

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ – ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ**

Институт коммуникационного менеджмента

П Р О Г Р А М М А

**"Мастер делового администрирования (МВА) –
Политические и бизнес-коммуникации»**

**Выпускная квалификационная (аттестационная) работа
«Построение эффективной системы внешних коммуникаций
крупной компании на примере ОАО «РЖД»
(краткий вариант)**

Винокуров Владимир Сергеевич

**Научный руководитель:
кандидат экономических наук Дмитрий Чернов**

Москва 2011 г.

Оглавление

Введение	2
Описание замысла проекта	2
Практические цели и задачи	3
Актуальность исследования	3
Глава 1. Диагностики действующей системы внешних коммуникаций ОАО «РЖД»	4
Департамент корпоративных коммуникаций ОАО «РЖД»	5
Связи с органами власти и управление протокола	7
Кадровый состав коммуникационных подразделений	9
Общая оценка корпоративного имиджа и системы коммуникаций	10
Анализ схожих процессов и примеров в крупных бизнес-структурах	11
Глава 2. Проектирование «идеальной» (наиболее эффективной) модели внешних коммуникаций	14
Определение внешних коммуникаций	14
Выработка возможных вариантов решения проблемы	15
Прообраз модели внешних коммуникаций	17
Выбор оптимальной организационной структуры	18
Существующие риски и ограничения при моделировании	23
Глава 3. Возможности по реализации предложенной модели эффективных внешних коммуникаций для ОАО «РЖД»	24
Основные принципы и направления позиционирования	24
Построение схемы работы новой организационной структуры	25
Корпоративные коммуникативные задачи	26
Работа с ключевыми аудиториями	28
Минимизация возможного сопротивления изменениям	32
Оценки эффективности новой модели внешних коммуникаций	33
Выводы	35

Введение

Описание замысла проекта

Данная работа предполагает выработать и сформулировать модель системы внешних коммуникаций, наиболее оптимальную с точки зрения решаемых бизнес-задач и политического позиционирования крупнейших субъектов экономики.

В фокусе исследования деятельность ряда коммуникационных подразделений ОАО «РЖД». Также рассмотрены отдельные примеры из практики деятельности PR и GR-департаментов ряда других компаний («Газпромнефть», ФК «Уралсиб», «Ростелеком» и других).

Замысел проекта предусматривает:

- рассмотрение имеющейся системы внешних коммуникаций в ОАО «РЖД»;

- оценку эффективности этой системы в контексте общей стратегии развития компании, конкретных бизнес-целей;
- предложение оптимальной модели внешних коммуникаций ОАО «РЖД» и основных направлений позиционирования компании.

Работа состоит из трех глав. Первая содержит диагностику системы и менеджмента ОАО «РЖД» в имеющейся системе внешних связей.

Во второй главе приведена содержательная и организационная модель наиболее эффективной в имеющихся условиях и при оптимальных затратах системы внешних коммуникаций, а также обозначены возникающие при ее построении риски.

В третьей главе рассматриваются возможности реализации модели в условиях ОАО «РЖД», ресурсы, для этого необходимые, а также приводится оценка возможного эффекта от внедрения этой модели на практике.

Практические цели и задачи

В ходе исследования преследуются цели формирования методологической и содержательной основы для разработки стратегии и тактики внешних коммуникаций для крупных российских компаний в политико-экономических реалиях 2011-2012 гг.

Также будет предпринята попытка определить приоритетные позиции и направления для осуществления целенаправленной коммуникационной деятельности, исходя из сформулированных руководством компании задач и анализа реальных и потенциальных PR, GR и других коммуникационных угроз.

Актуальность исследования

Создание имиджа бизнес-организации в рыночной среде ведется на основе стратегического подхода, немалую роль в этом играют внешние (под которыми в обиходе подразумевают, прежде всего, медийные), рекламные и маркетинговые коммуникации. Следует помнить, что каждое из инструментов внешних коммуникаций имеет свои сильные и слабые стороны. Системная интеграция этих средств (по времени и последовательности использования, по распределению бюджета между ними) обеспечивает усиление преимуществ каждого из средств и нивелирует их отдельные недостатки.

Значительная часть российских крупных компаний сводит проблему своего позитивного имиджа к внешним атрибутам ведения операций. Это упрощенное и потому поверхностное, «косметическое» решение. На самом деле, организация нередко нуждается в терапии, а часто и в хирургии управления. Проблема имиджа или позитивной известности продукта – нередко внешнее проявление кризиса управления и проблема реального места организации на рынке и в обществе в целом. Устойчивое падение конкурентоспособности и даже банкротство – следствие поверхностного и узкого подхода к судьбе компании со стороны ее руководства.

Выстроенная система внешних коммуникаций опосредовано, но крайне существенно влияет на бизнес компании. Ее возможности не стоит недооценивать, несмотря на кажущуюся исключительную «виртуальность» и затратность этого вида деятельности. Желание топ-менеджмента любой компании сэкономить на этом направлении понятно. Но в таком случае, руководству необходимо гораздо больше внимания уделять конструированию модели эффективной коммуникации в компании, подбору персонала для работы в ней, выработке оптимальной организационной структуры.

Представляется, что приводимая в работе модель, видение системы коммуникаций, будет востребована крупным российским бизнесом, в том числе, и средним, особенно остро ощущающим потребность в отлаженных коммуникациях, но в свою очередь сильно ограниченным в своих ресурсах (прежде всего, в финансовых).

Глава 1. Диагностики действующей системы внешних коммуникаций ОАО «РЖД»

Традиционная система управления внешними коммуникациями в ОАО «РЖД» (наличие двух крупных самостоятельных подразделений – PR и GR-функционала, относительно самостоятельного Управления протокола Аппарата Президента) обеспечивает топ-менеджмент ОАО «РЖД» «внешней» информацией, на основании которой принимаются ответственные решения. Качество и оперативность получаемой информации станут основными предметами настоящего исследования.

Далее будут подробно продиагностированы два основных коммуникационных подразделения компании – Департамент корпоративных коммуникаций (PR) и Департамент по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти (GR).

Департамент корпоративных коммуникаций ОАО «РЖД»

ОАО «РЖД» пользуется разнообразными средствами для коммуникаций с отдельными составляющими своего внешнего окружения, целевыми группами. Основную роль в этом процессе играет Департамент корпоративных коммуникаций.

В нынешнем виде Департамент состоит из отделов:

- «Пресс-служба» (в настоящее время развернут до Управления);
- специальных коммуникационных проектов;
- корпоративной информационной политики;
- организационного отдела;
- планирования и договорной работы;
- по управлению фирменным стилем и коммуникационной инфраструктурой;
- сектора Интернет-коммуникаций.

У начальника департамента 5 заместителей.

Основная работа ведется пресс-службой и отделом специальных коммуникационных проектов, которые своими силами и с помощью субподрядных организаций проводят мероприятия в интересах ОАО «РЖД».

В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровнях.

Управление внешними коммуникациями носит, как правило, хаотичный характер, при этом не учитываются коммуникационные потребности и долгосрочные интересы развития компании и дочерних «бизнесов». В результате проявляются такие проблемы: избыточная информационная активность на нецелевых направлениях, неспособность своевременно и качественно реагировать на всплески внимания со стороны СМИ, отсутствие быстрой реакции на чрезвычайные ситуации на транспорте.

В части выстраивания имиджа компании наблюдаются следующие проблемы:

- слабая идентификация обществом ОАО «РЖД» как самостоятельной компании;
- поверхностный характер восприятия компании целевыми аудиториями - только 22% населения считают «РЖД» «компанией с хорошей репутацией» (по опросам в 2010 году);
- отсутствие в общественном сознании понимания целей и задач, как следствие – недопонимание ряда тактических действий компании

(например, сокращение объемов пригородного движения) и негативные комментарии в СМИ;

- непонимание основных целей реформирования железнодорожной отрасли
- слабое знание уже имеющихся результатов;
- негативный имидж «социального» сегмента пассажирских перевозок (пригородные и «плацкартные» перевозки), распространяющийся на пассажирские перевозки в целом, сохранение в общественном сознании образа железнодорожного путешествия как некомфортного и не престижного;
- безадресное информирование аудиторий о различных видах деятельности ОАО «РЖД».

В организации происходит фильтрация сообщений с целью направлять с одного уровня на другой только те сообщения, которые его касаются. Для этого их приходится упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед направлением в разные сегменты организации. Такой отбор является причиной частого искажения содержания.

Сообщения, отправляемые вверх, искажаются в силу несовпадения статусов и уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией, в том числе в части «эффективности» действующих коммуникаций.

Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, просто не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему «безопасной» с точки зрения сохранения своего статуса в организации.

Несмотря на объективно существующую необходимость действовать во внешней среде совместно, сотрудничество с Департаментом по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти носит эпизодический характер, системная работа и обмен информацией не выстроены, сотрудники пересекаются в основном в процессе подготовки крупных мероприятий (например, Дня железнодорожника).

Соответственно, предложения, выдвигаемые руководством GR-департамента, как правило, игнорируются без объяснения причин, как максимум, - не рассматриваются по причине отсутствия «свободных» финансовых ресурсов (при этом PR-бюджет формируется также без учета мнения причастных подразделений).

Проблемы для внешних коммуникаций проистекают и от неудовлетворительного состава и неэффективного использования кадров в целом, а также в способах организации власти (практикуемый авторитаризм) и распределения задач и зон ответственности.

Плохо проработанная информационная система снижает скорость принятия решений в организации до минимума. В ряде случаев высшее руководство компании узнает о происшествии или негативном материале в федеральных СМИ не через своих пиарщиков, а от не задействованных в системе внешних связей людей или интернета.

Связи с органами власти и управление протокола

Непосредственная работа по выстраиванию системы Government relations (GR) на всех уровнях взаимодействия (аппарата управления, железных дорог, отделений, филиалов и дочерних организаций) находится в ведении начальника Департамента по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти, на уровне железных дорог – заместителей начальников железных дорог по работе с регионами.

В нынешнем виде Департамент состоит из отделов:

- работы с федеральными органами исполнительной власти;
- взаимодействия с Федеральным Собранием;
- взаимодействия с региональными и местными органами власти;
- взаимодействия с бизнес-сообществами и общественными организациями;
- информационно-аналитического обеспечения;
- организационно-методологического.

У начальника Департамента 3 заместителя.

Это структурное подразделение аппарата ОАО «РЖД» должно: с одной стороны, играть самостоятельную роль в реализации отдельных, наиболее приоритетных задач во взаимодействии с федеральными органами власти и в региональной политике ОАО «РЖД», с другой – выступать в роли экспертного центра в вопросах взаимодействия компании с бизнес-структурами в центре и на местах.

В реальности во многом текущая работа всех подразделений Департамента носит характер сопровождения (зачастую подменяя собой функции Протокола) и участия в несамостоятельно инициированных действиях или производственно-хозяйственных процессах, ответственными сторонами в которых (и ресурсополучателями) служат другие подразделения, железные дороги и др.

На сегодняшний день в компании отсутствует понимание специфики работы с органами государственной власти всех уровней, не сводящейся к отправке приглашений на те или иных протокольные мероприятия, «обзвону» потенциальных участников этих

мероприятий, сопровождению VIP-персон и т.п. Это требует большого отвлечения текущих ресурсов Департамента, но почти никак не сказывается на эффективности взаимодействия с органами власти в целом.

В силу отсутствия соответствующих бюджетов как на уровне Департамента, так и на железных дорогах создание с участием федеральных и региональных органов власти публичных «площадок» для обсуждения вопросов, затрагивающих интересы ОАО «РЖД», что является одной из нормативно закрепленных функций Департамента, по сути, заморожено.

Системная работа с депутатами-железнодорожниками в региональных Законодательных собраниях и муниципальных органах власти, база которых насчитывает более 300 человек, не выстроена. Тем самым отстаивание (не говоря уже о лоббировании) позиций ОАО «РЖД» по наиболее актуальным вопросам практически не ведется, соответствующая отчетность по законодательным инициативам депутатов отсутствует.

Эта деятельность могла бы сэкономить компании значительные средства при финансировании пригородных перевозок, строительства поездов, переходов (над железнодорожными путями) и путепроводов, получении со стороны регионов налоговых и инвестиционных льгот и по другим направлениям.

Кроме того, серьезные проблемы фиксируются в работе с информацией:

- малая оперативность получения информации о деятельности органов власти и их решениях (уже есть в СМИ, но нет в Департаменте);
- некачественная обработка поступающей информации с целью определения влияния на компанию возможных решений органов власти (отсутствует качественная экспертиза тех или иных законопроектов);
- сложность выработки консолидированной позиции по поступившим из госорганов документам (нежелание «влезать», брать ответственность, бюрократические проволочки и т.д.);
- неумение получать достоверную информацию (перепроверять ее в силу необходимости).

Управление протокола, организационно входящее в состав Аппарата Президента, вообще выключено из коммуникационного процесса. Подразделение заточено исключительно под обеспечение визитов главы ОАО «РЖД» В.Якунина, к остальным мероприятием - отношение по остаточному принципу.

В ходе решения задач по обеспечению присутствия на важнейших мероприятиях руководителей ОАО «РЖД» часто возникают спорные моменты в виду различной

подчиненности подразделений (в особенности в случае с GR-сопровождением). Для их решения требуется участие руководителей подразделений и вице-президентов, что увеличивает временные затраты на подготовку мероприятий и не способствует качеству их проведения.

Кадровый состав коммуникационных подразделений

В идеале управление персоналом должно выступать как активное, сознательно организованное социальное действие, характеризуемое, прежде всего, четко выраженной целенаправленностью, которая формируется на основе реализации определенных целей и приоритетов. Цель выступает в виде планируемого образа достижения желаемого результата. Отсюда возникает необходимость применения программно-целевого метода работы с кадрами, который становится определяющим в управлении персоналом.

Применение этого метода предполагает, что кадровая политика компании, тем более крупной, преследует следующие главные цели:

- формирование высокого профессионализма и культуры управленческих и технологических процессов;
- достижение укомплектованности всех участков трудовой деятельности квалифицированными, активно действующими работниками;
- максимально эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала сотрудников, его сохранение и развитие;
- создание благоприятных условий и гарантий для проявления работником своих способностей, реализации позитивных интересов, всемерно стимулируя его профессиональный рост и служебное продвижение, повышение эффективности труда.

Этому соответствуют и декларируемые ценности ОАО «РЖД»:

- Социальная ответственность.
- Человеческий капитал.
- Прозрачность деятельности.

Декларируемые ценности корпоративной культуры частично совпадают с реальными ценностями, разделяемыми сотрудниками ОАО «РЖД»: ответственность, традиции, комфортность и безопасность. Но, тем не менее, есть явное расхождение по другим параметрам. Государственный контроль, а, следовательно, близость к аппарату государственного управления и тот факт, что корпорация является правопреемницей государственного Министерства путей сообщения, обусловили бюрократический стиль управления компанией.

Корпоративная культура имеет четко выраженную консервативную направленность, что не способствует достижению стратегических целей организации. Для достижения этих целей много говорится о модернизации, совершенствовании и инновациях. В реальности между сотрудниками ОАО «РЖД» выстроена строгая административная иерархия: каждый работник выполняет определенные трудовые обязанности, зачастую игнорируя указания всех, кроме своего непосредственного начальства.

Основным источником власти являются не личные качества сотрудника, а положение, занимаемое им в иерархической структуре. Все серьезные решения принимаются, как правило, только руководителем (не ниже начальника Департамента). Любые изменения, даже самые незначительные, происходят в течение достаточно продолжительного периода времени. Сложные бюрократические механизмы, существующие в организации, сильно осложняют процедуру внедрения нового.

Все организационные процессы четко регламентированы и систематизированы. Соответственно, внесение какого-либо изменения затрагивает сразу целый ряд регламентирующих документов, и их систематизация требует большого количества времени при далеко не очевидном результате.

Большая часть финансовых показателей, определяющих эффективность бизнеса, лишена смысловой нагрузки для большинства сотрудников внешних коммуникаций. Они не видят, как их ежедневная работа связана с цифрами в квартальных и годовых отчетах, что отражается на их активности и эффективности.

Вывод: высочайшая степень бюрократизации, присутствующая во многих аспектах деятельности, ориентация на принципы управления, соответствующие государственным структурам, наличие, несмотря на автоматизированную электронную систему, значительного бумажного документооборота (что, учитывая масштабы компании, делает работу с бумажными документами одной из основных статей расходования рабочего времени) существенно снижают эффективность системы внешних коммуникаций.

