

**Европейская экономическая комиссия****Конференция европейских статистиков****Шестьдесят шестая пленарная сессия**

Женева, 18–20 июня 2018 года

Пункт 12 предварительной повестки дня

**Итоги углубленных анализов, проведенных Бюро****Конференции европейских статистиков****в октябре 2017 года и феврале 2018 года****Углубленный анализ новых тенденций в области  
распространения статистических данных****Записка Центрального статистического управления Ирландии***Резюме*

Настоящая записка является обновленным вариантом подробного аналитического документа по новым тенденциям в области распространения статистических данных, который Бюро Конференции европейских статистиков обсуждало в октябре 2017 года. В записке учтены итоги состоявшегося в Бюро обсуждения.

В записке содержится краткая информация о международной деятельности, связанной с новыми тенденциями в области распространения статистических данных, и определяются задачи и проблемы в этой области. Выводы и рекомендации, сформулированные по итогам анализа, представлены в разделе VI, а результаты состоявшихся в Бюро обсуждений и последующие мероприятия – в разделах VII и VIII.

Настоящий документ представляется в связи с двумя пунктами повестки дня Конференции: семинаром на тему «Как донести до аудитории наш информационный послыл: стратегические соображения по модернизации практики сообщения статистических данных» и пунктом 12 «Итоги углубленных анализов, проведенных Бюро Конференции европейских статистиков в октябре 2017 года и феврале 2018 года».



## I. Рабочее резюме

1. В настоящем обзоре рассматриваются инициативы и практика распространения информации на национальном и международном уровнях и высвечиваются имеющие первоочередное значение проблемы и вызовы в сфере коммуникации, стоящие перед официальной статистикой.
2. Основные выводы, в основе которых лежит опыт стран, можно обобщить следующим образом:
  - а) **коммуникационная среда:** Официальные статистические органы работают в конкурентных и непростых условиях. Определение роли и положения национальных статистических управлений (НСУ) в эру «постправды» и создание вызывающих доверие профилей в социальных сетях имеют важное значение для сохранения актуальности официальной статистики;
  - б) **стратегическая коммуникация:** практика коммуникации для многих НСУ является сравнительно новой областью. Однако в условиях ограниченных ресурсов и все более жесткой конкуренции наличие каналов коммуникации из разряда желаемого превращается в императив. НСУ должны формировать свой собственный внутренний потенциал коммуникации;
  - в) **расширение целевой аудитории:** современные средства коммуникации облегчают горизонтальные контакты (как один на один, так и в групповом формате). Это имеет особое значение для сферы официальной статистики, где контакты и обмен информацией традиционно выстраивались с экспертным сообществом пользователей. В настоящее время на плечи НСУ ложится новая забота – общаться с гражданами и повышать статистическую грамотность всех групп целевой аудитории;
  - д) **реагирование на проблемы:** эффективные коммуникационные стратегии должны предусматривать проактивный подход к реагированию на те вызовы, которые могут причинить ущерб репутации. К этим вызовам относятся обеспечение конфиденциальности/защита данных, адаптация к требованиям глобализации и достижение целей в области устойчивого развития.
3. Применительно к будущей деятельности предлагается создать рабочую группу высокого уровня для изучения роли и границ возможностей НСУ в эру «постправды»; разработать в помощь НСУ общие принципы и руководства по вопросам коммуникации; приобрести опыт в сфере повышения узнаваемости брендов; обмениваться знаниями по вопросам коммуникации с гражданами и формировать проактивный подход к реагированию на проблемы.

## II. Введение

4. Бюро Конференции европейских статистиков (КЕС) регулярно проводит углубленный анализ отдельных областей статистики. Цель такого анализа заключается в совершенствовании координации статистической деятельности в регионе ЕЭК ООН, выявлении пробелов или дублирования в работе, а также в рассмотрении новых вопросов. Анализ посвящен стратегическим вопросам и проблемам статистических ведомств как концептуального, так и координационного характера.
5. Настоящий документ закладывает основу для анализа; в нем содержится краткий обзор международной статистической деятельности в конкретной области, выясняются существующие проблемы и вызовы и формулируются рекомендации в отношении возможных последующих мер.
6. В феврале 2017 года Бюро КЕС выбрало для углубленного анализа тему новых тенденций в сфере распространения статистических данных. Документ подготовило Центральное статистическое управление Ирландии при участии Австрии, Германии, Канады, Соединенного Королевства, Финляндии и ЕЭК ООН.

### III. Охват/определение рассматриваемой статистической области

7. Для традиционных пользователей данными официальной статистики их ценность и значение являются неоспоримыми. Тем не менее условия, в которых работает система официальной статистики, за последние 20 лет существенно изменились. Различные виды данных можно найти за пределами официальной статистики, а революция в области цифровых технологий и социальных сетей привела к тому, что никогда раньше доступа к данным не имело такое количество людей, и их число постоянно растет.

8. Для того чтобы официальная статистика сохраняла свою ценность в условиях возрастающей конкуренции, сегодня необходима эффективная коммуникационная стратегия.

9. Однако концепция стратегического подхода к коммуникации в сфере официальной статистики является сравнительно новой для большинства НСУ, которые традиционно уделяли основное внимание общепринятым подходам к распространению статистических данных.

10. Несмотря на то, что между практикой распространения информации и коммуникационным подходом существует немало общего, налицо и серьезные различия. Распространение данных можно описать как планомерный процесс придания их огласке путем предоставления как можно более широкой аудитории. С другой стороны, коммуникация фактически сводится к «формированию понимания» путем целенаправленной информационной работы с ключевыми аудиториями. Это подразумевает:

- составление и форматирование информационных сообщений с учетом специфики конкретной аудитории;
- разработку инструментов и каналов передачи информации, учитывающих потребности конкретной аудитории;
- взаимодействие и информационно-просветительскую работу с аудиторией;
- консультирование потребителей;
- взаимодействие со средствами массовой информации;
- разработку алгоритмов решения конкретных задач;
- оценку результатов и эффекта коммуникации.

11. Некоторые НСУ уделяют коммуникации мало внимания или не считают это направление работы приоритетным. Однако в других НСУ коммуникации отводится все более важное место, поскольку многие из них начинают осознавать значение эффективной коммуникации для сохранения и повышения в обществе актуальности официальной статистики для как можно более широкой аудитории.

