

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

Париж, 26–28 июня 2019 года

Пункт 4 е) предварительной повестки дня

**Рамки для стратегических процессов
информационного взаимодействия****Рамки для стратегических процессов информационного
взаимодействия статистических учреждений****Записка Группы высокого уровня по модернизации официальной
статистики, посвященная рамкам для стратегических процессов
информационного взаимодействия***Резюме*

Признавая важность стратегических процессов информационного взаимодействия, Группа высокого уровня по модернизации официальной статистики определила стратегические процессы информационного взаимодействия в качестве приоритетного проекта на 2018 год. Цель этого проекта заключается в предоставлении рекомендаций статистическим управлениям по разработке стратегического подхода к защите, укреплению и продвижению репутации и бренда организации. Проект *Рамок для стратегических процессов информационного взаимодействия* был одобрен на ежегодном рабочем совещании ГВУ-МОС в ноябре 2018 года.

В настоящем документе представлены основные разделы *Рамок для стратегических процессов информационного взаимодействия*, без приложений. С полной версией документа можно ознакомиться на английском языке.

Полный текст *Рамок для стратегических процессов информационного взаимодействия* был разослан всем членам Конференции европейских статистиков (КЕС) для электронных консультаций. При условии получения положительного отклика в рамках консультаций, пленарной сессии КЕС будет предложено одобрить эти Рамки.



I. Введение

1. Официальная статистика работает в конкурентной и сложной среде, которая претерпела значительные изменения за последние 20 лет, темпы которых значительно ускорились в последние годы. Для традиционных пользователей официальной статистики ценность и важность официальной статистики являются неоспоримыми. Тем не менее для рядовых граждан революции в цифровых и социальных сетях означают, что все больше людей получили мгновенный доступ к различным источникам данных за пределами официальной статистики. Круглосуточный цикл новостей семь дней в неделю стал реальностью, доверие к правительствам падает, а феномен «лже-новостей» набирает обороты.
2. Сегодня, как никогда ранее, своевременные и релевантные данные и аналитика, подготавливаемые статистическими организациями, имеют жизненно важное значение для здоровых демократических обществ, поскольку они остаются единственными независимыми, беспристрастными, надежными и заслуживающими доверия источниками официальной статистики. Для того чтобы официальная статистика была полезной для общества, политических дебатов и принятия решений, ее должны знать, понимать, получать и использовать.
3. Стратегическое информационное взаимодействие (коммуникация) является относительно новой концепцией для большинства статистических организаций, которые традиционно концентрируют свои усилия и ресурсы на практике и системах распространения.
4. В некоторых статистических организациях информационному взаимодействию уделяется мало внимания или оно не считается приоритетным. Однако в других НСУ информационному взаимодействию отводится все более важное место, поскольку многие из них начинают осознавать значение эффективного информационного взаимодействия для сохранения и повышения релевантности официальной статистики в сегодняшнем обществе.
5. Информационное взаимодействие по данным официальной статистики – это нечто большее, чем просто написание пресс-релизов или предоставление ответов на вопросы и запросы пользователей. Статистические органы нуждаются в современной инициативной стратегии информационного взаимодействия с четко сформулированными ключевыми сообщениями и должны использовать различные каналы для охвата различных целевых аудиторий.
6. Функция информационного взаимодействия (коммуникации) может направлять разработку и осуществление коммуникационной стратегии. Это имеет особое значение для мира официальной статистики, где контакты и обмен информацией традиционно сосредоточены на экспертном сообществе пользователей. В меняющихся условиях статистические организации должны научиться более эффективно и непосредственно коммуницировать с гражданами и повышать статистическую грамотность всех аудиторий.
7. Производительная, профессиональная функция информационного взаимодействия может помочь статистической организации добиться успеха в этой высококонкурентной среде. Специалисты по коммуникации могут работать в партнерстве с руководством и сотрудниками статистической организации для разработки коммуникационной стратегии, которая поддерживает миссию статистической организации, демонстрирует ценность официальной статистики и усиливает конкурентные преимущества, обеспечиваемые статистической организацией.
8. Признавая важность стратегических процессов информационного взаимодействия, Группа высокого уровня по модернизации официальной статистики определила стратегические процессы информационного взаимодействия в качестве приоритетного проекта на 2018 год – проект Рамок для стратегических процессов информационного взаимодействия. Цель этого проекта заключается в предоставлении рекомендаций статистическим управлениям по разработке стратегического подхода к

защите, укреплению и продвижению репутации и бренда организации. Участники проекта – эксперты в области коммуникаций со всего мира, при поддержке Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций, – рады представить результаты этой работы – Рамки для стратегических процессов информационного взаимодействия.