Общая оценка корпоративного имиджа и системы коммуникаций

Имидж – это не только средство, инструмент управления, но и объект управления. Позитивный имидж, также как и паблисити, создается основной деятельностью компании, а также целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности. Эта работа осуществляется в значительной мере посредством внешних и маркетинговых коммуникаций (PR, GR, реклама и маркетинг). Работа по созданию имиджа ведется целенаправленно для каждой группы и различными средствами. Винокуров В.С. "Построение эффективной системы внешних коммуникаций крупной компании на примере ОАО "РЖД"

Для крупных организаций при поддержке уже выстроенного имиджа особенно важна работа со СМИ, поскольку крупный масштаб операций требует достаточно широкой известности, достижимой, прежде всего, с помощью системного и взаимовыгодного взаимодействия с масс-медиа.

В качестве общего вывода необходимо отметить - существующие в нынешнем виде коммуникационные подразделения ОАО «РЖД» не готовы прогнозировать и предвидеть стратегические риски для бизнеса компании. Такие как:

- изменение «правил игры» (на государственном уровне);
- отрицательное отношение региональных и местных органов власти к отдельным действиям компании, например, отмена в ряде мест пригородного пассажирского движения (потенциальные политические риски), имущественные тяжбы и другое;
- ухудшение имиджа компании в СМИ;
- бюджетная необеспеченность по принимаемым органами власти решениям (уже фиксируемые риски);
- отсутствие содействия органов власти в решении вопросов, затрагивающих финансово-экономическую эффективность компании.

Тем самым в ходе анализа выявлены проблемы восприятия ОАО «РЖД» обществом, что можно назвать недоработкой действующей системы коммуникационного обеспечения.

На основании анализа проблем должна быть сформулирована перспективная стратегия внешних коммуникаций компании. При этом она будет взаимоувязана с планами по развитию Холдинга РЖД и Стратегией развития железнодорожного транспорта РФ до 2030 года.

Анализ схожих процессов и примеров в крупных бизнес-структурах

Современный бизнес, в особенности крупные компании, «выставленные на общественное обозрение», в силу своих масштабов, значимости, влияния на общую экономическую ситуацию в стране, действуют во все более сложных условиях. *Государство и общество в разных структурных формах оказывает все большее воздействие на их деятельность* (регулирование, тарифная и налоговая политика, регламентация, требования соблюдения морали при необходимости достижения целей бизнеса и другие ограничители).

Требования к компании формулируются и выражаются различными структурами и организациями, деятельность которых призвана отстаивать общественные интересы. К таким требованиям относится требование охраны окружающей среды, ведения справедливой социальной политики, информационной открытости и др.

Усложняется система реальных и возможных партнеров-союзников, а также оппонентов по отношению к деятельности компании. В этих условиях компании вынуждены **целенаправленно «создавать»** (а не просто ситуационно искать) союзников на базе идентификации общности интересов, так как только на такой основе возможно реальное и полноценное сотрудничество.

С другой стороны, возникающие ситуации кризисов и рисков (экономических, связанных с продуктом, эксплуатацией, производственно-аварийными ситуациями и пр.) все более усложняют управленческую систему современных предприятий и **требуют эффективной интеграции коммуникационных методик в систему управления компанией.**

В настоящее время во всех крупных российских компаниях существуют подразделения по работе со СМИ (PR-департамент), в большинстве – структуры по работе с органами государственной власти (GR-департамент), протокольные и международные отделы. В России больше всего подобных отделов образовано в компаниях нефтяного, телекоммуникационного и металлургического сектора.

В ряде компаний (например, «Газпром») за GR отвечают сразу 2-3 управления: по работе с регионами и по связям с органами государственной власти. В ряде случаев институализирована и система лоббирования интересов компании в Госдуме ФС РФ – созданы структуры по законопроектной работе. Кроме того, на уровне субъектов РФ, в которых расположены основные производственные активы, существуют местные подразделения по GR (как правило, малочисленные (2-3 человека)).

Кроме взаимодействия со СМИ, федеральными, региональными и местными органами власти, PR и GR-департаменты способствуют выходу компании на новые рынки, налаживанию контактов с местным истеблишментом, общественными организациями и СМИ.

Основа успешного взаимодействия бизнеса и власти - обмен ресурсами: бизнес стремится получить «особые условия» экономической деятельности (например, налоговые и другие льготы) и доступ к дополнительным ресурсам (дешевым кредитам, федеральным программам, участию в национальных проектах, средствам из внебюджетных источников и др.). Представители власти рассчитывают на поддержку бизнеса в ходе выборов, в

процессе осуществления различных пропагандистских/PR-проектов, во «внешнем»

Винокуров В.С. "Построение эффективной системы внешних коммуникаций крупной компании на примере ОАО "РЖД"

информировании о перспективах тех или иных сценариев социально-экономического развития страны. Эти отношения в идеале должны быть взаимовыгодны (или хотя бы казаться таковыми минимум одной из сторон), они не должны носить разового характера, сводится к подаркам (покупке) или, наоборот, к давлению с требованием односторонних уступок.

В этой связи крупные транснациональные компании, продолжительное время работающие в России, для уменьшения существующих страновых рисков и смягчения инвестиционного климата также организуют у нас свои GR-департаменты (или с функционалом по Центральной/Восточной Европе). В ряде зарубежных компаний подразделения по связям с госорганами и общественностью объединены в один департамент (GPA или GPR-департамент). Уже есть подобные примеры и в полностью российских компаниях, например, энергетического сектора.

Благодаря этому осуществляется *комплексное взаимодействие с основными группами, оказывающими влияние на деятельность компании* – органами власти, СМИ и гражданским обществом (профсоюзы, НКО и др.). В данном случае можно говорить о создании целенаправленной стратегии внешней коммуникации. Фактически возникает некий *общий широкоформатный вид воздействия на общественное мнение и органы власти*. Таким образом, появляется перспектива расширения средств и методов, используемых в GR-менеджменте, за счет инструментария рекламы и PR.

Для ОАО «РЖД» в процессе взаимодействия с органами государственной власти, при реализации «Стратегии-2030» базисной установкой должно стать планомерное увеличение собственной **политической капитализации** (т.е. возможности формулировать и отстаивать собственные интересы в процессе взаимодействия с властью). А это невозможно без расширения существующих коммуникационных возможностей и новой организационной структуры.

На практике это должно выражаться не только в качественном усилении работы имеющихся коммуникационных подразделений (прежде всего, департаментов корпоративных коммуникаций и по взаимодействию с органами власти), но и *в направлении поиска новых форм организации, наиболее эффективных направлений коммуникации и инструментов работы*.

Модель системы коммуникаций, базирующаяся на принципе единого фронта коммуникационного воздействия (PR, GR, маркетингового инструментария) будет показана в следующей Главе.

Глава 2. Проектирование «идеальной» (наиболее эффективной) модели внешних коммуникаций

Определение внешних коммуникаций

Под внешними коммуникациями понимается корпоративная политика, включающая весь комплекс внешних коммуникаций компании, управления репутацией и непроизводственными рисками. Они, с одной стороны, обеспечивают и поддерживают стратегические и тактические (оперативные) бизнес-функции компании, с другой, - корректируют их выполнение по результатам реагирования внешней среды.

Управление внешними коммуникациями строится как организационная подсистема, в рамках которой соотнесены специфические цели, задачи и мероприятия. Каждая задача связана с теми или иными целями компании. Решение любой задачи представляет из себя комплекс мероприятий как общих для всех или ряда задач, так и специфических, используемых исключительно для решения отдельных (часто, локальных) проблем. Таким образом, *все звенья данной модели (цель – задача – проект/мероприятие)* могут быть соотнесены друг с другом и оценены при помощи организационных (ресурсы), временных (этапы), стоимостных (затраты) и результативных (эффективность) параметров.

Внешняя коммуникация - это коммуникация с миром, находящимся за пределами вашей организации, это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций - удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, партнерами, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

Без процесса эффективной коммуникации, без передачи информации от субъекта управления к объекту управления, и, наоборот, без правильного понимания передаваемой и получаемой информации управленческая работа малоэффективна.

Успешное управление внешними коммуникациями напрямую связано с уровнем развития корпоративной культуры организации в целом. Внутрифирменная этика поведения сотрудников должна давать представление о том, кто в принципе может выступать от лица всей компании с заявлениями, а кто не может делать это ни при каких условиях. Причем совсем не обязательно, что если сотрудник компетентен в вопросе и располагает полной информацией по вопросу, - он может делиться ею с общественностью. Таким образом, помимо методических аспектов, в управлении коммуникациями

немаловажную роль играет успешное вовлечение сотрудников в процессы управления, генерирование нового знания и адекватного стиля общения со СМИ.

