов.
- обучение участников бизнес-процессов скорректированным принципам работы (деловые игры и т.д.).
- внедрение как таковое согласно плану реинжиниринга (внедряется статичное процессное управление, регламентированное только документами, т.е. «бумажное» обеспечение бизнес-процессов без использования информационных технологий);
- анализ отклонений, внесение корректировок;
- определение итогов внедрения процессов;

- окончательное организационно-правовое закрепление положений об управлении коммуникационными подразделениями Группы, положений о подразделениях, регламенты бизнес-процессов и т.д.

С момента окончания сопряжения функционально-структурных и процессно-ролевых моделей на уровне «Группа-холдинг» действия коммуникационных подразделений холдингов будут носить самостоятельный характер при согласовании собственной функциональной стратегии и оперативно-тактических планов с представителями Управления РОС Группы. С этого момента тренды развития связей с общественностью в Группе в целом расходятся. *Группа занимается, в основном, репутационным менеджментом, ориентированным на выстраивание благоприятных партнерских отношений с различного рода инвесторами и группами экономического влияния. Холдинги – работой с потребителями и партнерами, а бизнес-единицы обеспечивают стабильность сред, где осуществляется производственная деятельность.*

Построение этой системы обеспечит достижение главной цели проекта. В коммуникационном аспекте Группа уже представляет собой независимые организационные образования, способные вести продуманную и скоординированную информационную политику, но в тоже время безболезненно может пережить отделение какого-нибудь элемента на уровне холдинга или бизнес-единицы в результате продажи этого актива.

Внедрение методологии управления операционной деятельностью коммуникационных подразделений Группы

Чтобы формализовать определенную часть оперативной деятельности, для всех подразделений разрабатываются схемы действий представителей коммуникативных подразделений при оперативном реагировании на непредвиденные ситуации. Внедрение происходит сначала методом обучения (в т.ч. методом деловых игр), а в последствии и в реальной работе. Также на протяжении всего цикла проекта вносятся корректировки в инструкции.

Внедрение методологии управления проектами в деятельность коммуникационных подразделений Группы

Внедрение методологии управления проектами начинается одновременно с началом формирования процессно-ролевой модели управления в двухуровневой системе.

Требуется обеспечить решение следующих задач внедрения методологии управления проектами в деятельность подразделений Управлений РОС:

- обеспечение единой методики инициации проектов, утверждения планов проектов, утверждение изменений планов проектов, обеспечение проектов требуемыми ресурсами и утверждение завершения проектов;
- обеспечение единой методики своевременного согласования плана проекта, изменений проектного плана и других документов проекта;
- обеспечение единой методики эффективного взаимодействия участников проекта;
- обеспечение единой методики исполнения проектов;
- обеспечение единой методики предоставления всей необходимой отчетности всем участникам проекта о состоянии исполнения проектов.

Для успешного обеспечения внедренческого проекта планируется привлечь внешнего специализированного консультанта (компанию) по внедрению как самой методологии, так и программного обеспечения. Скорее всего, этот проект будет единым для всех структурных единиц Группы, так как большой процент реализуемых проектов в Группе это межфункциональные проекты. Немаловажным является факт внедрения именно стандартизированной международной методологии УП (например, PMI), что важно при возможной кооперации в проектах с различными иностранными контрагентами и

партнерами.

Внедрение системы УП в организации подразумевает некоторое (иногда значительное) изменение процессов управления в организации и требует системного подхода, включающего планирование комплекса работ и контроль над их осуществлением. Соответственно планы внедрения системы УП должны сопрягаться с планами внедрения функционально-структурной и процессно-ролевой моделей работы Управления РОС и других подразделений.

Разработанный план внедрения не ограничивается лишь установкой программного обеспечения и обучением пользователей функциям системы. Проекты по установке новых систем автоматизации управленческой деятельности традиционно охватывают гораздо более широкий спектр задач от дополнительной формализации процедур сбора и хранения управленческой информации до осуществления изменений в организационной структуре управления и перераспределения обязанностей. В общем, проекты по внедрению систем УП можно отнести к классу организационных проектов - проектов, в той или иной степени ведущих к развитию структуры организации. Отличительной особенностью данного типа проектов является то, что от успеха или провала проекта может зависеть эффективность функционирования организации в целом или ее отдельных подразделений. По этой причине тщательное планирование и контроль не только технических, но и человеческих аспектов внедрения системы приобретает особую важность.

Заранее можно определить, что совместная деятельность консультанта и команды проекта будет осуществляться по следующим направлениям:

- сопряжение планов внедрения бизнес-процессов и УП;
- обучение руководства и ключевых сотрудников РОС-подразделений Группы основам управления проектами;
- внедрение информационных программных продуктов;
- обучение работе с программными продуктами;
- внесение корректировок в организационно-правовые документы, регламентирующие управление коммуникационной деятельностью Группы (прежде всего принципиальная невозможность профинансировать или утвердить проект без его проработки);
- формирование единой системы отслеживания реализации проектов на основе системы управленческой отчетности, которая создается во всей Группе в целом и экстраполируется в деятельность Управления РОС;
- выработка системы вознаграждения для сотрудников подразделений за эффективное внедрение систем в работу своего подразделения.

Внедрение информационных технологий в деятельность коммуникационных подразделений Группы

Информационные технологии рассматриваются автором данного проекта как один из инструментов, оказывающих влияние на эффективность выполнения определенных операций. Сопровождение внедрения бизнес-процессов внедрением информационных технологий рассматривается в последнюю очередь, так как в деятельности коммуникационных подразделений отсутствует массив числовых данных, управление которым имело бы смысл автоматизировать (в отличие от, например, бизнес-процессов финансового учета, бухгалтерии или логистики). Для управления развитием связей с общественностью более важно регламентировать бизнес-процессы таким образом, чтобы документы и информация транслировалась четко определенному субъекту процесса, так как содержание информации в данном случае не поддается автоматизации. Гораздо эффективней наладить оперативный обмен информацией в рамках регламентированных процессов, что может быть достигнуто активным внедрением технологий удаленного доступа для всех подразделений.