12. С учетом растущего значения коммуникации в сегодняшнем мире информационного изобилия цель настоящего углубленного обзора заключается в том, чтобы рассмотреть следующие аспекты:

- работу, проделанную к настоящему времени в области коммуникации;
- новые коммуникационные проблемы и вызовы, связанные с распространением официальной статистики;
- рекомендации на будущее.

## **IV. Обзор международной статистической деятельности в рассматриваемой области**

13. В настоящем разделе содержится краткий обзор текущей коммуникационной деятельности, связанной с распространением официальной статистики.

### **A. Международная деятельность, связанная с коммуникацией**

#### **1. Рабочее совещание ЕЭК ООН по распространению и передаче статистических данных**

14. Ежегодные рабочие совещания ЕЭК ООН по распространению и передаче статистических данных служат форумом для обмена знаниями, опытом, идеями и ресурсами между представителями национальных и международных статистических учреждений, работающими в сфере коммуникации и распространения статистической информации. Каждый год на рабочих совещаниях рассматриваются передовые идеи, новые тенденции, результаты экспериментов и подходы в области распространения информации и коммуникации. В предыдущие годы организационный комитет рабочего совещания выпускал публикации, например, в серии Making Data Meaningful.

#### **2. Хакатон на тему «Расскажи историю, основываясь на данных ЦУР» (5–7 сентября 2017 года)**

15. Эффективная коммуникация имеет важное значение для поддержания актуальности официальной статистики и максимального повышения ее полезности для общества. Пользователи все чаще хотят получать на свои вопросы такие ответы, которые опирались бы на данные. Статистические организации могут представлять более полезные статистические данные и повышать их ценность, помещая их в контекст и позволяя получить более полную картину на основе имеющихся фактов. Формат хакатона, акцентированный на содержание статистики, и в частности на эффективную коммуникацию, позволяет вести активный поиск путей решения стоящих проблем. Перед междисциплинарными группами была поставлена задача в трехдневный срок «создать ориентированный на пользователей продукт, информирующий о молодежи на основе реальных фактов». Хакатон был организован ЕЭК ООН.

#### **3. Конференция ОЭСР по вопросу о формировании мнений с опорой на факты: роль официальной статистики в эволюции коммуникационного общества (5–6 октября 2017 года)**

16. Официальная статистика должна восприниматься как источник серьезной, фактической информации. Мнения должны формироваться на основе фактов и цифр, а не тенденциозной и предвзятой информации. Для того чтобы работа официальных статистических органов сохраняла свою актуальность, они должны присутствовать в социальных сетях и предоставлять требующуюся фактическую статистическую информацию. Эта конференция, организованная ОЭСР, позволит проанализировать вызовы, от ответа на которые зависит сохранение актуальности статистики в условиях быстро меняющегося мира, и поможет НСУ и международным организациям в разработке новых коммуникационных стратегий.

### **B. Инициативы Европейской статистической системы**

17. Проект «Цифровая коммуникация, аналитика пользователей и инновационные продукты» (ДИДЖИКОМ) является одним из восьми проектов портфеля Европейской статистической системы (ЕСС) «Видение 2020». ДИДЖИКОМ состоит из четырех пакетов, которые осуществляются параллельно в период с 2016 по 2019 год:

- анализ пользователей;
- инновационные и совместно используемые продукты и инструменты;

- распространение открытых данных;
- коммуникация и продвижение информации.

18. Этот проект направлен на совершенствование коммуникации и распространения европейской статистики. Предполагается, что эта задача будет решаться путем поиска и создания инновационных продуктов и услуг на основе опыта ЕСС и с учетом потребностей пользователей европейской статистики.

19. В рамках этого проекта рассматриваются следующие вопросы: как улучшить взаимодействие НСУ с пользователями? Каких новых продуктов и услуг ожидает сообщество пользователей? Как должна распространяться официальная статистика, с тем чтобы ее можно было отличить от конкурирующих продуктов и услуг? Как НСУ могут использовать возможности, открывающиеся в последнее время благодаря технологиям визуализации, аналитике пользователей и семантической паутине?

20. В проекте ДИДЖИКОМ принимает участие в общей сложности 18 НСУ. Важным итогом этого проекта является создание сетей сотрудничества НСУ в процессе их совместной работы и обмена опытом.

### **С. Национальная практика**

21. Страны, участвовавшие в создании настоящего документа, представили подробную информацию о подходах их организаций к вопросу коммуникации. В приложении 1 приводится ряд таких примеров.

## **IV. Вопросы и проблемы**

22. После проведения консультаций с НСУ, которые внесли вклад в подготовку настоящего документа, удалось определить ряд важных вопросов и проблем коммуникации, связанных с распространением официальной статистики. Для целей настоящего документа они рассматриваются в настоящем разделе в следующих рубриках:

- коммуникационная среда;
- стратегическая коммуникация;
- расширение аудитории;
- реагирование на проблемы.

### **А. Коммуникационная среда**

23. После того как более 25 лет назад в мире появился первый веб-сайт, мир проделал путь от печатной страницы, на которой информация подавалась в неизменном, зафиксированном формате, к открытой подвижной цифровой среде, в которой публиковать информацию стало проще, чем когда бы то ни было. Обратной стороной этого является то, что столь же быстро можно распространять и спорную или ложную информацию, и привлечь за это к ответственности становится все сложнее. Однако это не означает, что факты утратили свою ценность. Сегодня они важны, как никогда. В нижеследующем разделе рассматриваются некоторые из проблем, с которыми при распространении информации в этих условиях сталкиваются НСУ, а именно феномен «постправды» и социальных сетей.

#### **1. Феномен «постправды»**

24. Исторически сложилось так, что для решения спорных моментов общество обращается к фактам или официальной статистике. Вместе с тем факты, как представляется, утрачивают роль основы, на которой формируется консенсус, и одного единого источника истины сегодня уже не существует.

25. В нынешнюю эру «постправды» важный вклад в происходящие изменения вносят социальные сети, которые расширяют и ускоряют коммуникацию, вовлекая в нее новые социальные группы, которые прежде оставались в стороне. Сформировался совершенно иной стиль передачи информации, расширяющий возможности человека, сокращающий время, требующееся для ознакомления с ней, и предполагающий ее передачу предпочтительно в видео- и аудиоформате. Кроме того, в условиях, когда развитие социальных сетей и информационная революция происходят в сочетании с таким явлением, как популизм, формируется среда, в которой может существовать никем не ограничиваемое множество самых разных «правд» и в которой лидерам легко находить поддержку.