Если под PR мы понимаем особую функцию управления (менеджмента), которая помогает устанавливать и поддерживать двусторонние потоки коммуникаций, согласие и сотрудничество между организацией и ее публикой, включая управление проблемами и тенденциями, помогает менеджменту быть информированным и учитывать в работе общественное мнение, то внешние *коммуникации существенно более широкое понятие, чем PR.*

В широком смысле внешние коммуникации - это важнейшая часть долгосрочной стратегии развития бизнеса, направленная на формирование и укрепление репутации фирмы и её топ-менеджеров непроизводственными средствами и методами.

Совокупность всех видов «внешней» деятельности можно разделить на 3 вида эффекта для бизнеса компании:

- 1 – прибыль (увеличение доходов, обеспечение бюджетного финансирования и т.п.)
- 2 – экономия средств (экономия по тарифам, эффективное использование персонала, налоговые льготы);
- 3 – предотвращение материального вреда и потери репутации компании в СМИ и органах государственной власти;

Внешняя коммуникация должна быть выстроена с учетом всех трех эффектов. Кроме того, система внешних связей должна способствовать:

- совершенствованию корпоративного управления и повышению эффективности корпоративного строительства (выстраивание вертикали взаимодействия с филиалами и дочерними обществами – самостоятельными хозяйственными субъектами);
- увеличению «внешних» инвестиций в наиболее эффективные транспортные проекты;
- обеспечение финансовой устойчивости функционирования корпорации, минимизация финансовых рисков (привлечение бюджетных средств, сокращение объемов различных выплат).

Выработка возможных вариантов решения проблемы

Как правило, у компаний находящихся в фазе роста наблюдаются потребности:

- обеспечения дальнейшего развития;
- выхода на новые рынки и открытия новых мощностей и проектов;
- преодоления кризисных ситуаций;

- создания позитивного поля восприятия деятельности в широком общественном мнении для поддержания лояльности властных структур и т.д.

Система внешних коммуникаций ***призвана отвечать задачам развития организации и базироваться на поиске и объединении интересов нужных аудиторий вокруг нее с целью обеспечения решения этих задач.***

Конкретное содержание системы внешних связей определяет план, предусматривающий возможные варианты развития событий для компании на среднесрочный (3 года), или – долгосрочный (5-10 лет) периоды, включающий в себя PR (внешний и внутренний), GR, рекламу, специальные мероприятия, направленные на продвижение бренда фирмы и реализацию отдельных проектов с органами власти.

Такое сочетание позволяет достичь легкости и предсказуемости управления, эффективности в достижении целей, поставленных руководством и сокращения (оптимизации) расходов – за счет их планируемости, прозрачности и возможности устанавливать со СМИ и другими ключевыми целевыми аудиториями долгосрочные взаимовыгодные партнерские отношения на некоммерческой основе.

Для того чтобы поддерживать репутацию организации нужна группа профессионалов, объединенная в корпоративную структуру. В идеале, такая структура управления должна включать в себя следующие функциональные направления (они в нашей модели должны входить в один департамент): PR, GR и рекламно-маркетинговые инструменты (бренд-политику). Включение последнего обусловлено тем, что ОАО «РЖД» имеет достаточно локальные (незначительные) задачи «продуктового» продвижения в силу специфики своего положения и пока еще незначительной конкуренции на рынке. В этой связи создание отдельного крупного подразделения с чисто рекламным функционалом представляется нецелесообразным.

Напомним базовый принцип общественных коммуникаций и PR-практики, сводящийся к тому, что ***каждое предприятие «существует только с разрешения своих аудиторий»***. В дальнейшем мы уточним понятие «аудиторий», действующих лиц проекта и модели идентификации потенциальных союзников. Сейчас отметим, что одной из приоритетно «нужных» аудиторий, с которыми по образному выражению одного из ведущих западноевропейских экспертов в области коммуникаций Ф.Буари, являются органы власти.

Фактически такой подход обосновывает ключевую роль, которую должны играть департаменты по взаимодействию с органами государственной власти в разработке концепции, планировании, подготовке и реализации мероприятий в общей системе внешних коммуникаций. То есть, для крупнейших холдингов типа ОАО «РЖД» связи с

Винокуров В.С. "Построение эффективной системы внешних коммуникаций крупной компании на примере ОАО "РЖД"

органами власти имеют существенно больший вес в системе внешних коммуникаций, чем классические PR-инструменты (взаимодействие со СМИ, внешние мероприятия и др.).

Для ОАО «РЖД» именно государственные органы являются главной Целевой аудиторией в системе внешних коммуникаций, так как от государственной тарифной политики, бюджетных вливаний, законодательно-нормативной базы во многом зависит стабильность финансового положения компании.

Прообраз модели внешних коммуникаций

Фундаментом и основной целью внешних коммуникаций является управление развитием позитивного имиджа компании, проецируемым на целевые группы. Таким образом, основной целью и фундаментом внешних коммуникаций является построение социально-технологического бренда ОАО «РЖД» как эффективной, надежной и социально ответственной компании, формирующей новые стандарты транспортного обслуживания и формат делового поведения.

Формирование имиджа представляет собой динамический процесс, требующий решения ряда ключевых задач и реализации соответствующих им мероприятий – как постоянно осуществляемых функций, так и специальных проектов и отдельных мероприятий. При этом планирование коммуникативных мероприятий осуществляется дифференцированно как проекция имиджа компании на те или иные целевые аудитории и регионы воздействия, оцениваемые применительно к конкретной задаче по ряду критичных параметров.

Нам необходимо построить выверенную и сбалансированную модель внешних коммуникаций, подходящей, с той или иной степенью адаптации для большинства российских крупных компаний. А именно модель связей с общественностью и органами власти со всеми присущими параметрами и признаками. Среди таковых параметров назовем:

1. возможность *разработки модели применительно именно к задачам ОАО «РЖД» и воспроизведения (моделирования) в работе конкретных подразделений – прежде всего, подразделений по взаимодействию со СМИ и органами власти.*
2. наличие четких целевых характеристик;
3. продуманную организационную структуру;
4. четкие критерия эффективности.

Выбор оптимальной организационной структуры

Представляется целесообразным повышение уровня и статуса системы внешних коммуникаций как единой структуры, координирующей и направляющей всю коммуникационную политику крупнейшей бизнес-структуры.

В конструированной под задачи и условия ОАО «РЖД» модели **система внешних коммуникаций** будет выглядеть следующим образом.

Организационная форма: Департамент внешних коммуникаций (весь комплекс внешнего коммуникационного продвижения, протокольного обеспечения и информационного присутствия).

Статус начальника Департамента – член Правления ОАО «РЖД» (подчинение вице-президенту с соответствующей зоной ответственности). В этом случае по литико-представительские функции в части внешних связей будет обеспечивать вице-президент, начальник департамента в свою очередь будет заниматься тактическим уровнем взаимодействия с аудиториями и отвечать за всю текущую работу по отдельным направлениям и проектам. Для этого начальник Департамента должен быть наделен соответствующими правами и ресурсами.

Основные полномочия руководителя Департамента:

- публичное представление интересов компании в СМИ, органах власти и общественных организациях (наряду с вице-президентом (спикерами из руководства компании) и в случае невозможности участия вице-президента).
- ключевое влияние на выработку Коммуникационной стратегии компании и годового плана работы, одобрение которых должно быть на уровне не ниже Президента ОАО «РЖД»;
- принятие решений о приеме и увольнении сотрудников, определение условий их работы (зарботная плата и др.) в пределах установленного для Департамента фонда оплаты труда;
- распоряжение особым фондом для премирования отличившихся сотрудников и реализации отдельных коммуникационных спецпроектов (использование средств фонда с согласия вице-президента или, в отдельных случаях, Президента ОАО «РЖД»).

В нашей модели структура Департамента состоит из следующих организационных ресурсов:

Блок начальника Департамента (начальник, в скобках указано количество штатных единиц) состоит из Референта (1), выполняющего основную работу по информационно-аналитическому обеспечению деятельности руководителя (аналитика, спичрайтинг, внешние мероприятия) и Секретариата (включающего сектор делопроизводства) (3).

Таким образом, общая численность блока составляет 5 человек (включая начальника Департамента).

Функциональное распределение зон ответственности заместителей руководителя (всего 3 человека):

- Первый заместитель (курирует Управление по работе с органами государственной власти и Управление протокола и организации корпоративных мероприятий).
- Заместитель (курирует Управление «Пресс-службы» и Управление корпоративной коммуникационной политики).
- Заместитель – начальник Управления специальных коммуникационных проектов.

В нынешней структуре в двух Департаментах (PR и GR) 8 заместителей, при этом зоны ответственности каждого из них строго не закреплены.