Под этим подразумевается следующие действия:

- обеспечение доступа в Интернет для всех подразделений (особенно это актуально для бизнес-единиц, которые работают в Сибири и на Дальнем Востоке, где иногда существует только связь через рации (пример, Тулунский и Азейские угольные разрезы в Бурятии и в Иркутской области) и с обязательной работающей электронной почтой);
- создание единого информационного пространства Управления РОС в Интранет (внутри корпоративной сети Группы) с возможностью парольного удаленного доступа через Интернет для региональных подразделений:

Доступ к организационным документам Управления РОС (должностные инструкции и различные регламенты, стандартные формы организационных документов (концепции, бюджеты и шаблоны и т.д.), доступ к справочнику координат сотрудников РОС Управлений, подразделений Группы, холдингов, бизнес-единиц, к базе данных представителей СМИ, к координатам представителей органов власти, бизнес-сообщества, представителей коммуникационного сообщества, а также к базам данных по пресс-релизам Группы и структурных подразделений, по презентациям, текстам выступлений и публикаций, к материалам для комментариев (FAQ) и календарю событий. Также важно предоставить доступ к текущему мониторингу и к его архивам, к банку изображений и т.п.

- внедрение информационной поддержки УП. Скорее всего, в качестве базового программного продукта будет выбран пакет MS Project с функцией Project Central (программный продукт, предназначенный для групповой работы над проектом). С его помощью члены команды проекта смогут видеть свои назначения на задачи проекта, вводить фактически отработанное время по каждой конкретной задаче. Так в Project Central каждому члену команды проекта доступна только та информация по проекту, которая касается именно его. Интернет-ориентированная архитектура реализации Project Central позволяет вести удаленно-распределенную работу по проекту. Это особенно актуально для регионов и соответствует уровню информатизации на местах, где основным ПО являются различные пакеты Microsoft, а также масштабу проектов, реализуемых в коммуникационных подразделениях.

10. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ФАЗЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА

Фаза окончания этого проекта начинается после того, как станет понятно, что построенная трехуровневая система управления развитием связей общественностью может нормально функционировать и дальнейшая ее настройка не требует содержания штата организационных консультантов и функции по поддержанию ее в рабочем состоянии может выполнять один специалист.

На фазе завершения команда проекта будет заниматься закрытием контрактов с внешними и внутренними подрядчиками. В этой фазе проходят встречи, консультации, круглые столы, на которых участники проекта делятся своими результатами и впечатлениями от проделанной работы. Проводится также анализ ошибок, допущенных в ходе осуществления проекта, и вырабатываются решения, которые в будущем позволят избежать их.

Отчеты о проделанной работе предоставляются руководству Группы, холдингов и бизнес-единиц.

Расформировывается команда проекта.

Проект достиг своей цели – он завершен.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ГРУППЕ МДМ

КОРПОРАТИВНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРОЕКТА

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРОЕКТА

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

11. ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ГРУППЕ МДМ

РЕАЛИЗАЦИЯ ЭТОГО ПРОЕКТА ПОЗВОЛИТ ДОСТИЧЬ СЛЕДУЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗВИТИЯ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ГРУППЕ МДМ

- ❑ обеспечит необходимое представление информации о Группе, холдингах и бизнес-единицах до необходимых ключевых целевых аудиторий разного территориального уровня;
- ❑ обеспечит постоянство и регулярность информационного присутствия Группы в различных медиа-полях;
- ❑ обеспечит качественное решение поставленных перед Группой коммуникационных задач.

РЕАЛИЗАЦИЯ ЭТОГО ПРОЕКТА ПОЗВОЛИТ ДОСТИЧЬ СЛЕДУЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОС

- ❑ переведет управление коммуникативной деятельностью Группы на уровень решения стратегических и оперативно-тактических вопросов самой Группы;
- ❑ обеспечит делегирование с уровня «Группа» на уровень «Холдинг» полномочий по формированию и развитию собственных брэндов отраслевых холдингов Группы;
- ❑ создаст систему жесткого контроля управления и содержания деятельности коммуникативных подразделений бизнес-единиц со стороны коммуникативных подразделений холдингов;
- ❑ обеспечит оперативное транслирование официальной информации внутри Группы, как снизу вверх (от подразделений бизнес-единиц до головного офиса и далее транслирование на федеральный и международный уровень) так и сверху вниз;
- ❑ повысит эффективность взаимодействия различных подразделений при решении коммуникационных задач и проблем;
- ❑ создаст механизмы реализации среднесрочных PR-программ и проектов;
- ❑ создаст масштабируемую систему управления развитием связей с общественностью (вне зависимости от увеличения размеров компании благодаря приобретению новых предприятий, новые коммуникационные подразделения автоматически начинают функционировать в рамках существующих бизнес-процессов в холдингах и в Группе);
- ❑ повысит уровень профессионализма и качества работы сотрудников коммуникационных подразделений Группы и структурных подразделений при управлении деятельностью по развитию связей с общественностью;
- ❑ создаст эффективные механизмы управления коммуникациями в случае возникновения кризисных ситуаций.

12. КОРПОРАТИВНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРОЕКТА

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ МДМ

- предусматриваемый переход к межфункциональному взаимодействию коммуникационных подразделений и различных функциональных подразделений Группы, холдингов и бизнес-единиц по системе «внутреннего заказчика» повысит степень интеграции действий подразделений и взаимную согласованность всех элементов командной работы, что сможет оказать непосредственное влияние на качество работы и достижение целей деятельности;
- внедряемые технологии окажут влияние на оптимизацию и расширение присутствия Группы и структурных подразделений в информационном пространстве ключевых сообществ благодаря созданию новой системы взаимодействия с различного рода СМИ на основе их включения регламенты в бизнес процессов коммуникационных подразделений;
- выстраиваемая в рамках проекта система позволит легко осуществлять отделение/вхождение любого структурного подразделения из/в Группу, т.к. создаваемые системы являются масштабируемыми и способны эффективно существовать вне зависимости от организационных (структурных) изменений на 2 и 3 уровнях.

13. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРОЕКТА

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ОТРАСЛИ ПО РАЗВИТИЮ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

- проект позволит получить уникальный для российской практики опыт анализа типологии управленческой деятельности применительно к такой слабо формализуемой сфере, как развитие связей с общественностью крупных компаний, а также опыт изменения структуры типологии (оперативная, операционная и проектная) в динамическом аспекте фаз жизненного цикла организации;
- проект позволяет установить взаимосвязи между формами интеграции крупных российских компаний и спецификой сформированных систем управления развитием связей с общественностью;
- проект позволяет выявить закономерности в тенденциях развития систем управления РОС для крупных российских смешанно-интегрированных многоотраслевых холдингов и определить перспективные модели развития этих систем с точки зрения использования РОС как бизнес-инструмента;
- комплексное управление развитием связей с общественностью в российской компании впервые рассматривается как бизнес-процесс, который может эффективно быть встроен в деятельность компании (включение в систему бизнес-процессов, в межфункциональное проектное управление и т.п.).

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ И РЕИНЖЕНИРИНГА БИЗНЕСА

- данный проект является первым (насколько известно автору) комплексным описанием методологии перехода от функционального управления деятельностью по развитию связей с общественностью к процессо-ориентированной, построенной на методологии BPR;
- впервые рассмотрен вопрос о применении технологий реструктуризации организаций к столь слабо формализуемой деятельности как развитие связей с общественностью.

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- данный проект является одним из первых в области управления развитием связей с общественностью в России, который спланирован и предназначен для реализации по стандартам PMI и вообще по каким-либо канонам управления проектами;
- данный проект реализуется в среде участников проекта, для которых даже общепринятые технологии управления являются принципиально неизвестными в силу изначально другой («творческой», а не административной) специализации (это относится прежде всего к руководителям коммуникационных подразделений бизнес-единиц в регионах присутствия Группы); фактически, это один из первых случаев применения принципов проектного управления и построения соответствующей *системы* в творческой деятельности.

14. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для крупных российских компаний построение взаимоотношений с сообществами до сих пор не является деловым приоритетом, в то время как для крупных международных компаний именно репутационные и, шире, «ценностные» составляющие (образ марки, метафора продукта и т.п.) являются главным инструментом, обеспечивающим продажи продукции и услуг. Даже на личном потребительском опыте на простейших примерах легко заметить, что различия между товарами чаще лежат не в области их качества, назначения или других потребительских свойств, а в области их (как товаров, так и производителей) коммуникации с потребителями. Правильно организованная и умеющая «завоевать» потребителя (инвестора, работника, избирателя, жителя, чиновника, директора и т.п.) коммуникация обеспечивает приоритет одним товарам и услугам, в то время как остальные пытаются с переменным успехом удержаться на рынке.

Разница в оценке важности системы РОС российских и международных компаний, даже при том, что их размеры и обороты иногда сопоставимы, обусловлена слабым развитием конкуренции и искаженной структурой спроса на отечественных рынках, где зачастую (на отдельных рынках) доминируют не рыночно-ориентированные потребители (например, государственная система здравоохранения, регулируемая государством энергетика, и т.п.). При этом для крупной российской компании, работающей не на потребительском, а на производственном рынке (в советское время использовался термин называлось «отрасли группы А» - производство товаров для производства), ситуация осложняется еще и тем, что корпоративные потребители имеют неразвитую, неэффективную систему корпоративного управления, где решения принимаются не из расчета долгосрочной экономической целесообразности, а сиюминутной или даже личной выгоды.

С этой точки зрения перед крупной российской компанией «группы А» стоит задача не просто поддерживать коммуникацию на приемлемом уровне, обусловленном лишь тем фактом, что компания неизбежно находится в системе общественных отношений, как бы она себя не вела и какую бы продукцию не выпускала. Более важным является процесс *развития системы* этих отношений и превращения их в реальный эффективный инструмент развития бизнеса, повышения конкурентоспособности, обеспечения лояльности и поддержки со стороны потребителей, персонала, инвесторов, делового сообщества и иных общественных групп, с которыми она взаимодействует.

С этой точки зрения внедрение принципов проектного управления всем комплексом коммуникативной деятельности обеспечивает для компании огромный шаг вперед, превращая коммуникацию из стихийной в управляемую, поддающуюся необходимым изменениям, вставшую на путь превращения из неизбежной «повинности» в средство стимулирования производства и сбыта.

В российской практике существуют примеры, когда лояльность целевых групп и стабилизация отношений с общественными группами и прекращение конфликтов обеспечивали повышение капитализации компании.¹³ Это особенно актуально в тех случаях, когда компания имеет свободно обращающиеся ценные бумаги, котировка которых легко подвержена влиянию распространяемой информации. В таких случаях именно системное управление этой информацией обеспечивает компании рыночную устойчивость. С развитием российского фондового рынка число компаний, зависящих от качества собственной коммуникативной политики, будет только расти, и в этом смысле симптоматично, что к построению коммуникативных систем первыми приступают как раз те российские компании, которые вышли или планируют выйти на фондовый рынок как эмитенты.

¹³ Например, изменение репутации компании «КомитЭК» обеспечило рост капитализации на 30% и продажу новому владельцу почти с двукратным превышением рыночной стоимости (1998-1999 гг.).