26. Такая среда ставит перед НСУ ряд принципиальных вопросов, например: Какова роль статистического управления в мире «альтернативных фактов» и манипуляций с официальной статистикой? В каких рамках должны оставаться НСУ? Какие шаги должны предпринять НСУ для контроля и защиты наших данных и наших мыслей, которые мы пытаемся донести?

## 2. Социальные сети

27. Социальные сети выступают двигателем изменений в обществе, и благодаря им граждане во всем мире продолжают получать информацию и высказывать свои мнения по вопросам, с которыми они сталкиваются в повседневной жизни.

28. Одна из проблем, связанных с социальными сетями, заключается в том, что они формируют своего рода информационные пузыри или замкнутые мирки. Общаясь в социальных сетях с обособленными группами единомышленников, люди укрепляются в своем мировоззрении, отвергая другие мнения.

29. Противовесом этому может стать понимание того, почему те или иные аудитории отдают предпочтение той или иной точке зрения. Например, официальные факты могут вызывать отторжение у общественности, если она не отождествляет свое положение с данными о состоянии экономики. Научиться понимать источники тех или иных взглядов аудитории и завоевывать авторитет в социальных сетях, демонстрируя свою полезность и чутко реагируя на запросы, является для НСУ одной из главных задач.

30. Важно также понять, что социальные сети не сводятся к сайтам для общения, таким как «Фейсбук» и «Твиттер». Они также предоставляют все услуги, позволяющие пользователям создавать собственный контент, совместно использовать его и обмениваться им. Каждый вид социальных сетей привлекает свою аудиторию с ее особым профилем. Иногда наиболее популярные веб-сайты не способны удовлетворить индивидуальные потребности того или иного бизнеса, что говорит о необходимости выбирать подходящую платформу.

31. Официальным статистическим органам необходимо также понимать, какой формат коммуникации лучше всего подходит для данной социальной сети, и планировать свою информационную кампанию соответствующим образом, не допуская чрезмерного упрощения сложной информации и в то же время делая ее значимой, понятной и полезной для целевой аудитории. Это требует разработки новых способов представления статистической информации, в основе которых должны лежать привлекающие внимание, интересные материалы, заголовки и посты.

## В. Стратегическая коммуникация

32. Появление Интернета и связанная с этим цифровая революция привели к изменению роли коммуникации в организациях: из полезного инструмента она превратилась в императив. Имея ограниченные ресурсы и работая во все более конкурентной среде, НСУ должны уделять все более пристальное внимание итогам и плодам своих усилий. Для обеспечения их релевантности, НСУ должны последовательно и четко излагать свои ценности, цели и конкурентные преимущества, руководствуясь стратегическим подходом к коммуникации. В настоящем разделе

рассматриваются некоторые вызовы, с которыми НСУ сталкиваются в этой области и которые связаны, в частности, с налаживанием и приоритизацией коммуникации, повышением узнаваемости своих продуктов и измерением эффективности.

## 1. Опыт и приоритизация коммуникации

33. Роль, отводимая коммуникации в НСУ, имеет ключевое значение. Ей должно придаваться не меньшее значение, чем подготовке и представлению данных официальной статистики. Нет никакого смысла в подготовке статистических данных, если они неактуальны, непонятны и недоступны для целевой аудитории.

34. Цель стратегического планирования коммуникации заключается в том, чтобы продвигать миссию организации. Этот процесс должен опираться на управленческий и коммуникационный опыт, накопленный в области работы СМИ, связей с общественностью, маркетинга, рекламы, использования социальных сетей и общения с пользователями, а также распространения информации.

35. Стратегическая коммуникация является одной из новых областей для изучения. В отличие от литературы по вопросам стратегического планирования в бизнесе, которая появилась в 60-х и получила распространение в 70-х годах прошлого столетия, о коммуникационных стратегиях заговорили только в середине 2000-х годов.

36. С практической точки зрения выработка коммуникационной стратегии должна начинаться с привлечения к формулированию стратегического плана организации специалистов по вопросам коммуникации. Стратегическая программа по вопросам коммуникации помогает организации в реализации ее миссии, определяет ее роль в обществе, помогает использовать влияние заинтересованных сторон и налаживать партнерские связи, с тем чтобы организация была заметной, известной и пользовалась доверием. Что еще более важно, эта программа должна обеспечивать, чтобы предлагаемые организацией продукты и услуги достигали нужной аудитории в нужное время по оптимальным каналам.

37. Формирование профессионального коммуникационного потенциала позволит организации в конечном счете улучшить взаимодействие между своими подразделениями, сделать более согласованной их работу и повысить эффективность принимаемых решений.

38. В общем плане цели коммуникационной стратегии должны заключаться в обеспечении того, чтобы все соответствующие заинтересованные стороны осознали ценность и значимость официальной статистики в обществе. Еще одной целью должно стать формирование устойчивых систем, процессов и навыков, которые бы обеспечивали неизменно высокое качество коммуникации между НСУ и их клиентами. Это потребует адаптации контента к специфике конкретных каналов коммуникации.

39. Разработка комплексных коммуникационных стратегий для многих НСУ является новым делом, и их задача заключается в том, чтобы накопить необходимые знания в этой области. Это может потребовать повышения квалификации сотрудников НСУ и создания профессиональной сети экспертов по вопросам коммуникации, работающих в сфере официальной статистики.

## 2. Создание себе имени

40. Помимо разработки коммуникационных стратегий НСУ должны также обращать внимание на повышение узнаваемости своих продуктов.

41. Эта работа не должна сводиться лишь к рекламе собственного логотипа; речь идет о донесении до общественности ценностей, которыми живет организация и которые находили бы отклик у населения.

42. Первый этап на пути создания себе имени предполагает оценку общественного климата: обычно это включает анализ материалов СМИ, анализ основных показателей доступа (кто интересуется материалами, степень их удовлетворения и т. д.) и, что особенно важно, изучение общественного мнения об организации – как организация

выглядит в глазах общественности? Каким доверием пользуются ее продукты? Какова предполагаемая польза от использования продуктов НСУ? Как ее можно повысить? За этим, как правило, следуют оценка потребностей пользователей, результаты которой помогают определить профиль целевой аудитории и разработать инновационные подходы для более эффективной работы с ней; а также составление дифференцированных и адресных сообщений, созвучных ожиданиям первичной и вторичной аудиторий.

43. Работа по повышению узнаваемости также должна включать в себя визуальную идентификацию (логотип и рекламный слоган) и разработку руководящих принципов составления сообщений, что позволит придать коммуникации организации узнаваемую «тональность». Кроме того, это предполагает продвижение собственного бренда на основе стратегического подхода в рамках всего процесса коммуникации.