Отдельные структурные подразделения Департамента (всего 5 Управлений)

Управление по работе с органами государственной власти (1)

Ключевое подразделение Департамента. Состоит из отделов:

1. Сопровождения интересов ОАО «РЖД» в федеральных органах власти (5).
2. Мониторинга и анализа действий органов власти (4).
3. Сектора по координации работы Служб внешних коммуникаций (СВК) на железных дорогах (по взаимодействию с региональными органами власти) (2).

Главная цель Управления – организационно-информационное обеспечение процессов взаимодействия ОАО «РЖД» с палатами Федерального Собрания и федеральными органами исполнительной власти (теми структурами, где принимается 90% решений, влияющих на бизнес компании).

Основные задачи и функции:

Информационное обеспечение руководства ОАО «РЖД» и его подразделений о готовящихся и принимаемых решениях палатами Федерального Собрания и федеральными органами исполнительной власти.

Организация работ по получению для холдинга компенсаций из федерального, регионального и местных бюджетов, дополнительного финансирования по договорам,

обеспечение экономии средств от принятия нормативных правовых и законодательных актов.

Формирование необходимых контактов и организация «переговорных площадок» для обсуждения вопросов, рассматриваемых в федеральных органах власти, органах власти субъектов Федерации и местного самоуправления. Общая численность Управления - 12 человек.

Управление протокола и организации корпоративных мероприятий (1)

Ключевое подразделение в части протокольного обеспечения руководства компании и организации крупных мероприятий на уровне Холдинга «РЖД». Состоит из отделов:

1. Протокольного отдела (5).
2. Отдела организации мероприятий (4).

Главная цель создания: объединить имеющиеся возможности Управления протокола с работой коммуникационных подразделений в части организации корпоративных мероприятий (с участием руководства компании).

Основные задачи: протокольное обеспечение деятельности руководства ОАО «РЖД», в том числе на выездных мероприятиях; разработка и проведение корпоративных мероприятий. Общая численность - 10 человек.

Управление «Пресс-служба» (1)

Ключевое подразделение в вопросах взаимодействия со СМИ:

1. Отдел «Пресс-служба» (4)
2. Сектор Интернет-коммуникаций (3)

Главная цель: воздействие на целевую аудиторию через средства массовой информации с целью формирования позитивного общественного мнения об ОАО «РЖД».

Основные задачи:

Информационное обеспечение всех видов деятельности ОАО «РЖД» и его филиалов (подготовка и распространение пресс-релизов, пресс-пакетов, других информационных материалов).

Подготовка и распространение в СМИ сообщений о мероприятиях, проводимых ОАО «РЖД» и его филиалами.

Организация оперативного взаимодействия с российскими и зарубежными средствами массовой информации.

Формирование лояльного пула журналистов российских и зарубежных СМИ.

Проведение пресс-конференций, брифингов и информационных встреч журналистов с руководителями и специалистами ОАО «РЖД» и его филиалов.

Координация работы с пресс-службами филиалов ОАО «РЖД», отраслевыми СМИ в области подготовки информационных материалов о работе компании.

Общая численность - 8 человек.

Управление корпоративной коммуникационной политики (1)

Состоит из отделов:

1. Управления фирменным стилем, брендом и коммуникационной инфраструктурой (5)

2. Корпоративной информационной политики (4)

3. Сектора по управлению корпоративными СМИ (2)

Главная цель создания: организация и поддержка единой системы корпоративных коммуникаций ОАО «РЖД», взаимодействие в части единой информационной политики с филиалами (железными дорогами), контроль и сотрудничество с корпоративными СМИ.

Основные задачи:

Обеспечение и координация деятельности подразделений аппарата управления ОАО «РЖД», его филиалов, представительств, других структурных подразделений, негосударственных учреждений, дочерних и зависимых обществ по вопросам единой информационной политики и корпоративной культуры (имиджевой работы, рекламной, выставочной, Интернет, издательской и полиграфической деятельности).

Формирование и реализация единой политики создания, использования и управления фирменным стилем ОАО «РЖД» (бренд-политики ОАО «РЖД»).

Общая численность - 12 человек.

Управление специальных коммуникационных проектов (1)

Под специальными проектами мы понимаем *управленческая модель, использующая методологию менеджмента, инструментарий лоббизма и PR-технологии с целью установить или на новом уровне реконструировать связи с целевыми аудиториями.*

Управление должно занять главное место в части реализации сложных проектов, продвижения ключевых для бизнеса задач, создания системы стратегического лоббирования интересов ОАО «РЖД». Управление состоит из отделов:

1. Специальных проектов (4).

2. Взаимодействия с бизнес-сообществом, общественными организациями (3).

3. Сектора спонсорства и благотворительности (2).

Общая численность составляет 9 человек (без учета начальника).

Начальник управления должен иметь статус заместителя начальника департамента.

Главная задача Управления - создание лояльной (перспективно, дружественной) среды и продвижение интересов Компании, ее деловой репутации на приоритетных направлениях, в особенности в региональных политических и бизнес-кругах.

Тактические задачи - решение конкретных (как правило, локальных) вопросов (проблем), на основе уже установленного диалога двух и более сторон. Также сотрудники Управления должны принимать активное участие в конференциях, форумах, в процессе формирования пула лояльных экспертов и лидеров общественного мнения.

Реализация спецпроектов может вестись не только в интересах ОАО «РЖД», но и в интересах ДЗО (например, компаний «Транстелеком», «Транскредитбанк», «Трансмашхолдинг», «Первая Грузовая компания», «Росжелдорстрой», «Росжелдорпроект» и др.), обособленных структурных подразделений, дружественных бизнес-структур.

Невозможность проведения активной благотворительной деятельности силами ОАО «РЖД» в силу различных ограничений объективного характера делает целесообразным существование отдельного благотворительного фонда (возможно, ряда локальных и специализированных фондов), действующего в соответствии с современными принципами функционирования благотворительных фондов. Главный принцип при этом – прозрачная отчетность и четкость критериев предоставления конкретной помощи.

В своей деятельности фонд должен придерживаться:

- миссии (выбранной сферы, в которой фонд стремится произвести позитивные изменения среды);
- четких критериев выбора программ (2-4 конкурсные программы с прозрачными критериями отбора проектов, гласными процедурами и независимыми экспертными советами);
- принципов открытости в текущей деятельности (обновляемый сайт, пресс-релизы, брифинги);
- политики привлечения на условиях софинансирования других участников.

Выбор миссии – ключевой момент для любого благотворительного фонда. Четко и гласно определенная вертикаль «Миссия-Цели-Программы» помогает правильно строить

разговор с многочисленными претендентами на средства фонда и мотивированно отказывать непрофильным просителям.

Важный фактор эффективного функционирования современного благотворительного фонда – его долгосрочная финансовая стабильность. Лучший способ ее обеспечения – формирование капитала фонда, управляемого профессиональной инвестиционной компанией. Бюджетом программ фонда являются только годовые дивиденды от капитала, тогда как сам капитал остается неприкосновенным.

Со стороны Департамента внешних коммуникаций курировать работу Фонда будет сектор спонсорства и благотворительности Управления специальных коммуникационных проектов.

Таким образом, общая численность Департамента в идеале составит 60 человек. Нынешняя численность трех подразделений ОАО «РЖД» (Департамента корпоративных коммуникаций, Департамента по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти, Управления протокола) – около 100 человек. Тем самым предлагаемая модель позволит сократить численность персонала более чем на 30%.

Существующие риски и ограничения при моделировании

При моделировании *признан серьезным только один объективный ограничитель – низкая квалификация сотрудников и специфический психологический климат в коммуникационных подразделениях.*

В настоящее время основной костяк сотрудников работает в компании более 15-20 лет (возраст более 50-55 лет). По сути, видов мотивация специалистов только два: материальная – изменяемый размер квартальной премии и мотивация «кнута» - страх быть уволенным из организации. В реале работает только второй принцип. Квартальная премия выдается зачастую вне зависимости от объективных результатов работы конкретных сотрудников. Таким образом, основная масса коллективов всех коммуникационных подразделений не заинтересована в переменах, довольствуется сложившимся положением и теми благами, которые предоставляет компания.

В качестве общего вывода по главе можно отметить - создание модели эффективных внешних коммуникаций не только возможно, но и организационно малозатратно. В изменениях объективно должен быть заинтересован топ-менеджмент компании, нацеленный на увеличении показателей рыночной капитализации, положительных параметров рентабельности.

Также, на примере ОАО «РЖД», не приходится говорить и каких-либо сложностях в плане финансирования системы внешних коммуникации в целом. Только лишь в аспекте правильного выделения приоритетов и эффективности затрачиваемых ресурсов.