Однако намерение построить такую коммуникативную систему еще не означает ее функциональную эффективность, прозрачность и масштабируемость. Осознавая в принципе необходимость иметь управляемую коммуникацию, крупные российские компании до сих пор не имеют (не имели) модели ее построения. Проект, предпринятый при участии автора в Группе МДМ, отличается тем, что основан не на «возможностях» компании, ориентация на которые привела бы к созданию статичной системы, неспособной следовать за развитием Группы, а на ее стратегии развития. Это открыло путь к построению системы динамической, способной следовать изменениям конфигурации Группы, ее деловых приоритетов, географии деятельности и рыночной конъюнктуры.

Более того, проект позволяет не только масштабировать коммуникативную систему внутри Группы МДМ, но и использовать ее модель в сопоставимых по масштабу компаниях, находящихся на той же или даже более высокой стадии развития производственной и управленческой структуры. Это стало возможно прежде всего благодаря тому, что в основу модели положены принципы, а не данные, процессы, а не состояния. Эффективная модель системы управления развитием общественных связей и коммуникацией, таким образом, является для своей сферы применения универсальной, умеющей реализовать и обеспечить любую стратегию коммуникации и развития общественных отношений, какую бы ни избрала та или иная компания. Именно эта независимость модели от содержания коммуникации позволяет говорить о ней как об *инструменте*, пользоваться которым можно с различными целями, но одинаково эффективно. Таким образом, любая компания, находящаяся на соответствующей стадии развития (то есть, фактически, подавляющее большинство отечественных компаний, так как, очевидно, лишь единицы из них уже преодолели этот этап), может применить предложенную модель, наполняя ее собственным содержанием.

К достоинствам проекта следует отнести и то, что, в отличие от самой модели управления, модель ее внедрения создана автором по заказу конкретной компании и носит практический характер.

ЛИТЕРАТУРА

КНИГИ

1. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутии Ю.В., Гальперина З.М., Бронникова Т.М., Секлетова. Г.И. и др. Управление программами и проектами. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. - М.: «Инфра-М», 1999, 392 с.
2. Нордстрем К., Риддерстрале Й., Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта, – С-Пб.: Стокгольмская школа экономики в Петербурге, 2000 – 272 с.
3. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В., Матвеева А., Привалов А., Хорошавина Н.. 7 нот менеджмента. – 5-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. – 656 с.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Пер. с англ. - М.: ФИАР-Пресс, 1998, 288 с.
5. Хаммер М., Чампи Дж., Реинжиниринг корпораций. Манифест революции в бизнесе. – С-Пб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997., 332 с.
6. Калянов Г.Н., Теория и практика реорганизации бизнес-процессов, - М.: Синтег, 2000, 212 с.
7. Калянов Г.Н., CASE-технологии: консалтинг в автоматизации бизнес-процессов - М.: Телеком, 2000, 320 с.
8. Черемных С.В., Ручкин В.С., Семенов И.О., Моделирование бизнес-процессов, М.: Финансовая академия, 2001, 152 с.
9. Вудкок Дж., Современные информационный технологии совместной работы. Пер. с англ. - М.: Русская редакция Microsoft, 1999, 256 с.
10. Храброва И.А., Корпоративное управление: вопросы интеграции. Афффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. – М.: Альпина Паблшер, 2000. – 198 с.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др., Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Высшая школа, 2000, 587 с.
12. В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова, Реструктуризация управления компанией, 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. - М.: «Инфра-М», 1999, 240 с.
13. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забалин П.В., Организационный инжиниринг, - М.: Приор, 1999, 256 с.
14. Голубков Д.Ю., Особенности корпоративного управления в России: инвестиционный кризис и практика оффшорных операций – М.: Альпина Паблшер, 1999. – 272 с.
15. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др., Управление проектом. – М.: Высшая школа, 2001, 875 с.
16. Project Management Body of Knowledge. - PMI 1996.
17. Воропаев В.И. Управление проектами в России. СОВНЕТ, «Аланс», 1995.
18. Методические указания по разработке курсового проекта по дисциплине «Управление проектом», М.: ГУУ, 2000.
19. Ильин Н.И. и др. Управление проектами. - С.Пб.: «ДваТри», 1996.
20. Мир Управления проектами. Под редакцией Х.Решке, Х.Шелле. Пер. с английского. - М.: «Аланс», 1993.
21. Путеводитель в мир управления проектами: Пер. с англ. Екатеринбург УГТУ, 1998.-191с.10.
22. V.I.Voropaev. Project Management in Russia. – PMI 1997.
23. Либерзон В.И. Основы Управления Проектами. - М., 1997.
24. Современное управление проектами: Сборник мат. межд. конгр.-М.: «Аланс» 1995.-728 с., ил.
25. Волков И.М., Грачева М.В., Проектный анализ. - М.: ЮНИТИ, 1998, 423 с.
26. Щелков В.С., Белоусова В.М, Блинков В.М., Предынвестиционные исследования и разработка бизнес-плана инвестиционного проекта. М.: «Финстатинформ», 1999
27. Липсиц И.В., Коссов В.В., Инвестиционный проект. М.: «БЕК», 1996
28. Куперштейн В., MS Office и Microsoft Project в управлении и в делопроизводстве. - С.Пб.БХВ-Петербург, 2001, 400 с.
29. MS Office и Microsoft Project в управлении и в делопроизводстве. БХВ-Петербург, 2001, 400 с.
30. Гультьев А.К., Управление проектами Microsoft Project 2000, - С.Пб.: Корона Принт, 2002, 368 с.
31. Управление проектами в переходной экономике: инвестиции, инновации, менеджмент. -М., Сборник мат. межд. Симпозиума, 1997. - 728 с., илл.