44. В докладе Целевой группы ЕЭК ООН по вопросу о полезности официальной статистики<sup>1</sup> признается, что создание себе имени является важной задачей для официальных статистических органов, в решении которой может помочь профессиональный опыт.

### **3. Измерение эффективности**

45. Измерение эффективности коммуникационных стратегий имеет важное значение для понимания того, помогла ли коммуникационная деятельность достичь целей, которые поставила перед собой организация, и обеспечить ей возможность противостоять будущим вызовам.

46. Измерение и оценка эффективности коммуникации с точки зрения достижения поставленных целей и задач чрезвычайно важны для любой коммуникационной программы, идет ли речь о единовременной кампании или о непрерывной работе, результаты которой проявляются постепенно. Эта практика является новой областью для НСУ, и на многочисленных форумах отмечалось, что НСУ необходимо учиться измерять эффективность своей коммуникации.

## **С. Расширение целевой аудитории**

47. Стратегии внешней коммуникации больше не являются простым инструментом массового распространения информации из одного источника многочисленным адресатам. Современная коммуникационная среда облегчает горизонтальную коммуникацию (как один на один, так и в групповом формате).

48. В этих условиях специализированные области коммуникации между заинтересованными сторонами приобретают для НСУ все большее значение. Важно понимать, что не все аудитории одинаковы и что разные группы могут иметь разные потребности, для удовлетворения которых могут потребоваться особые формы коммуникации. Это имеет особое значение для сферы официальной статистики, где коммуникация и распространение информации традиционно ориентированы на экспертное сообщество пользователей.

### **1. Граждане**

49. В результате информационной революции все большее число людей имеет доступ к данным и статистической информации. В этих условиях коммуникация с гражданами создает для НСУ дополнительную нагрузку.

50. Необходимость коммуникации с гражданами ставит целый ряд вопросов:

- какие статистические материалы интересуют граждан;

<sup>1</sup> Текст доклада размещен по адресу <http://www.unecce.org/statistics/statstos/task-force-on-the-value-of-official-statistics.html>.



- каким способом можно адекватно донести информацию, которая была бы полезной, не слишком упрощая или выхолащивая ее;
- какие платформы лучше всего подходят для коммуникации с аудиторией, для которой в общении важны простота, быстрота и аудио формат?

51. Заручиться доверием этой аудитории крайне важно, поскольку граждане вполне могут стать «защитниками» официальной статистики. Кроме того, вооружая граждан такими знаниями, НСУ в свою очередь помогают им требовать подотчетности от тех, кто отвечает за принятие решений.

## 2. Статистическая грамотность

52. Повышение статистической грамотности и формирование навыков работы со статистическими данными превратилось для НСУ в повседневную задачу в эру «постправды». Успех в этой области требует понимания потребностей различных групп потребителей и разработки надлежащих методов обучения, учитывающих специфику конкретных групп, независимо от того, являются ли они экспертами в данной области или нет, представителями средств массовой информации, молодежи или простыми обывателями. Необходим многосторонний подход, предусматривающий разработку адресных учебных программ; продуктов и услуг, адаптированных к формату социальных сетей, а также конкурентных инициатив, рассчитанных на молодежную аудиторию.

53. Пояснения к статистическим данным или описательная статистика являются важным средством взаимодействия с аудиторией и повышения статистической грамотности. Люди видят цифры, но воспринимают слова, и, несмотря на перегруженность информацией, их по-прежнему притягивают интересные и содержательные истории. Дополнительное преимущество этого подхода состоит в том, что он позволяет обогатить дискуссию, поскольку в связи с представляющими интерес темами могут обсуждаться данные из целого ряда самых разных источников (например, социальные, экономические, экологические и т. д.).

54. С точки зрения распространения официальной статистики это означает, что с людьми надо говорить их языком и понимать их потребности. Для многих НСУ такая коммуникация представляет проблему, поскольку они традиционно распространяют информацию, ориентируясь исключительно на потребности целевой экспертной аудитории.

## D. Реагирование на проблемы

55. Эффективные коммуникационные стратегии должны предусматривать превентивный подход к проблемам, которые могут причинить ущерб репутации. Заблаговременное выявление таких проблем и подготовка ответа на них имеет важнейшее значение. В настоящем разделе определяются некоторые проблемы, с которыми сталкивается мир официальной статистики и которые могут потребовать подготовки упреждающего ответа.

### 1. Конфиденциальность и защита данных

56. Ожидается, что использование больших данных будет расти в геометрической прогрессии, и в мире официальной статистики начались эксперименты с использованием таких источников, как данные с мобильных телефонов. В новых источниках данных кроется колоссальный потенциал, позволяющий лучше понять новые социальные и экономические тенденции; в то же время с ними связаны и новые проблемы, носящие технический, правовой и статистический характер.

57. В условиях, когда газеты продолжают пестрить заголовками о скандалах с утечкой данных, потребители смотрят на сбор большого объема данных о себе со все большим опасением. Для НСУ, которые проводят эксперименты с использованием источников больших данных или используют онлайн-системы сбора личных данных, задача заключается в том, чтобы убедить общественность в том, что

конфиденциальность является для них приоритетом и что они никогда не позволят себе раскрыть данные, которые впоследствии можно будет связать с конкретным человеком или бизнесом.

58. Для этого НСУ могли бы использовать сообщения общего характера. Например, усилиям НСУ в этой области помогла бы заблаговременная подготовка ответов на «Часто задаваемые вопросы».

## 2. Глобализация

59. Влияние глобализации на показатели ВВП в небольших открытых странах, глубоко интегрированных в глобальную экономику, заставляет многих аналитиков усомниться в полезности использования таких показателей для измерения национальной экономики. Ярким примером этого стал 26-процентный скачок ВВП Ирландии в 2015 году в связи с переводом в страну крупных активов в форме интеллектуальной собственности. Поскольку в связи с последствиями глобализации вопросы, по всей видимости, будут возникать и впредь, необходимо прояснить ситуацию как для пользователей статистики, так и для – и это особенно важно – широкой общественности.

60. Неуведомление о последствиях глобализации может вызвать у экспертов и неспециалистов сомнения в состоятельности официальных статистических данных, что в свою очередь может причинить ущерб репутации организации. Кроме того, целевая аудитория может переориентироваться на альтернативные источники данных, не относящиеся к сфере официальной статистики.