Единственный серьезный ограничитель для введения модели – в значительной степени специфический персонал, в массе своей привыкший работать «по-старинке», органически не восприимчивый к новому. *Но и это преграда в определенной степени может быть нивелирована жестко артикулированной политической волей руководителя компании.*

Как мог бы быть реализован проект по внедрению новой системы внешних коммуникаций, какие преимущества могли бы быть получены от его внедрения и как ранее мало развитые направления коммуникационной активности могли бы принести существенный медийный и имиджевый эффект будет рассмотрено в Главе 3.

Глава 3. Возможности по реализации предложенной модели эффективных внешних коммуникаций для ОАО «РЖД»

Основные принципы и направления позиционирования

Главной целью в отношениях компании с внешними группами должно стать формирование ОАО «РЖД» собственной субъектности, т.е. ее превращение из объекта в субъект взаимоотношений, имеющий собственную позицию и отстаивающий ее в конструктивном диалоге с властными структурами всех уровней, СМИ, бизнесом и общественными организациями.

В новых условиях ОАО «РЖД» оказалась в конкурентной рыночной среде не только в экономической сфере, но и в общественно-политическом, культурном секторах. Это пространство также должно стать значимым для ОАО «РЖД», так как финансово-экономические результаты деятельности компании в постиндустриальную эпоху во многом зависят от успешности позиционирования ОАО «РЖД» в новом для себя, чрезвычайно динамичном и конкурентном пространстве.

Тем самым *создание эффективной системы отношений с внешним окружением должны стать частью стратегии развития бизнеса компании (и главной функцией Департамента внешних коммуникаций).*

Объединенный Департамент внешних коммуникаций должен являться ключевой инстанцией и быть включен в процесс отслеживания функционирования, организации и поддержания системы отношений с окружением.

Управление по работе с органами власти в нашей модели должно выполнять, согласно этому параметру, функции связующего звена с органами власти, экспертизы по различным формам государственной поддержки, а также ситуационно-мониторингового центра в части прогноза последствий для бизнеса компании тех или иных решений госорганов.

Отдельные проекты (на грани лоббизма, PR и маркетинга) будут осуществляться в сотрудничестве с лоббистами компании в органах власти отделом спецпроектов Управления специальных коммуникационных проектов. За счет этих проектов компания будет пытаться достичь конкретных экономических результатов политико-медийными средствами.

Необходимо выстроить долгосрочную, комфортную, предсказуемую систему отношений с профильными для компании политическими стейкхолдерами.

Основные функции GR в новой модели:

- отслеживание и анализ инициатив органов государственной власти, которые могут затрагивать экономическое положение компании;
- проведение мониторинга и комплексного анализа законодательных и иных нормативных правовых актов;
- воздействие на органы государственной власти, корректировка их инициатив в интересах компании;
- обеспечение преференций и государственных заказов для компаний;
- консультирование руководителей соответствующих подразделений с целью своевременного принятия эффективных стратегических решений и планирования стратегии развития компании в целом.

Начать реализацию проекта возможно с постепенным отходом Департамента по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти от выполнения протокольно-курьерских функций и перенацеливании его на системную работу с органами власти.

Построение схемы работы новой организационной структуры

С точки зрения построения эффективной коммуникационной модели основные направления деятельности Департамента внешних коммуникаций видятся как:

1. Взаимодействие с органами государственной власти.
2. Связи со СМИ.
3. Реализация специальных коммуникационных проектов.

4. Благотворительность и спонсорство.

Отдельно подробно остановимся на этих направлениях.

1. Взаимодействие с органами государственной власти

- Поддержание партнерских взаимоотношений с контрагентами (лоббистами) в органах государственной власти.
- Мониторинг ситуации (с последующим внутренним и внешним информированием заинтересованных респондентов).
- Участие в конференциях, форумах и любых резонансных мероприятиях.
- Совместная с органами власти реализация значимых социальных проектов, мероприятий, публичных акций в регионах, отдельных муниципалитетах.

2. Связи с общественностью и СМИ

- Взаимодействие со СМИ с целью наилучшего позиционирования Холдинга.
- Участие в профессиональных конференциях, выставках и форумах.
- Взаимодействие с рейтинговыми агентствами и аналитическими службами.
- Модерирование требуемого интернет-контента (работа в социальных сетях).

3. Реализация специальных коммуникационных проектов

- Реализация отдельных (непубличных) проектов.
- Поддержка деятельности профессиональных и общественных организаций.
- Формирование и поддержка пула лояльных экспертов и лидеров общественного мнения.

4. Спонсорство и благотворительность

- Разовые и долговременные благотворительные проекты.
- Участие в реализации общероссийских и международных спонсорских, социальных проектов.
- Участие в программах и проектах общероссийских и международных профессиональных и общественных организаций.

Корпоративные коммуникативные задачи

Эти задачи признаны решать Управление протокола и организации мероприятий, Управление «Пресс-служба», Управлений корпоративной коммуникационной политики.

Стратегические задачи - формирование имиджа ОАО «РЖД» как эффективного бизнес-субъекта в долгосрочной перспективе, коммуникативное сопровождение стратегических целей компании. В данную группу входят задачи, связанные с долгосрочными целями репутационной политики ОАО «РЖД», построения позитивного имиджа компании, а также поддержки основных стратегических позиций ОАО «РЖД»:

- увеличение объема рынка;
- рост капитализации;
- привлечение иностранных инвестиций;
- повышение внутренней эффективности бизнеса компании.

Основная цель – обеспечить благоприятное восприятие ОАО «РЖД» и отношение к компании ключевых аудиторий и ведущих спикеров.

Задача имиджевого позиционирования решается специфическим образом с учетом ожиданий и установок каждой целевой аудитории. В целом в рамках этой задачи необходимо *обеспечить позитивное восприятие ОАО «РЖД» как эффективной и социально-ответственной организации, формирующей в масштабах страны новую рыночно-ориентированную отрасль*. ОАО «РЖД» должна быть представлена как компания, концентрирующая передовые организационно-управленческие, медийные производственные и социальные технологии.

Тактические коммуникативные задачи - позиционирование компании в публичном поле в соответствии с текущими задачам ОАО «РЖД» и потребностями целевых аудиторий.

К данной группе относятся первоочередные задачи по удержанию за ОАО «РЖД» главенствующего положения на рынке транспортных услуг, достижения оптимального уровня охвата рынка и бизнес-эффективности.

Цель введения новой модели внешних коммуникаций – обеспечить более эффективную систему управления информационными потоками. Решение этой задачи предполагает сбор и анализ информации об изменениях во внешней и внутренней среде деятельности ОАО «РЖД» в повседневном режиме и оперативное реагирование на эти изменения в публичной сфере (СМИ), в порядке взаимодействия с органами власти и общественными организациями.

Не стоит упускать из поля зрения и такое направление коммуникации как «коммуникация о коммуникации». Общественное мнение хочет не только знать, что делает компания, но и как она ведет коммуникацию о своей деятельности.

Для пояснения этого тезиса приведем пример химической компании «Родья». На заводе компании в Лотарингии был небольшой выброс химической жидкости в реку. Компания тут же проинформировала органы надзора. Однако, прошла неделя, прежде чем они посетили завод с проверкой и выяснили, что с технической точки зрения сделано все, чтобы устранить последствия этого выброса и предотвратить его в будущем. Однако, по происшествии новогодних праздников (инцидент случился 18 декабря, комиссия пришла 24) журналист региональной газеты написал материал, в котором обвинял компанию в том, что она скрыла от общественности данный факт. Хотя, на деле он относился к рутинному аспекту деятельности промышленной компании и был устранен. ***Однако, упрек сводился к тому, что общественное мнение не было проинформировано, что компанией сделано, т.е. коммуникация с обществом де-факто отсутствовала.***

Огромная роль в ведении формата «коммуникации в коммуникации» принадлежит системной работе Управления «Пресс-службы».

Работа с ключевыми аудиториями

Основные аудитории расположены по мере значимости (по убыванию) для бизнеса ОАО «РЖД». Коммуникационное воздействие должно быть строго привязано к специфике этих групп.

Государственная власть

В отношении этой целевой аудитории ОАО «РЖД» позиционируется как бизнес-организация с «государственными» корнями, взявшая на себя инициативу и ответственность за решение жизненно важных задач национального масштаба, выступая, таким образом, как равноправный партнер государства.