32. Иванов Ю.В. Слияние, поглощение и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
33. Попов С.А., Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. - М.: «Инфра-М», 1999, 304 с.
34. Хесселбейн Ф., Голдсмит М., Сомервилл А., Лидерство без границ. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 315 с.
35. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
36. С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич, Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность. - М.: Высшая школа экономики, 2000
37. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 1997г. -704стр.
38. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.,ИД «Довгань», 1997г.-350 стр.
39. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М., Прогресс, 1991 - 456 стр.
40. Кларин М.В., Корпоративный тренинг от А до Я. - М.: Дело, 2000, 224 с.
41. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А., Коммуникации стратегического маркетинга. Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2001, 415 с.
42. Бернет Дж., Мориарти С., Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. Пер. с англ. - С.Пб.: Питер, 2001, 864 с.
43. 50 лучших проектов Национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник» 1997-2000. – М.: ИМА-Пресс, 2001. – 430 с.

ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ПЕЧАТНЫЕ ИЗДАНИЯ

44. Журнал «Эксперт», № 4, 9, 13, 18, 23, 34, 39, 44, 48 за 2000 год, №1, 2 за 2001год. Статьи по проблемам управления российскими предприятиями, подготовленные КГ «БИГ» в рамках открытого проекта «7 нот менеджмента».
45. Журнал «Эксперт», 1998 - N4 (121). Краснова В. «Реформ бояться - в бизнес не ходить»
46. Журнал «Эксперт», 2001 - №35 (295) «Эксперт-200 - Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции за 2000 г.»
47. Журнал «Эксперт», 2002 - №7 (314) «Рейтинг репутаций - 25 компаний с наилучшей репутацией за 2001 г.»
48. Журнал «Эксперт», 2002 - №8 (315) С.Р.Филонович, «Как выбраться из ловушки молодости»
49. Журнал «Эксперт», 2002 - №8 (315) С.Р.Филонович, «Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления»
50. Журнал «Интеррос» №01, 2002, А. Клишас «Мы знаем, каким будет следующий шаг»

ИНТЕРНЕТ

51. «Выработка эффективной бизнес-модели для компании», Д.Сироткин, Исследовательско-консультационная фирма «АЛЬТ», Санкт-Петербург, <http://www.altc.ru>
52. «Реинжиниринг: не автоматизируйте – уничтожайте», М. Хаммер, <http://www.interface.ru>
53. «Методы современных корпоративных решений на основе интеграции бизнеса и информационных технологий», А. Кирьянов, R-Style, <http://www.cit.ru>
54. «Технология прохождения бизнес-процесса», Г. Верников, <http://consulting.psi.ru>
55. «Технология прохождения приказа по основной деятельности на предприятии», Г. Верников, <http://consulting.psi.ru>
56. «Руководство по управлению внедренческими проектами на базе MS Project 2000 и рекомендаций PMI», В. Иванов <http://www.ivn.newmail.ru>
57. «Системы управления проектами и ERP-система в корпорации», <http://www.projectmanagement.ru>
58. Стандарты управления проектами, <http://www.adj.ru>
59. «Управление проектами при создании информационных систем», С. Колесников, <http://www.cfin.ru>
60. «Устранение препятствий для успеха реинжиниринга», В. Шумакер, DBA, <http://www.consulting.ru>
61. «Терминология и концепции управления проектами», <http://www.profi-club.kiev.ua>
62. «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе», А. Быкова, <http://www.interface.ru>

63. Lotus Notes - миф и реальность А.Акопянц <http://www.softerra.ru>
64. Microsoft Project, Microsoft Team Manager, <http://www.rayter.com>
65. «Реинжиниринг предприятия на основе имитационной модели», Тельнов Ю.Ф. <http://www.cfin.ru>
66. «Реорганизация бизнес-процессов», <http://www.interface.ru>
67. «Имитационное моделирование бизнес-процессов. Как отображаются характеристики процессов при моделировании», К. Тумай, <http://www.consulting.ru>
68. «Аналитические данные по методологии BPR. Этапы и мероприятия проекта по BPR», <http://www.consulting.ru>
69. «Бизнес–моделирование и управление реструктуризацией компании», <http://www.big.spb.ru>
70. «Организационные формы интеграции компаний» И.Г.Владимирова, <http://www.cfin.ru>
71. «Концепция стратегического управления Boston Consulting Group», В.С.Ефремов, <http://www.exmar.ru>
72. Интернет-сайты компаний «Группа МДМ», «Газпром», «Альфа-Групп», «Интеррос», ИПГ «Сибал», «Русский Аллюминий», «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», «ТНК», «Сибнефть» и др.

РАЗНОЕ

73. Аналитическая записка «Финансово-промышленные группы и конгломераты в экономике и политике современной России», - М.: Фонд "Центр Политических Технологий, 1998

МАТЕРИАЛЫ О ГРУППЕ МДМ (ФЕДЕРАЛЬНЫЕ СМИ, СЕНТЯБРЬ 2001-МАРТ 2002)