61. НСУ, статистические материалы которых могут оказаться подверженными влиянию глобализации, необходимо разрабатывать многоуровневые коммуникационные стратегии, ориентированные на экспертную аудиторию, пользователей среднего звена, СМИ и широкую общественность.

## 3. Цели в области устойчивого развития

62. В начале 2017 года Статистическая комиссия Организации Объединенных Наций приняла Рамочную программу Организации Объединенных Наций по измерению устойчивого развития на период до 2030 года, в которую вошли более 230 показателей для измерения 17 целей в области устойчивого развития (ЦУР) и 169 связанных с ними задач. Эти универсальные цели охватывают все три основных направления развития: экономическое, социальное и экологическое. Процесс достижения ЦУР сопряжен с целым рядом потенциальных проблем коммуникации, в числе которых можно назвать следующие:

а) С учетом широкого круга показателей из них будет непросто сделать общий вывод о положении в стране или вычленив какой-либо сигнал. Вполне вероятно, что при столь большом общем количестве показателей различные группы показателей могут указывать на разные и даже взаимоисключающие тенденции, приводя тем самым путаницу и неопределенность.

б) Страны могут использовать разные источники данных и, тем самым, руководствоваться разными исходными методологиями при составлении своих показателей. Это может усложнить межстрановой сравнительный анализ и создать проблемы для коммуникации.

в) Национальные статистические системы (НСС) отличаются друг от друга с институциональной точки зрения, и степень их независимости может сказаться на доверии к их показателям. Это также может вызвать коммуникационные проблемы применительно к межстрановому сравнительному анализу.

## VI. Выводы и рекомендации для обсуждения Бюро

### A. Выводы

63. В настоящем документе затрагивается ряд проблем и вызовов, касающихся распространения официальной статистики. Через многие обсуждения красной нитью проходит мысль о том, что официальным статистическим органам сегодня приходится работать в сложной коммуникационной среде.

64. За последнюю четверть века мир проделал путь от печатной страницы, на которой информация подавалась в неизменном, зафиксированном формате, к открытой подвижной цифровой среде. Негативная сторона этого процесса заключается в том, что официальная статистика больше не рассматривается как единственный источник достоверной информации. Сегодня существует множество других источников данных, и в социальных сетях можно встретить рядом друг с другом совершенно противоположные факты.

65. В нынешнюю эпоху «постправды» общественность все больше доверяет своей интуиции, а не фактам. Это погружение в «ощущение правды» представляет собой сложное явление, которому нет простого объяснения. Вместе с тем оно, по всей видимости, связано со все большей утратой доверия к государственным учреждениям в результате таких событий, как финансовый кризис 2007–2009 годов, а также с изменениями в подходах общественности к потреблению информации.

66. Общая задача, стоящая перед НСУ, заключается в том, чтобы завоевать доверие и оставаться полезными в новую эпоху, в которую вступил сегодня мир. Хотя эта задача не имеет простого решения, в распоряжении НСУ имеется один превентивный ход – выработать стратегический подход к популяризации цели, смысла и результатов своей деятельности.

67. В то же время практика коммуникации является сравнительно новой областью для многих НСУ. Большинство из них традиционно ориентируются на смежную практику распространения данных, которую можно описать как планомерный процесс придания их широкой огласке. Коммуникация, с другой стороны, идет несколько дальше, и ее цель заключается в «формировании понимания» у целевой аудитории.

68. Эффективная коммуникация предполагает понимание потребностей аудитории и создание информационных инструментов, каналов и продуктов для удовлетворения этих конкретных потребностей. Она предполагает также предвосхищение потенциальных проблем, которые могут причинить ущерб репутации организации, и принятие мер для обеспечения готовности к ним.

69. Все чаще НСУ признают ценность эффективных коммуникационных стратегий для сохранения актуальности официальной статистики. В условиях ограниченных ресурсов и все более жесткой конкуренции наличие каналов коммуникации из разряда желаемого превращается в императив. Важнейшее значение для сохранения долгосрочной актуальности официальной статистики имеют признание атмосферы постправды «новой реальностью», а также превентивный характер коммуникации и стремление добиться понимания.

70. Наконец, следует отметить, что приоритетное внимание, уделяемое НСУ коммуникации, не означает, что существующие отлично зарекомендовавшие себя методы распространения данных, которые удовлетворяют потребности более узкого, но, тем не менее, очень важного круга пользователей (например, ученых и исследователей и т. д.), являются менее важными или что от них можно отказаться. Напротив, они должны дополнять и подкреплять эту важную и полезную работу.

### B. Рекомендации

71. По итогам рассмотрения в настоящем обзорном документе проблем и вызовов в сфере коммуникации был сформулирован ряд рекомендаций на будущее, которые

должны помочь НСУ в приоритизации своих коммуникационных усилий. Речь идет о следующих рекомендациях:

### 1. Коммуникационная среда

72. В условиях обострения конкуренции в эпоху «постправды» НСУ должны начать уделять внимание тому, как они позиционируют себя на рынке.

73. В этой связи рекомендуется сформировать рабочую группу высокого уровня, которая проанализировала бы сложившуюся в этой сфере ситуацию. Группа могла бы изучить основополагающие вопросы, например вопрос о том, как НСУ работают сегодня и почему, как они хотят, чтобы их воспринимали и какой должна быть их роль? Этот процесс должен завершиться принятием согласованного документа, который помог бы отличать продукты и услуги НСУ от тех, которые предлагают их конкуренты, и достичь консенсуса в отношении разграничения ролей.

### 2. Стратегическая коммуникация

74. В целях оказания НСУ поддержки в осуществлении стратегического подхода к коммуникации, рекомендуется разработать **рамочные принципы коммуникации**. Для этого потребуется подготовить набор руководящих указаний, касающихся:

- процесса развития стратегической коммуникации (позиционирование, анализ коммуникационной среды; определение ценностей и принципов коммуникации; определение ключевых проблем и вызовов; определение целей коммуникации; приведение деятельности организации в соответствие с целями стратегии; и разработка плана);
- передовой практики измерения успеха;
- зрелой коммуникационной модели организации.

75. Частью коммуникационной стратегии является повышение узнаваемости всех продуктов коммуникации. Для оказания НСУ содействия в создании себе имени предлагаются:

- составить общее руководство по вопросам повышения узнаваемости своих продуктов;
- пригласить на рабочее совещание экспертов по вопросам создания брендов для обсуждения таких вопросов, как социальные сети, контент-маркетинг и позиционирование на рынке.