Разделив условно российские регионы по уровню благополучия на две части – благополучные и неблагополучные, получим две основные модели взаимодействия с ними, где будут сочетаться образы спасителя и жесткого профессионального конкурента. Быстрые успехи в отдельных регионах послужат мощным рычагом для работы в других. Отпадет необходимость в ссылках на положительный зарубежный опыт («что немцу хорошо, то русскому - смерть»).

Акционеры (кроме государства)

В отношении других акционеров позиционирование ОАО «РЖД» выстраивается в направлении поддержки их бизнес-интересов, позволяющей расширять рынки сбыта основной продукции и услуг, обеспечивать своевременные платежи и возврат инвестиций. Тесное взаимодействие с акционерами ОАО «РЖД» будет способствовать более дифференцированному позиционированию компании применительно к каждому из них в зависимости от специфики их деятельности и интересов.

Деловые круги

Необходимо шире использовать варианты «цивилизованного лоббизма» в этой ЦА:

- работа в экспертных группах по подготовке проектов документов парламента и правительства,
- съезды и совещания предпринимателей с участием представителей власти,
- участие в общественных слушаниях законопроектов;
- доклады, послания со стороны бизнеса в сторону власти,
- встречи с высшими руководителями государства в рамках диалога бизнеса и власти.

К числу принципиально важных для ОАО «РЖД» лоббистских ассоциаций можно отнести: Торгово-промышленную палату РФ и систему региональных торгово-промышленных палат; Российский союз промышленников и предпринимателей, региональные союзы промышленников и предпринимателей.

Менеджмент ОАО «РЖД»

Решающим фактором позитивных трансформаций в отрасли является приход в нее эффективного менеджмента. Это является необходимым условием привлечения масштабных инвестиций и важнейшей гарантией их эффективного управления и возврата. Поэтому первоочередной задачей становится позиционирование ОАО «РЖД» как концентрации наиболее компетентного, опытного, новаторского и, как следствие, эффективного управленческого потенциала. При этом отдельно решаются задачи позиционирования топ-менеджмента ОАО «РЖД», формирующего концептуальную модель и стратегию новых национальных стандартов в сфере транспортных услуг для бизнеса и рядовых потребителей.

Средства массовой информации

Из выше сказанного понятно, что это не самая важная ЦА для ОАО «РЖД»!!!! Тем не менее, пренебрежение ее может серьезно отразиться на имидже компании. Одной из основных проблем, которую необходимо решать в ходе планирования внешней коммуникационной деятельности ОАО «РЖД», является фрагментарность и бессистемность информационного пространства. Поэтому Департамент внешних коммуникаций, обладая высокопрофессиональной командой специалистов и используя в своей деятельности новейшие технологии по работе с информационными потоками, должен быть наиболее доступным источником самой объективной и полной информации о ситуации в отрасли для федеральных и региональных СМИ.

Большее значение должно быть придано работе в интернет-пространстве.

Сегодняшние риски еще большего снижения интенсивности пассажирского движения, Винокуров В.С. "Построение эффективной системы внешних коммуникаций крупной компании на примере ОАО "РЖД"

сокращения объема перевозок, уменьшения темпов обновления подвижного состава должны быть с максимально возможной откровенностью озвучены (не надо лгать и замалчивать!). Вестись эта работа должна посредством взаимодействия с отдельными блоггерами или специализированными организациями с широкими возможностями в блогосфере. Курирует эту работу сектор Интернет-коммуникаций Управления «Пресс-служба».

Потребители

Необходимо сформировать образ ОАО «РЖД» как социально ответственной компании, как компании прилагающей колоссальные усилия и привлекающей огромные средства и профессиональные ресурсы на оказание востребованных и качественных услуг.

Для достижения наибольшей эффективности работы в общественно-политическом пространстве целесообразно максимальное использование уникальных возможностей компании. Одна из них – *работа с постоянным огромным потоком пассажиров*, при этом практически каждый гражданин с той или иной частотой выступает в роли пассажира - клиента «РЖД» (ныне аффилированных компаний). Пассажиры проводят в дороге значительное время, которое можно заполнить с обоюдной пользой – для них и для компании. С этой целью необходимо активнее использовать публичные акции и мероприятия, которые можно разделить на:

- специализированные – ориентированные, прежде всего, на сотрудников ОАО «РЖД» и специалистов транспортной сферы;
- общественно-значимые - с широким кругом участников (прежде всего, пассажиров).

Публичные акции первого типа позволяют представить компанию в качестве лидера отрасли, проводящего активную и открытую политику. К числу таких акций относятся выставки профильного для компании характера (в столице и регионах), презентации новых проектов компании.

Общественно значимые акции позволяют повысить узнаваемость компании и улучшить ее образ. Целесообразна организация празднования Дня железнодорожника как общезначимого, а не только корпоративного мероприятия в регионах и населенных пунктах, где влияние компании наиболее велико. Оправдано участие ОАО «РЖД» в организации и спонсировании региональных и городских праздников (Дня города) в приоритетных для бизнеса субъектах Федерации, выступление в роли одного из спонсоров концертов и других подобных мероприятий.

Потенциальные инвесторы

Потенциальные инвесторы, представляют для ОАО «РЖД» довольно весомую целевую аудиторию, учитывая объемы заявленных частных инвестиций, которые компания намерена привлечь в транспортный сектор. Особое внимание в этой группе уделяется западной аудитории, которая обладает наиболее высоким инвестиционным потенциалом. Приобретая активы, инвесторы как стратегические (корпорации), так и портфельные (инвестиционные и финансовые институты) предпочитают иметь дело с ликвидными публичными компаниями, деятельность которых более прозрачна и подотчетна акционерам. Создание и укрепление доверия к ОАО «РЖД» в среде потенциальных инвесторов происходит путем передачи положительного имиджа компании через информирование о ее деятельности, миссии, статусе, стратегии, а также приверженности цивилизованным стандартам корпоративного управления.

Общественные организации

Особенность общественных объединений - то, что любые конфликты им *выгодны*, поскольку укрепляют их имидж «борцов за что-нибудь», подтверждают выполнение уставных целей, а главное - способствуют привлечению новых сторонников. Кто-то думает, что вам достаточно грамотно разъяснить этим людям ситуацию и вас оставят в покое. Проблема в том, что конкретная реакция никого не интересует - движение просто использует информационный повод, чтобы «засветиться». Главное то, что все действия этого движения, порой организованные, а иногда и беспорядочные, в значительной мере подорвут имидж компании и создадут немало неприятностей. Поэтому с «общественным сектором» лучше не ссориться, а системно работать над продвижением своих идеологем в этой среде. С рядом значимых в обществе организаций целесообразна реализация спецпроектов, возможно, спонсорство.

Экспертное сообщество

Необходимо существенное расширение работы ОАО «РЖД» с экспертным сообществом, будь то участие в работе существующих дискуссионных площадок или создание своих собственных, в том числе на региональном уровне. Речь может идти как о площадках с политическим уклоном, где ОАО «РЖД» могло бы выступить организатором и главным докладчиком обсуждения проблем и перспектив транспортного развития страны как основы экономической стратегии; так и на площадках чисто экономических, с прикладным или академическим уклоном.

Целесообразен выход в публичное дискуссионное пространство ведомственных экспертов ОАО «РЖД» с представлением ими как стратегии развития компании и вопросов, связанных с ее реформированием, так и более широких сюжетов с выходом на геополитику. Например, всегда будут интересны - свертывание и, наоборот, расширение

Винокуров В.С. "Построение эффективной системы внешних коммуникаций крупной компании на примере ОАО "РЖД"

экономического пространства страны (СНГ), передовые мировые экономические тренды, постсоветская интеграция и транспортная составляющая единого экономического пространства и т. д.

Собственная публичная площадка ОАО «РЖД» могла бы привлечь политически слабо ангажированных экспертов из числа экономистов, транспортников, специалистов по проблемам освоения и регионального развития, других экспертов, связанных с различными аналитическими центрами, работающими с Правительством РФ. Представляется важным, чтобы были медиаторы во взаимоотношениях компании и общества, но при этом «свои» медиаторы, которые могли бы адаптировать и озвучивать важные для компании идеи, проверять реакцию экспертного сообщества и общественного мнения, формировать это общественное мнение, готовить его. Здесь активность должны проявлять все подразделения Департамента внешних коммуникаций, в особенности отдел по работе с бизнес и экспертным сообществом

В целом Департаменту внешних коммуникаций ОАО «РЖД» необходимо развивать широкий позитивный дискурс о роли железных дорог в экономике страны.