9. Эти рамки призваны помочь статистическим организациям максимально улучшить свой корпоративный имидж благодаря инициативным консультациям с пользователями; взаимодействие с целевыми аудиториями и их понимание; каналы, инструменты и подходы, используемые для удовлетворения потребностей конкретной аудитории; информационные сообщения, ориентированные на различные аудитории; взаимодействие со средствами массовой информации и измерение результатов и воздействия коммуникационной деятельности. Данные рамки также включают в себя предлагаемые наборы навыков для поддержки программы профессиональных внешних коммуникаций, модель и дорожную карту коммуникационной зрелости, а также руководящие принципы разработки стратегии инициативного реагирования на проблемы, способные нанести репутационный ущерб.

10. Настоящие Рамки и все их компоненты предлагаются в качестве руководства и претендуют на прескриптивный характер. Статистическим организациям предлагается использовать данные Рамки в целом или использовать элементы, которые помогают поддерживать бизнес-модель и бренд их организации.

II. Содержание Рамок для стратегических процессов информационного взаимодействия

A. Глава 1: Оценка статистической организации

1. Брендинг

11. Цель настоящего раздела заключается в том, чтобы определить, что означает брендинг применительно к статистическим организациям. В нем также описывается процесс позиционирования, разработки, пересмотра, подтверждения или переопределения бренда.

A. Что такое брендинг?

12. Бренд – это нечто гораздо большее, чем логотип (знак организации), визуальная идентичность (цветовая гамма и дополнительное тематическое оформление ее продукции и веб-пространства) или слоган (ее цель, например: данные, фактология, решения). Брендинг – это все это и многое другое. Это то, как организация проводит в жизнь свои ценности и как она представляется общественности и воспринимается ею.

13. Брендинг – это процесс, посредством которого продукты или услуги становятся отличными от конкурентов. Брендинг позволяет аудитории выстраивать ассоциации (например, статус, престиж) с этими продуктами или услугами; это облегчает процесс принятия решений и может привести к формированию лидеров и доминирующих агентов рынка.

14. Единого обобщающего определения того, что такое брендинг или бренд, не существует, и, хотя имеется ряд определений, большинство из которых следуют одной и той же логике, в каждой конкретной стране часто существуют тонкие различия, определяемые рыночной средой (ее давлением и т. д.).

15. Однако одна из общих черт заключается в том, что бренд должен охватывать все аспекты организации. Он должен быть красной нитью, проходящей через все продукты и результаты, быть тесно связан с видением и ценностями и находить отклик у всех, кто с ним сталкивается (от сотрудников до заинтересованных сторон).

16. Приведенные ниже определения обеспечивают полезный способ понимания многих аспектов, которые потребуют рассмотрения при брендировании подхода, и могут помочь определить путь к решению проблемы:

- Бренд – это название, термин, знак, символ или дизайн, или их комбинация, которые предназначены для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для дифференциации их от товаров и услуг конкурентов (American Marketing Association, 2012. *AMA Dictionary*).
- Бренд – это нечто большее, чем просто ярлык, используемый для того, чтобы различать производителей продукта. Это сложный символ, который олицетворяет много вещей. Конечным результатом является общественный имидж, характер или лицо, которые могут иметь более важное значение для общего статуса (и продаж) бренда, чем многие технические данные продукта. (Gardner, B.V. and Levy, S.J. 1955. 'The Product & the Brand', *Harvard Business Review*, March/April).
- Бренд появляется по мере того, как различные «авторы» рассказывают истории, связанные с брендом. В этой работе участвуют четыре основных типа авторов: компании, индустрия культуры, посредники и заказчики. (Holt, D. B. 2004. 'How Brands become Icons', Boston: *Harvard Business School Press*).