1	03-сен-01	Ведомости	Группа МДМ завладела "Азотом"
2	03-сен-01	Коммерсант	"Это был цирк"
3	03-сен-01	Время новостей	МДМ овладел Конверсбанком
4	03-сен-01	Ведомости	Нужные акционеры
5	03-сен-01	Компания	Пластик для металлургов
6	04-сен-01	Ведомости	"Колибри" потерял партнера
7	05-сен-01	Время новостей	Вице-президенты Альфа-банка идут в МДМ
8	05-сен-01	Коммерсант	МДМ укрепляет связи с государством
9	10-сен-01	Профиль	Бойцы из "Альфы" стали "деловыми"
10	10-сен-01	Компания	Осенняя жатва МДМ-банка
11	10-сен-01	Ведомости	Отставки и назначения/ Группа МДМ
12	10-сен-01	Компания	Питерские банкиры боятся реформы "по Мамуту"
13	11-сен-01	Время новостей	Приезжайте к нам на Колыму
14	11-сен-01	Коммерсант-Власть	Война за кингисеппский "Фосфорит"
15	11-сен-01	Коммерсант-Власть	Современность
16	12-сен-01	Коммерсант-Деньги	Игра на выезде
17	14-сен-01	Время новостей	Химия и жизнь
18	14-сен-01	Российская газета	Что показала химическая реакция?
19	14-сен-01	Российская газета	Пойдет ли наша нефть по нашим трубам?
20	18-сен-01	Московские новости	Вагон и маленькая тележка
21	18-сен-01	Коммерсант-Власть	Черная металлургия
22	19-сен-01	Ведомости	Новый хозяин Восточного
23	19-сен-01	Ведомости	Кинотрубы
24	21-сен-01	Время новостей	Суд принял сторону Сабадаша
25	21-сен-01	Ведомости	Чуб собирает урожай
26	24-сен-01	Эксперт	Консолидация
27	24-сен-01	Эксперт	Инвестиционный климат в ожидании потепления
28	26-сен-01	Ведомости	"Кузнецкие ферросплавы" оштрафованы на \$4,95 млн.
29	26-сен-01	Время новостей	Железный поток
30	28-сен-01	Труд	"Кузнецкие ферросплавы": кризис управления
31	01-окт-01	Коммерсант	Ковдорский ГОК возглавил представитель МДМ
32	01-окт-01	Компания	Слишком удобренные почвы
33	02-окт-01	Коммерсант-Власть	Кому принадлежит Россия/ Автомобильная промышленность
34	08-окт-01	Профиль	Группа МДМ удобряет бизнес
35	08-окт-01	Компания	Селовек без должности
36	08-окт-01	Русский фокус	РАО ЕЭС договориться с угольщиками по-новому
37	08-окт-01	Профиль	Полярный круг забот
38	10-окт-01	Ведомости	Отведный удар по МДМ
39	10-окт-01	Коммерсант	"Иркутскэнерго" добывает уголь подешевле
40	11-окт-01	Ведомости	Пресс-релиз Группы МДМ
41	11-окт-01	Время новостей	Группа МДМ купила Ковров
42	11-окт-01	Коммерсант	Конверсбанк двенадцатиголовый
43	11-окт-01	Ведомости	Революция отменяется
44	12-окт-01	Коммерсант	Конверсбанк трехголовый
45	12-окт-01	Ведомости	МДМ готовится к обороне
46	12-окт-01	Время новостей	Акционеры Конверсбанка раздвоились
47	12-окт-01	Ведомости	Официальное сообщение "Группы МДМ" в отношении ситуации

			вокруг ЗАО "Конверсбанк"
48	12-окт-01	Коммерсант	НПК слезает с иглы
49	15-окт-01	Коммерсант	Заявление пресс-службы Группы МДМ
50	15-окт-01	Профиль	Кадрово-химическая реакция в Группе МДМ
51	15-окт-01	Русский фокус	Финишный рывок приватизации
52	16-окт-01	Ведомости	Конверсбанк пойдет по стопам "Инкома"
53	16-окт-01	Время новостей	Новая метла
54	16-окт-01	Коммерсант-Власть	Перспективный уголь
55	17-окт-01	Коммерсант-Деньги	Собирай и властвуй
56	17-окт-01	Ведомости	Заявление Группы МДМ
57	18-окт-01	Время новостей	Костлявая рука кризиса
58	19-окт-01	Ведомости	Депутаты требуют ответа от ЦБ
59	19-окт-01	Ведомости	Первое поражение Мельниченко
60	20-окт-01	Российская газета	Волгоградская изюминка столичной выставки
61	20-окт-01	Известия	Затяжная атомная война
62	22-окт-01	Компания	Букмекеры с Охотного ряда
63	22-окт-01	Время новостей	Мир на "Тагмете" под угрозой
64	22-окт-01	Компания	От ненависти до любви
65	22-окт-01	Русский фокус	Авто судьба мотоцикла
66	23-окт-01	Московские новости	Каток
67	24-окт-01	Известия	Почти как у больших
68	24-окт-01	Коммерсант-Деньги	Александр Мамут ушел из бизнеса
69	26-окт-01	Ведомости	ФКЦБ отказала МДМ в допэмиссии акций "Кузнецких ферросплавов"
70	29-окт-01	Коммерсант	Аману Тулееву назвали не те цифры
71	29-окт-01	Русский фокус	Сергей Попов о проблемах своего предприятия и отрасли
72	30-окт-01	Комсомольская правда	Банкир в осаде
73	31-окт-01	Коммерсант-Деньги	11 собраний в день
74	31-окт-01	Известия	Мартин Шакуум: участие в капитале банка - это не такое безобидное занятие
75	02-ноя-01	Российская газета	Каким образом 600 банков уйдут с молотка
76	02-ноя-01	Известия	Рокировка капиталов
77	03-ноя-01	Коммерсант	МДМ запасается оружием
78	06-ноя-01	Коммерсант-Деньги	Легпромбанк заблудился в пайщиках
79	06-ноя-01	Ведомости	Принципиальный выбор Магнитки
80	12-ноя-01	Ведомости	Рождественская распродажа портов
81	12-ноя-01	Эксперт	Последняя надежда
82	13-ноя-01	Ведомости	Самобичевание "Иркутскэнерго"
83	13-ноя-01	Коммерсант	Срочно в ремонт!
84	14-ноя-01	Известия	Коми: ставки сделаны
85	15-ноя-01	Финансовые известия	Вторая волна приватизации
86	15-ноя-01	Российская газета	Спать не дает им жила золотая
87	19-ноя-01	Эксперт	Распродажа портов
88	19-ноя-01	Русский фокус	Фокус-группа
89	19-ноя-01	Русский фокус	Отраслевой обзор
90	20-ноя-01	Московские новости	"Свой вдвойне" губернатор
91	22-ноя-01	Ведомости	Дело о ферросплавах
92	23-ноя-01	Коммерсант	"Иркутскэнерго" договорилось с угольщиками"
93	24-ноя-01	Комсомольская правда	Кем и как формируется общественное мнение?
94	27-ноя-01	Время новостей	Три раза пронаблюдай
95	27-ноя-01	Ведомости	Убийство в "Восточном"
96	27-ноя-01	Московские новости	Минимущество - это Кремль в эпоху приватизации
97	28-ноя-01	Известия	Убит директор
98	28-ноя-01	Коммерсант	Киллеров выдала кровь на ботинках
99	30-ноя-01	Время новостей	Конверсбанк добился своего
100	30-ноя-01	Время новостей	Третий лишний
101	03-дек-01	Эксперт	Договор дороже денег
102	03-дек-01	Эксперт	Север, который не потеряли
103	03-дек-01	Профиль	Версия для печати
104	04-дек-01	Коммерсант	Закончена приватизация "Фосфорита"
105	04-дек-01	Ведомости	Группа МДМ докупила удобрений
106	05-дек-01	Комсомольская правда	Атас! Питерские идут!
107	06-дек-01	Российская газета	Куда делись деньги Конверсбанка?
108	06-дек-01	Коммерсант	Избран совет директоров "Невинномысского азота"
109	07-дек-01	Ведомости	МДМ купил газету
110	07-дек-01	Время новостей	Деньги на округ
111	10-дек-01	Русский фокус	Новости компаний
112	10-дек-01	Русский фокус	Новости компаний
113	10-дек-01	Профиль	Удобрение для роста кадров
114	11-дек-01	Коммерсант-Власть	Кому принадлежит Россия/ Банки/ Современность
115	13-дек-01	Коммерсант	Шведский суд оценил проблемы "Кузнецких ферросплавов"
116	14-дек-01	Ведомости	МДМ и шведский трейдер засудили друг друга
117	17-дек-01	Ведомости	Прогнозы дня
118	17-дек-01	Русский фокус	Новости компаний
119	17-дек-01	Русский фокус	Гамлетовский вопрос энергетики