### 3. Расширение целевой аудитории

76. Важнейшее значение имеет понимание того, что целевая аудитория сегодня не может больше ограничиваться преимущественно экспертным сообществом и что ее необходимо расширять с учетом возрастающей роли граждан как одной из ключевых групп пользователей. Перед НСУ стоит задача привлечь внимание к официальной статистике более широкой аудитории неспециалистов.

77. Многие НСУ сегодня пробуют применять различные способы коммуникации с гражданами. Приоритетное внимание следует уделять обмену информацией между организациями и получению ими новых знаний в рамках таких форумов, как Рабочее совещание ЕЭК ООН по распространению и передаче статистических данных. В повестку дня рабочего совещания должны войти, например, такие темы, как повышение статистической грамотности с помощью пояснений и описательной статистики, проведение экспериментальных кампаний в социальных сетях и создание новых статистических продуктов, ориентированных на граждан.

### 4. Реагирование на проблемы

78. Проактивный подход к решению проблем является неотъемлемой частью коммуникационной стратегии. Для оказания поддержки НСУ в этой области рекомендуется:

- Разработать общий руководящий документ по вопросу реагирования на проблемы, в котором были бы прописаны протоколы внутренней и внешней коммуникации (например, кто, как и когда получает соответствующую информацию), порядок составления предварительных вариантов заявлений для прессы, подготовки ответов на типовые вопросы, подготовки пресс-секретарей и привлечения и использования в надлежащих случаях услуг внешних экспертов.
- Организовать для НСУ семинары по вопросам планирования деятельности по реагированию на проблемы/кризисные ситуации с участием приглашенных внешних экспертов. В этой работе должны принимать участие как специалисты по вопросам коммуникации, так и профильные сотрудники.
- Поощрять создание целевых групп и проведение совещаний для обмена опытом коммуникации в их профильных областях.
- Включить в повестку дня Рабочего совещания ЕЭК ООН по распространению статистических данных и коммуникации пункты, посвященные обсуждению текущих и потенциальных проблем, а также обмену знаниями/опытом по перечисленным выше вопросам.

## **VII. Обсуждение результатов углубленного анализа и решения Бюро**

79. В подготовленном Центральным статистическим управлением Ирландии углубленном аналитическом документе (ECE/CES/BUR/2017/OCT/2) вкратце сообщается о международной деятельности, имеющей отношение к новым вопросам в сфере статистической коммуникации, а также о вызовах и проблемах в этой области.

80. В ходе состоявшейся на совещании Бюро КЕС в октябре 2017 года дискуссии внимание обращалось на следующие моменты:

- a) идея стратегического подхода к теме коммуникации в сфере статистики пользуется мощной поддержкой. Изменение условий работы официальных статистических организаций заставляет по-новому взглянуть на их полезность и роль;
- b) статистическим организациям следует рассматривать коммуникационные стратегии в более широком контексте управления рисками и обеспечения преемственности в своей работе;
- c) будущая работа должна быть направлена не на унификацию отдельных действий и тактики, а на формирование общих взглядов на стратегическом уровне;
- d) следует рассматривать широкий круг тем. Особый интерес представляют такие темы, как стратегический подход к коммуникации, реагирование на проблемы и кризисные ситуации, принципы коммуникации, измерение успеха и влияния коммуникации;
- e) необходимость действовать в режиме реального времени (например, через твит-сообщения и социальные сети) ставит дополнительные вызовы – как побудить отраслевых специалистов и экспертов по коммуникации работать вместе и кто может взять на себя роль представителя, выступающего от имени официальной статистической организации;
- f) в ходе работы следует использовать имеющийся материал о коммуникации, не имеющий отношения к официальной статистике;
- g) было бы полезно в процессе анализа определить приоритеты среди перечня вызовов, стоящих в сфере статистической коммуникации, и сосредоточить на них внимание в своей работе. Важно обмениваться опытом и разрабатывать рекомендации, основываясь на передовой практике. Деятельность следует планировать с учетом работы в других смежных областях, таких как стратегические партнерства, полезность официальной статистики, укрепление потенциала и т. д.;

h) информацию о проблемах и вызовах в сфере коммуникации было бы полезно получать от большего числа стран.

## **VIII. Последующая деятельность**

81. Ежегодно в ноябре проводится рабочее совещание по модернизации официальной статистики, на котором анализируются результаты работы, проделанной под эгидой Группы высокого уровня по модернизации официальной статистики (ГВУ-МОС) в течение соответствующего года. На рабочем совещании также рассматривают предложения в отношении деятельности на следующий год. В декабре 2017 года ГВУ-МОС одобрила проект по стратегической коммуникации на 2018 год.

82. Этот проект будет направлен на то, чтобы помочь НСУ в модернизации своей работы в сфере коммуникации на стратегическом уровне. Проект будет включать в себя следующие рабочие блоки:

- Рабочий блок 1: руководящие принципы налаживания стратегического процесса коммуникации;
- Рабочий блок 2: передовая практика определения своего места в новой коммуникационной среде;
- Рабочий блок 3: руководящие принципы реагирования на проблемы и укрепления своей репутации.

83. Проект по разработке стратегических рамочных принципов коммуникации был запущен в феврале 2018 года на экспресс-совещании с участием экспертов из Австралии, Ирландии, Италии, Канады, Мексики, Нидерландов, Польши и Соединенного Королевства. Проектная группа определила основные результаты проекта и разработала план документа, посвященного стратегическим рамочным принципам.

84. Тема стратегической коммуникации и реагирования на проблемы будет более подробно обсуждаться на семинаре КЕС «Как донести до аудитории наш информационный посыл: стратегические соображения по модернизации практики сообщения статистических данных», а также на Рабочем совещании по распространению и передаче статистических данных, которое пройдет 25–27 июня 2018 года в Корке, Ирландия. Результаты обоих мероприятий будут непосредственно учитываться в проекте ГВУ-МОС по разработке стратегических рамочных принципов коммуникации.

## Приложение

### I. Подходы стран к коммуникации

1. Ниже описываются подходы к коммуникации некоторых стран – членов ЕЭК ООН.

#### A. Австрия

2. Для Статистического управления Австрии, являющегося современным поставщиком высококачественной информации для удовлетворения общественных, научных, деловых, политических и административных потребностей, важно не только генерировать данные о важных событиях, но и активно и эффективно доносить их до пользователей.