В. Почему брендинг имеет важное значение?

17. Зрелый бренд является частью ДНК организации. Он является связующей нитью, которая проходит через стратегии, задачи и основную цель организации. Сильный, развитый бренд должен быть вездесущим и представлять организацию:

- лицо – как она взаимодействует со своими заинтересованными субъектами;
- индивидуальность – как другие узнают ее и образ, который она создает;
- репутация – как она воспринимается и описывается другими людьми.

18. Для заинтересованных сторон успешный и выдающийся бренд символизирует качество и вызывает доверие. С этим приходит лояльность. Бренд организации должен развиваться и адаптироваться к организационным изменениям и эволюции среды.

19. Брендинг играет ключевую роль в общеорганизационных процессах информационного взаимодействия (коммуникации). Хорошо продуманный брендинг усиливает то, что говорит и делает организация, в то время как плохо продуманный брендинг способен подорвать или исказить репутацию организации.

20. Успешное формирование бренда позволит статистическим организациям сохранить их репутацию независимых субъектов и модернизировать их предложение, что повысит их ценность в мире, характеризующемся все большим объемом данных и возрастающей степенью сложности.

21. Бренд имеет важное значение для статистических организаций, поскольку он:

- укрепляет доверие, придает вам авторитетность и будет отличать вас от других, кто работает в той же или схожей области/бизнесе;
- ведет к неявному повторному использованию вашей информации пользователями;
- демонстрирует релевантность;
- устраняет разрыв между тем, как другие воспринимают вас, и тем, как вы проводите в жизнь ваши ценности.

22. Как статистическая организация вы уже имеете бренд, независимо от того, признаете вы это или нет. Поэтому важно управлять своим брендом и владеть им.

С. Что следует учитывать при брендировании статистической организации

23. Одним из наиболее важных соображений при разработке бренда является использование целостного подхода; это облегчает плавный процесс внедрения и

гарантирует, что сотрудники будут продолжать придерживаться определенных ценностей. Внутренние заинтересованные стороны остаются столь же важными, как и восприятие тех, кто не входит в организацию.

24. Крайне важно также не устанавливать заранее срока проведения ребрендинга. Хотя бренд должен подвергаться постоянному критическому обзору для обеспечения его узнаваемости и соответствия видению и ценностям статистической организации, нет ничего, что диктовало бы необходимость его изменений в какой-то заданный момент времени. Аналогичным образом, если в ходе текущего обзора будет установлено, что бренд остается жизнеспособным, изменения не должны осуществляться только ради перемен.

25. Бренд и его обзор – это не одноразовая задача; речь идет о непрерывном и итеративном процессе.

26. Другое соображение касается того, может ли стратегический ребрендинг – полный или только визуальный – быть полезным после кризиса или значительных изменений в бизнесе. В качестве альтернативы можно было сосредоточиться на восстановлении существующего бренда и его ценностей, при этом центральную роль в этом процессе восстановления будет играть команда специалистов по коммуникации.

2. Модель коммуникационной зрелости

27. В данном разделе представлена модель коммуникационной зрелости, призванная помочь статистическим организациям оценить их нынешнюю зрелость в плане внешних коммуникаций, и предлагаются области для совершенствования.

28. Ниже перечислены основные области применения модели:

- **Описание:** модель зрелости служит диагностическим инструментом, который позволяет национальным статистическим управлениям оценить, в чем заключаются их нынешние возможности в плане их процессов внешнего информационного взаимодействия и, следовательно, их нынешний уровень зрелости.
- **Рецепт:** модель зрелости может использоваться для определения желаемых уровней зрелости. Модель предлагает действия для достижения желаемого уровня зрелости.
- **Сопоставление:** модель зрелости служит инструментом сопоставления, поскольку она позволяет проводить внешнее сопоставление с другими организациями.

29. Модель устанавливает пять уровней зрелости:

- a) первоначальный;
- b) реактивный;
- c) структурированный и инициативный;
- d) управляемый и целенаправленный;
- e) непрерывное совершенствование.