Отметим, что европейские железнодорожные компании, как правило, ведут подобную коммуникацию. Так, CNSF (Франция), создавая проект по TGV, исходили из того, что это не просто высокоскоростной поезд, но и старались изменить имидж компании, сделать его привлекательным, провести идею о том, что ездить на TGV – значит, быть в русле моды - быть «актуальным». С другой стороны, ставилась задача развития отношений с государственными структурами, а именно - превращения TGV в один из символов технологической мощи Франции. Этой задачи служил, например, проект со всемирно известным дизайнером Кристианом Лакруа, который разработал дизайн рисунков кресел высокоскоростного поезда.

Минимизация возможного сопротивления изменениям

Для успешной реализации модели необходимо:

- создать каналы циркуляции информации по проекту внутри компании (персонал должен быть в курсе и разделять данную форму введения новаций);
- уметь объективно разделять организацию и личность (особенно на региональном уровне, даже, если личность олицетворяет организацию, это не означает их полную ассимиляцию);

- настроиться на поиск возможностей для включения (интеграции) в проект как союзников, так и потенциальных оппонентов (по крайней мере, не исключать такой возможности).

После проведенного аудита союзников-оппонентов целесообразно определить следующие критерии деятельности по формированию системы влияния на целевые аудитории:

- иметь в виду, что организовать свою систему и структуру влияния означает **создать главное преимущества в управлении внешними коммуникациями;**
- уметь выделить преимущества, механизмы взаимодействия и эффекты;
- придавать значение и ценить любые контакты.

Главная задача - в ходе реализации предполагаемых изменений перейти от отдельных личных контактов с интересантами к конструированию отношений со всеми вытекающими признаками системы (регулярность, наличие механизма, управляемость, взаимодействие между действующими лицами, обратная связь).

Оценки эффективности новой модели внешних коммуникаций

Вопрос об оценке эффективности возникает в случае, если вложенные в PR и GR средства кажутся несоизмеримо высокими по сравнению с результатами от проведенных мероприятий. Оценка эффективности также необходима, чтобы подтвердить выбор тех или иных инструментов для реализации собственной коммуникативной программы.

Чтобы результаты оценки PR-кампаний отражали реальность, истинное положение дел, необходимо учитывать 4 основных элемента процесса PR-оценки:

1. Установление определенных и измеримых PR-целей и задач.
2. Оценка промежуточных PR-результатов.
3. Оценка PR-последствий (основных итогов).
4. Оценка бизнес и/или организационных последствий.

Для постановки целей в PR-деятельности чаще всего использовать критерий **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Result-Oriented, Time-constrained, т.е. конкретными, измеримыми, достижимыми, ориентированными на результат и ограниченными во времени).

Для квалифицированной оценки полученного результата необходимо использовать все возможные и доступные способы **«обратной связи» с целевой аудиторией**. Собственно, соотношение произведенных финансовых и организационных затрат на

достижение результата и оценка произведенного эффекта на основе «обратной связи» и является основным мерилем оценки успешности PR-деятельности.

Оценка результатов GR-деятельности не носят очевидного и однозначного характера, а сам процесс взаимодействия с органами власти представляет собой плавный и постоянный процесс. Поскольку целью GR-подразделения является создание благоприятных условий развития бизнеса со стороны государства, задача минимум GR-департамента - это «гасить» проблемы и конфронтацию компании и власти.

Задача максимум - не допускать возникновения таких проблем, предупреждать возможные сложности в отношениях власти и бизнеса. Одним из главных результатов GR-деятельности можно считать наличие позитивных бесконфликтных отношений с органами власти разного уровня (федеральной, региональной и муниципальной), обеспечивающих взаимопонимание и устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.

Возможные критерии оценки:

- отсутствие серьезных претензий к компании со стороны органов власти (прежде всего, контрольных и антимонопольных);
- формирование и поддержание внешних условий (законодательство, налоговые ставки, инфраструктура и проч.), благоприятных для развития бизнеса.

В то же время, если мы будем оценивать деятельность GR-департамента только по результатам, это может быть не совсем верным. Ведь некоторые результаты (как, например, лоббирование закона) могут достигаться в течение нескольких лет, а некоторые - достаточно быстро. В таких случаях применять критерии оценки деятельности только по результатам не всегда корректно. Соответственно, необходима комплексная оценка и текущей деятельности департамента, и его результатов.

Точность прогнозирования развития событий. Возможные критерии оценки:

- полнота сценариев развития ситуации;
- сроки предвидения возможных трудностей и проблем для компании;
- вероятность реализации сценариев и др.

В новой модели коммуникаций параметры эффективности как по PR-направлению, так и по GR должны быть существенно выше при меньших или сопоставимых финансовых затратах на этот вид деятельности компании.

Тем самым смоделированная выше система внешних коммуникаций более приспособлена для:

- определения «нашей» консолидированной и обоснованной позиции компании по актуальным вопросам деятельности и развития бизнеса!

- создания активных информационных каналов и многократности тиражирования «наших» информационных поводов!
- инициирования «наших» «площадок» для выявления позиций сторон по актуальным вопросам!

Выводы

Анализ текущей активности и публичной представленности ОАО «РЖД» и ее руководства в общественно-политическом секторе показывает, что отсутствует четкое позиционирование ОАО «РЖД» как в медийном пространстве в целом, так и в отдельных целевых группах. Это особенно заметно в сравнении с другими крупнейшими компаниями страны (прежде всего, «Газпромом», «Роснефтью», «Лукойлом», крупными компаниями энергетического сектора). Интересы компании крайне слабо артикулированы на имеющихся публичных дискуссионных площадках.

Это резко диссонирует с той ролью, которую компания играет в экономике страны.

Новые условия деятельности компании, а также продолжающийся процесс реформирования транспортной отрасли в целом требует от ОАО «РЖД» выстраивания слаженно действующей и разветвленной системы коммуникативного обеспечения собственных действий во внешней среде.

Эффективное позиционирование компании в общественно-политическом пространстве уже сегодня должно стать главной задачей всех коммуникационных подразделений компании: Департамента корпоративных коммуникаций, Департамента по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти, отделов и секторов на железных дорогах, соответствующих подразделений в зависимых и дочерних обществах. Координатором этой деятельности должен выступать топ-менеджер ОАО «РЖД» в ранге не ниже члена вице-президента (члена Правления) компании.

Предлагаемая модель системы внешних коммуникаций предусматривает организацию централизованного обучения сотрудников компании работе в общественно-политическом и нормативно-правовом пространстве.

Для обеспечения эффективного функционирования такого рода системы чрезвычайно важно наличие действенной обратной связи – исполнитель – непосредственный руководитель (проектный менеджер) – начальник Департамента. Вертикаль должна обеспечивать двустороннюю информационную проницаемость, разговор «на одном языке» в процессе решения задач и реализации проектов (статусные «игроков» различия необходимо нивелировать).

Основные преимущества новой системы внешних коммуникаций:

1. Широкий фронт коммуникационного воздействия на внешнюю среду.
2. Большая мобильность и оперативность в принятии решений.
3. Возможность получения быстрого согласования по вопросам, требующим задействования специалистов различного профиля, в рамках одной структуры.
4. Наличие основного ответственного лица за реализацию Коммуникационной стратегии – начальника Департамента внешних коммуникаций.
5. Сокращение штата коммуникационных подразделений минимум на 30% (без учета PR-служб дорог – дополнительно не менее 30-40%).
6. Повышение качества подготовки мероприятий с участием руководителей ОАО «РЖД» в рамках объединенного Управления протокола и организации мероприятий.
7. Непосредственное системное взаимодействие с органами власти, влияние на выработку тех или иных решений (а не работа курьерской службы).
8. Использование дополнительных инструментов лоббирования посредством проведения узкоспециализированных коммуникационных проектов.
9. Повышение прозрачности и продуманности решений по спонсорской политике и благотворительности, без чего сложно представить себе современный бизнес.

В результате реализации предлагаемой модели:

- ОАО «РЖД» будет позиционироваться как организация, способная эффективно решать сложнейшие бизнес-задачи национального масштаба.
- Менеджмент ОАО «РЖД» будет представлен как одна из наиболее эффективных управленческих команд российского бизнеса;
- Холдинг заслужит репутацию лидера социально-ответственного бизнеса в России и надежного партнера государства в решении национальных транспортных проектов.

Ориентир для корпоративной репутации – будущее. Эффективно действующая система внешних коммуникаций постоянно производит, обрабатывает и транслирует информацию. Поток ее очень значителен. Эта информация имеет потенциальное влияние на акционерную стоимость компании, оценку ее активов и топ-менеджмента.

Превращение потенциального в реальность, данную в финансовых показателях, – и есть основная задача Департамента внешних коммуникаций.