3. «Преобразование данных в информацию» является одним из пяти главных направлений нынешней стратегии Статистического управления Австрии на период до 2020 года. Наряду с другими целями, такими как «производство современных комплексных данных» и «обеспечение значимости для общества», эта тема имеет высокую степень приоритетности. Стратегия на период до 2020 года не только продолжает работу Статистического управления Австрии, начатую в рамках ранее разработанных проектов по вопросам коммуникационной стратегии (создание бренда, маркетинг, обучение работе с медиа-ресурсами), но и поднимает ее на новый уровень: традиционного распространения результатов сегодня уже недостаточно; необходимо извлекать из имеющихся данных информационную суть и доносить ее до пользователей в доступном виде. Некоторые из важнейших проектов стратегии на период до 2020 года направлены на:

- совершенствование методов визуализации данных и информационной графики;
- расширение работы в социальных сетях;
- оценку и совершенствование вебсайта Статистического управления Австрии;
- выпуск тематических публикаций;
- разработку приложений;
- совершенствование статистической базы данных «STATCube».

#### Сотрудничество со СМИ с использованием социальных сетей

4. В соответствии со стратегией на период до 2020 года Статистическое управление Австрии в сентябре 2016 года начало сотрудничать с известной еженедельной газетой «Фальтер». С тех пор в каждый номер газеты включается страница с заголовком «Цифры! Еженедельные беседы о новых данных и неопровержимых фактах», где та или иная актуальная тема рассматривается в статистическом ракурсе. Эта страница содержит персонифицированную инфографику и интервью с Генеральным директором Статистического управления Австрии, который в доходчивой форме подробно разъясняет рассматриваемую тему. Сотрудничество с «Фальтер» выходит далеко за рамки традиционного сотрудничества со СМИ; оно, безусловно, оправдывает себя, если судить по популярности этой страницы, особенно в «Твиттере». Сообщения в «Твиттере» с инфографикой еженедельника «Фальтер» неизменно являются одними из самых тиражируемых и популярных.

#### B. Канада

5. Программа коммуникации обеспечивает Статистическому управлению Канады известность, популярность и доверие канадцев, а также широкое использование публикуемой информации.

6. Эта работа ведется экспертами по коммуникации по отдельным функциональным направлениям:

- официальные релизы;
- отношения со СМИ;
- стратегическая коммуникация и реагирование на проблемы;
- информационно-просветительская работа и мероприятия;
- социальные сети и присутствие в Интернете;
- консультации с клиентами;
- написание текстов, перевод, издательские услуги;
- внутренняя коммуникация;
- коммуникация с респондентами.

7. Коммуникационная программа, имеющая общеорганизационный характер, определяет принципы управления, политики и подотчетности применительно к каждой из этих функциональных областей, обеспечивая соблюдение требований действующего законодательства и генеральной линии организации. ГД, отвечающий за программу, обеспечивает эффективное и своевременное предоставление официальных статистических данных и соответствующей информации средствам массовой информации, широкой общественности, органам власти, научным и деловым кругам, частным организациям, учреждениям и международным организациям, поддерживая при этом с ними конструктивные контракты.

8. Объединение функций планирования, осуществления и оценки в рамках одной структуры позволяет добиться максимальной согласованности, качества и эффективности всей коммуникации организации. Каждый продукт, вид деятельности и инструмент многократно используется и адаптируется к особенностям каждого канала коммуникации и каждой функции в интересах максимального охвата. Ключевое значение при этом имеет координация.

9. Набор коммуникационных стратегий и руководящих принципов обеспечивает соответствие инновационной деятельности и новых инициатив основным обязательствам организации, согласно которым:

- все канадцы имеют равный и одновременный доступ к новым данным;
- высококачественная и точная информация распространяется по всем каналам;
- с заинтересованными сторонами, пользователями данными и лицами, ответственными за принятие решений, поддерживается постоянное сотрудничество, имеющее ключевое значение для сохранения взаимодействия и обеспечения заметности и актуальности деятельности организации;
- для обеспечения максимальной эффективности и результативности используются самые передовые методы.

10. Вся коммуникационная деятельность – начиная от планирования, связей со СМИ и реагирования на проблемы и кончая работой с пользователями и развитием каналов коммуникации – направлена на выполнение вышеуказанных обязательств.

## **С. Финляндия**

11. Коммуникация является одним из важных элементов работы Статистического управления Финляндии: оперативной и управленческой деятельности, сотрудничества с заинтересованными сторонами и влияния на них. Коммуникация помогает организации делать стратегический выбор, предвидеть будущие потребности и оперативно реагировать на новые вызовы.



12. В основе принципов коммуникации Статистического управления Финляндии лежат ценности и стратегические требования Статистического управления Финляндии, а также этические нормы и принципы, на которых основывается официальная статистика Финляндии. Основными принципами коммуникации являются:

- достоверность;
- независимость и беспристрастность;
- открытость и взаимодействие;
- инициативность и своевременность;
- понятность.

13. Коммуникация влияет на имидж и репутацию официальной статистики и самого Статистического управления Финляндии. В Финляндии 86% населения знают о существовании Статистического управления Финляндии и 85% считают его статистические данные надежными. Статистика пользуется в обществе широким доверием, и Статистическое управление Финляндии стремится сохранить такое доверие. Коммуникация позволяет Статистическому управлению Финляндии выступать в роли поставщика качественных и реальных данных, облегчает извлечение статистических данных и повышает их доступность, а также улучшает взаимодействие с клиентами. Коммуникация делает статистику доступной, а Статистическое управление Финляндии известным в обществе. Успешная коммуникация способствует повышению статистической грамотности.

14. Частью коммуникационной деятельности также является коммуникация с поставщиками данных. Цель такой коммуникации заключается в том, чтобы мотивировать поставщиков данных к предоставлению качественной информации и увеличить долю тех, кто представляет сведения.

15. Процесс коммуникации затрагивает всю организацию и является частью повседневной работы каждого сотрудника. Использование новых каналов коммуникации (социальные сети, видеотехнологии) и активное участие в общественных дискуссиях с использованием статистических данных (блоги, статьи в Интернете и сообщения в социальных сетях) укрепляет процесс принятия решений в обществе на основе реальных данных.

## **D. Германия**

16. В Германии Федеральное статистическое управление разработало всеобъемлющую коммуникационную стратегию, в основу которой легли следующие пять основных направлений деятельности:

- укрепление бренда «официальной статистики»;
- повышение ее доступности;
- удовлетворение потребностей целевых групп;
- расширение диалога;
- улучшение понимания статистики.