30. На каждом уровне возможности, которые наиболее релевантны для области коммуникаций, являются следующими:

- организационный уровень/лидерство/политика управления;
- стратегическая направленность;
- взаимодействие со средствами массовой информации;
- люди;
- процессы;
- технология;

- бюджет;
- количественные показатели.

31. Критерии высокого уровня описываются для каждого уровня возможностей, с тем чтобы помочь статистическим организациям оценить свою эффективность и определить пути продвижения вперед.

3. Наборы навыков программы профессиональных внешних коммуникаций

32. Для эффективной работы в условиях сегодняшней острой конкуренции, характеризующейся стремительным круглосуточным циклом новостей, желчными отзывами социальных сетей и лже-новостями, высокоэффективные статистические организации создали и обеспечили достаточными ресурсами программы профессиональных внешних коммуникаций.

33. Программы профессиональных коммуникаций будут выглядеть по-разному в разных статистических организациях в зависимости от их потребностей, целей и имеющихся ресурсов. Предпочтительной или рекомендуемой структуры не существует. Однако выделяется восемь широких функциональных областей, которые могут быть включены в программу внешних коммуникаций:

- Руководство и управление;
- Стратегическая коммуникация и управление брендом;
- Отношения со СМИ;
- Создание контента;
- Ведение веб-сайта;
- Вовлечение заинтересованных субъектов;
- Социальные сети;
- Цифровые СМИ, графический дизайн и визуализация данных.

34. Статистические организации традиционно не обладают глубоким пониманием коммуникации. Эффективная коммуникация требует квалификации и опыта. Коммуникация, не отвечающая этим требованиям, рискует не восприниматься всерьез и превратиться в место ссылки нежелательных сотрудников. Поэтому важны компетенции. Как правило, в подразделение профессиональной коммуникации будут набираться сотрудники, обладающие:

- либо соответствующей профессиональной квалификацией (например, в области коммуникации, журналистики, маркетинга, рекламы, производства мультимедийных/видеоматериалов, управления каналами или в смежной области);
- либо компетенциями, приобретенными через соответствующий опыт (чем больше опыта, тем выше должность).

35. Хотя некоторые люди, не имеющие ни квалификации, ни опыта, могут работать в сфере коммуникации, для поддержания профессионального авторитета они должны быть исключением (менее 10%).

36. Наборы коммуникационных навыков в организации могут быть сформированы либо собственными силами, либо переданы на внешний подряд. Тип набора навыков, необходимых в статистической организации, также зависит от уровня зрелости организации (см. раздел 2 главы 1). Чем более зрелой является организация, тем меньше вероятность того, что она отдаст на внешний подряд задачи и навыки.

37. Например, в организации с «первоначальным» или «реактивным» уровнем коммуникационной зрелости следующие наборы навыков могут частично или полностью отдаваться на внешний подряд:

- социальные сети (за исключением разработки стратегии);

- управление веб-сайтом/большинство задач веб-сайта;
- цифровой дизайн и визуализация данных;
- элементы взаимодействия со СМИ, такие как мониторинг или планирование мероприятий;
- элементы создания контента, такие как новое мультимедийное производство.

38. Большинство коммуникационных организаций стремятся приобрести или развить своими силами следующие компетенции:

- управление и руководство;
- разработка стратегии (например, в социальных сетях и стратегических коммуникациях);
- создание и производство/распространение базового контента;
- управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, связи с общественностью.

39. Количество имеющихся финансовых ресурсов также является одним из соображений, которое следует учитывать организации при принятии решения о целесообразности развития (собственными силами) или покупки (на условиях внешнего подряда). Например, передача на внешний подряд создания цифрового и визуального контента (например, инфографики, видео и онлайн-приложений) в больших объемах может оказаться более дорогостоящим мероприятием, чем производство такого контента собственными силами. Однако, если организация использует этот тип контента лишь эпизодически, то аутсорсинг может оказаться более практичным подходом. Каждая статистическая организация должна оценить местные условия и бизнес-операции, чтобы определить, какие наборы навыков должны обеспечиваться внутри организации в сопоставлении с эффективностью или практичностью внешнего подряда.