120	20-дек-01	Коммерсант	Бывший директор оштрафовал свой завод
121	21-дек-01	Ведомости	Риэлторы из МДМ
122	21-дек-01	Ведомости	"Панорама" прирастает Сибирью
123	21-дек-01	Коммерсант	Уголь отдали в управление
124	22-дек-01	Комсомольская правда	"Инвестиционный выстрел" попал в цель
125	24-дек-01	Русский фокус	Дежа вю и хорошая погода
126	24-дек-01	Известия	Расти большой
127	24-дек-01	Русский фокус	Реалии и мифы в банке
128	24-дек-01	Ведомости	Прогнозы дня
129	24-дек-01	Компания	ПСБ для Пугачева
130	24-дек-01	Компания	Угольные пирожки
131	24-дек-01	Русский фокус	Золото бывает разное
132	25-дек-01	Ведомости	Уголь может стать золотым
133	25-дек-01	Ведомости	"Интеррос" сдал оружие
134	27-дек-01	Ведомости	МДМ размозит миноритариев
135	27-дек-01	Ведомости	Мельниченко нашел преемника
136	29-дек-01	Ведомости	В портах начался бунт
137	14-январь-02	Коммерсант	"Фосфорит" пойдет с молотка в третий раз
138	14-январь-02	Ведомости	"Евраз" обзавелся портом
139	14-январь-02	Компания	Андрей Мельниченко нашел преемника
140	15-январь-02	Финансовые известия	Мониторинг. Кадры. ОАО "Фосфорит"
141	15-январь-02	Коммерсант	Россия катит на Украину
142	17-январь-02	Ведомости	ЦБ отобрал Конверсбанк у МДМ
143	17-январь-02	Коммерсант	"ЕЭС России" поставили в уголь
144	18-январь-02	Время новостей	ЦБ признал недействительной эмиссию акций Конверсбанка
145	18-январь-02	Коммерсант	Анулирована эмиссия акций Конверсбанка
146	21-январь-02	Коммерсант	Центральный банк увольняет Мельниченко
147	21-январь-02	Эксперт	Портовая лихорадка
148	21-январь-02	Компания	Берегись ближнего своего
149	21-январь-02	Русский фокус	Новости компаний
150	21-январь-02	Ведомости	Михаил Абызов, зампред правления РАО "ЕЭС России"
151	22-январь-02	Ведомости	Мельниченко придется уйти
152	22-январь-02	Время новостей	Андрей Мельниченко претензий не получал
153	22-январь-02	Новые известия	Порты Приморья меняют хозяев
154	23-январь-02	Ведомости	Призрак Аксененко
155	23-январь-02	Коммерсант	Судят экс-директора "Невинномысского азота"
156	24-январь-02	Коммерсант	Против всех
157	24-январь-02	Ведомости	МДМ банкротит "Ньювенту"
158	24-январь-02	Ведомости	Миноритариев не пускают
159	24-январь-02	Коммерсант	Акционер "Кузнецких ферросплавов" признан банкротом
160	24-январь-02	Время новостей	Акционер "Кузнецких ферросплавов" обанкротился
161	25-январь-02	Коммерсант	"Фосфорит" изменился в юридическом лице
162	25-январь-02	Коммерсант	"Газпром" разбивает семьи
163	28-январь-02	Эксперт	Прерванный полет
164	28-январь-02	Ведомости	Порты Мурманска и Таганрога проданы
165	28-январь-02	Ведомости	В Группе МДМ произошел ряд кадровых изменений
166	28-январь-02	Компания	Пикантные финансы
167	29-январь-02	Коммерсант	МДМ-банк - больше не акционер "РЕСО-Гарантии"
168	29-январь-02	Коммерсант	Андрей Мельниченко оставил Конверсбанк
169	29-январь-02	Ведомости	Мельниченко ушел
170	29-январь-02	Московские новости	Запутались в показаниях
171	30-январь-02	Ведомости	В "Конверсе" новый шеф
172	30-январь-02	Коммерсант	ЦБ нашел Конверсбанку подходящее руководство
173	31-январь-02	Коммерсант	Дальневосточный уголь сменил хозяина
174	31-январь-02	Время новостей	У "Фосфорита" - новый управляющий
175	31-январь-02	Газета	О спорт, ты - бренд!
176	01-фев-02	Коммерсант	Управляющий не выдержал нагрузки
177	01-фев-02	Известия	Идет цепная кадровая реакция
178	04-фев-02	Эксперт	Охота за деньгами Чубайса
179	04-фев-02	Компания	Офисный вопрос
180	04-фев-02	Эксперт	Конверсбанк почти свободен
181	04-фев-02	Ведомости	"Юкос" закрепляется в Якутии
182	04-фев-02	Ведомости	Полномочные инвесторы
183	04-фев-02	Профиль	Лукойл покупает порт
184	05-фев-02	Коммерсант-Власть	Кому принадлежит Россия/ Угольная промышленность/ Тенденции
185	05-фев-02	Коммерсант-Власть	Кому принадлежит Россия/ Угольная промышленность/ Современность
186	05-фев-02	Коммерсант-Власть	Кому принадлежит Россия/ Угольная промышленность/ История
187	06-фев-02	Время новостей	"Альянс" уходит в море
188	06-фев-02	Коммерсант-Деньги	Министр обороны формирует кабинет
189	06-фев-02	Коммерсант-Деньги	Центробанк нашел хозяина Конверсбанка
190	08-фев-02	Ведомости	Депутат помогает "Группе МДМ"
191	08-фев-02	Коммерсант	Андрей Мельниченко пошел по пути олигархов
192	08-фев-02	Коммерсант	МДМ рекрутирует депутатов