17. Федеральное статистическое управление Германии пытается повысить узнаваемость своих продуктов за счет следующих ключевых аспектов коммуникационной стратегии:

### **«Открытые авторские права»**

18. Федеральное статистическое управление стало четко указывать свой бренд «Statistisches Bundesamt (Destatis)» на графиках и готовых таблицах, которые могут использоваться газетами, журналами и другими источниками. Готовые интерактивные

графики могут использоваться на разных интернет-платформах, что делает бренд официальной статистики более узнаваемым.

### **Контент-маркетинг**

19. Для повышения своей узнаваемости Федеральное статистическое управление Германии стало также использовать контент-маркетинг – новую технологию, которая применяется сегодня такими ведущими немецкими компаниями, как «Даймлер» и «Телеком». В Федеральном статистическом управлении контент-маркетинг осуществляется при помощи исследовательских программ, анализирующих, какие темы обсуждаются на разных веб-сайтах; какие из них имеют наибольшую актуальность; какие виды статистики представлены недостаточно широко; и как сделать так, чтобы официальная статистика Федерального статистического управления появилась на тех веб-сайтах, где она является редкостью или не представлена вообще. Что касается последней задачи, ее можно решить, предлагая веб-сайтам новый статистический контент или попросту знакомя их владельцев с существующими статистическими продуктами и объясняя им выгоды от использования такой статистической информации. Когда веб-сайты соглашаются размещать данные Федерального статистического управления, задача считается успешно выполненной.

20. Использование контент-маркетинга является важным изменением в институциональной культуре Федерального статистического управления. Отныне недостаточно просто готовить статистические материалы для нужд пользователей. Сегодня цель заключается в том, чтобы размещать эти материалы на как можно большем количестве соответствующих платформ, с тем чтобы добиться максимального эффекта от их использования.

## **Е. Ирландия**

21. В 2017 году Центральное статистическое управление (ЦСУ) впервые создало собственную пресс-службу и разработало стратегический подход к коммуникации на период 2017–2019 годов.

22. Конкретно, в этой стратегии поставлены следующие цели:

- обеспечить, чтобы вся внешняя коммуникация ЦСУ отвечала высоким стандартам и отличалась чуткостью, последовательностью и скоординированностью, согласуясь со стратегическими целями ЦСУ;
- помогать заинтересованным сторонам лучше и глубже понять и осознать ценность и актуальность официальной статистики, которая должна все больше ориентироваться на нужды граждан;
- популяризировать деятельность ЦСУ как важной, гибкой, амбициозной и новаторской организации.

23. Эта стратегия включает в себя ряд основных проектов, связанных с формированием нового облика ЦСУ, созданием пресс-службы, проведением кампании по работе с гражданами, разработкой стратегии визуализации, стратегии расширения присутствия в социальных сетях, стратегии взаимодействия со СМИ, стратегии поворота к гражданам и стратегии реформирования/коренной переработки веб-сайта.

24. Что касается вызовов, возникающих в эпоху «постправды», то ЦСУ Ирландии реагирует на них, пытаясь оставаться конкурентоспособной и авторитетной организацией, всегда открытой к сотрудничеству.

Конкурентоспособность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать сравнительные преимущества/свой бренд, например пропагандируя ценности и меняя свой облик;</li> <li>• оставаться полезной, например выпуская новые материалы для восполнения пробелов в информации, крайне важной для принятия решений;</li> <li>• ориентироваться на потребности граждан, создавая новые продукты и проводя кампании в интересах широкой общественности. Разработать новые методы визуализации;</li> <li>• создавать новые платформы, например изучая потенциал социальных сетей/цифровых технологий и возможности их использования;</li> <li>• изучать возможности налаживания партнерских связей, например в рамках осуществления проектов визуализации вместе с другими государственными органами.</li> </ul>
Авторитетность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отвечать, исправлять, разъяснять, например обращаясь в СМИ в случае неверного использования информации;</li> <li>• просвещать, просвещать и еще раз просвещать, в том числе СМИ, пользователей, а также молодежную аудиторию.</li> </ul>
Открытость к сотрудничеству	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обмениваться знаниями, например с международными партнерами, и учиться у них;</li> <li>• создавать альянсы со СМИ и теми, кто формирует общественное мнение, например в целях получения отзывов и налаживания контактов.</li> </ul>

## **Г. Соединенное Королевство**

25. В основе подхода к коммуникации Управления национальной статистики (УНС) лежит цель поддержать стратегию «Чем лучше статистика, тем лучше решения», сформулированную регулирующим органом в сфере статистического учета Соединенного Королевства. В частности, серьезное внимание уделяется тому, чтобы УНС помогало пользователям принимать решения на основе высококачественных статистических данных.

26. В УНС создана специальная служба цифровых публикаций, которая занимается разработкой веб-сайта, созданием визуальных и других цифровых продуктов, а также работой в социальных сетях. УНС делит своих интернет-пользователей на разные категории, используя для работы с каждой из них разные цифровые каналы. Существуют категории «экспертов», «искателей информации» и «любопытных граждан».

27. УНС работает в тесном контакте со средствами массовой информации, с тем чтобы обеспечить максимально широкое распространение его статистических данных. Когда речь идет о чувствительной экономической статистике, перед ее выпуском организуются закрытые совещания, на которые приглашаются журналисты из информационных агентств (например, из «Блумберг» и «Рейтер»), получающие возможность задать уточняющие вопросы для подготовки своих материалов без угрозы преждевременного придания огласке этой статистики.

28. Кроме того, существует специальное подразделение по сбору информации о пользователях и взаимодействию с ними, которое изучает вопрос о том, как

организация взаимодействует со своими пользователями и собирает сведения о внешних условиях, помогая ей принимать более обоснованные решения относительно того, как ей следует осуществлять коммуникацию и взаимодействовать с внешним миром.

29. На внутреннем уровне УНС пытается наладить централизованный сбор информации (в рамках группы по сбору информации о пользователях и взаимодействию с ними), с тем чтобы объединять сведения из разных источников и регулярно или по запросу снабжать информацией остальные подразделения организации. Это позволит УНС лучше понимать внешние условия, в которых ему приходится работать, и лучше приспосабливаться к ним. Примерами собираемой, анализируемой и распространяемой внутри организации информации могут служить отзывы партнеров, сведения о консультациях и стратегических инициативах в других правительственных органах, результаты опросов общественного мнения, дающие представление о темах, наиболее волнующих людей, и сведения о тематике, освещаемой в СМИ.

---