193	09-фев-02	Коммерсант	Виктор Ледовский научит группу МДМ
194	11-фев-02	Русский фокус	Оживление обернулось падением
195	11-фев-02	Профиль	Президент из Петербурга
196	12-фев-02	Коммерсант	Группа МДМ зарывается в уголь
197	12-фев-02	Ведомости	"Дамоклова сума"
198	12-фев-02	Время новостей	Ядерная ротация
199	12-фев-02	Время новостей	Античубайсовский союз
200	13-фев-02	Коммерсант	КУК ответит за долги энергетиков
201	13-фев-02	Ведомости	"Красуголь" продается
202	13-фев-02	Газета	Группа МДМ добыла угля
203	13-фев-02	Коммерсант-Деньги	Андрей Мельниченко перешел в олигархи
204	14-фев-02	Ведомости	Как запастись углем
205	14-фев-02	Коммерсант	Не состоялся аукцион по акциям Вестсибугля
206	14-фев-02	Ведомости	С прицелом на РАО ЕЭС
207	14-фев-02	Финансовые известия	Шведская торговая палата. Дело МДМ-банка
208	15-фев-02	Ведомости	Конкуренты делят Синарский трубный
209	15-фев-02	Коммерсант	Металлурги раскатали трубу
210	15-фев-02	Время новостей	Дмитрий Пумпянский проголосовал ногами
211	18-фев-02	Эксперт	"Красуголь" на-гора
212	18-фев-02	Русский фокус	Союз меча и орала
213	18-фев-02	Компания	Все на борьбу с отмыванием
214	18-фев-02	Ведомости	Отставки и назначения
215	18-фев-02	Профиль	Трубный слив
216	18-фев-02	Профиль	Трубная рокировка
217	19-фев-02	Коммерсант	"Группа МДМ" встала во главе угля
218	19-фев-02	Газета	Заказ Газпрома
219	19-фев-02	Ведомости	Конверсбанк поделят
220	19-фев-02	Время новостей	Пришли за углем
221	19-фев-02	Известия	Конец угольной войны
222	19-фев-02	Ведомости	Управление стоит денег
223	19-фев-02	Коммерсант-Власть	Кому принадлежит Россия /Машиностроение / Современность
224	20-фев-02	Коммерсант-Деньги	Группа МДМ пройдет уголь и стальные трубы
225	20-фев-02	Коммерсант	ТВ-6 будут брать
226	21-фев-02	Ведомости	"Силовик в хорошем смысле" появился в группе МДМ
227	21-фев-02	Ведомости	Счастливый билет
228	21-фев-02	Коммерсант	Румынскому заводу нашли уральского хозяина
229	21-фев-02	Коммерсант	Кадровые перестановки в группе МДМ
230	21-фев-02	Ведомости	"Роснефть" скупает регистраторов
231	21-фев-02	Газета	ТВ-6 по бартеру
232	21-фев-02	Время новостей	Билет на экспортные рынки
233	21-фев-02	Газета	МДМ усидивает бизнес...
234	22-фев-02	Ведомости	Посредник идет в инвесторы
235	25-фев-02	Эксперт	МДМ устроил распродажу
236	25-фев-02	Профиль	Минеральный советник
237	25-фев-02	Компания	Гигант на угольных ногах
238	25-фев-02	Компания	В МДМ - с повинной
239	25-фев-02	Компания	ЗаТВ-6 заплатят
240	25-фев-02	Компания	Американский пирог
241	26-фев-02	Газета	В Группе МДМ новенький
242	26-фев-02	Коммерсант	Чего вы ждете от этой недели?
243	26-фев-02	Коммерсант-Власть	Десятибанкирщина
244	27-фев-02	Коммерсант	Красноярских депутатов греет уголь
245	27-фев-02	Ведомости	"Евразхолдинг" купил двух регистраторов
246	27-фев-02	Коммерсант	Новые члены Совета федерации
247	28-фев-02	Время новостей	Третьим будешь
248	28-фев-02	Коммерсант	Металлурги без портфеля
249	01-мар-02	Коммерсант	"Сибалу" предложили поделиться углем
250	01-мар-02	Ведомости	МДМ подбирает уголь "Сибала"
251	01-мар-02	Время новостей	"Группа МДМ" запасается углем
252	01-мар-02	Коммерсант	"Дальвостокуголь" не продается