40. Ни одна организационная структура или комбинация наборов навыков не будет подходить каждой статистической организации. Вышеупомянутые наборы навыков не носят предписывающего характера, и структуры будут меняться и развиваться в зависимости от потребностей статистической организации в конкретный момент времени.

В. Глава 2: Разработка и осуществление стратегических процессов информационного взаимодействия (коммуникации)

41. В этой главе представлены рекомендации по методике разработки стратегии внешних коммуникаций и стратегии управления проблемными и кризисными ситуациями, которые являются важнейшими элементами эффективной программы коммуникаций.

1. Руководящие принципы разработки стратегии внешних коммуникаций

42. В настоящем разделе описываются основные элементы и шаги, необходимые для разработки всеобъемлющей стратегии внешних коммуникаций и содержатся предложения по плану реализации. Каждая статистическая организация уникальна, и руководящие принципы должны быть адаптированы к потребностям организации.

43. В настоящем разделе описываются следующие элементы, которые необходимо учитывать при разработке эффективной коммуникационной стратегии:

- ценности и принципы;
- анализ внешней среды;
- цели коммуникации;
- сегментация аудитории;

- каналы коммуникации;
- стратегия контента.

А. Ценности и принципы

44. Коммуникационная стратегия должна согласовываться с ценностями и принципами статистических организаций и определенными в основополагающих принципах официальной статистики. Они будут служить ориентиром при разработке коммуникационной стратегии и принятии решений, связанных с осуществлением.

45. При разработке коммуникационной стратегии статистической организации следует руководствоваться следующими ценностями:

- этические нормы;
- независимость (отсутствие влияния);
- честность;
- надежность;
- прозрачность.

46. Принципы, на которых статистической организации следует основывать свою коммуникационную деятельность, включают в себя следующее:

- беспристрастность;
- видимость/слышимость;
- равный доступ;
- релевантность;
- своевременность;
- гибкость;
- конфиденциальность/безопасность;
- инновационность;
- использование надлежащих каналов, контента и тона для соответствующей аудитории.

В. Анализ внешней среды

47. Анализ внешней среды даст информацию, которую организации могут использовать для разработки новых целей и стратегий или модификации существующих. Анализ внешней среды определяется как тщательный мониторинг внутренней и внешней среды организации для выявления ранних признаков возможностей и/или угроз, которые могут повлиять на текущие и будущие планы.

48. Следующие элементы должны учитываться в рамках анализа внешней среды:

- **Анализ ССВУ** – каковы ваши сильные и слабые стороны, возможности и угрозы? Сильные и слабые стороны связаны с внутренней средой. Возможности и угрозы связаны с внешней средой.
- **Анализ заинтересованных сторон** – что основные заинтересованные стороны, влиятельные лица и комментаторы говорят о вашей статистической организации? С какими проблемами сталкиваются другие статистические организации, которые могут иметь отношение к вашей организации?
- **Прошлые или аналогичные мероприятия** – Проводились ли аналогичные мероприятия ранее? Каковы результаты и извлеченные уроки? Какие изменения в результате этого произошли? Что сработало и что не сработало?
- **Исследование рынка или общественного мнения** – узнавали ли вы мнения внешних заинтересованных сторон или общественности с помощью опросов,

фокус-групп или других конъюнктурных исследований? Проводили ли вы ли внутри организации опросы удовлетворенности сотрудников, фокус-групп или использовали другие источники обратной связи, которые могут дать представление об уровне вовлеченности и удовлетворенности сотрудников? Следует обобщать соответствующие выводы, а не просто ссылаться на доклад. Все исследования должны сопровождаться ссылками и предоставляться в распоряжение всех заинтересованных сторон.

- **Существующие количественные показатели** – следует провести анализ количественных показателей для получения важной информации о статистической организации. Этот анализ мог бы охватывать количественные показатели с веб-сайта организации, из социальных сетей и сетевых сайтов; количественные показатели контакт-центра и коэффициенты участия в национальных и субнациональных обследованиях. Следует выявлять как негативные, так и позитивные моменты; это будет способствовать информированию ключевых сообщений и коммуникационных мероприятий.

C. Коммуникационные цели

49. Основой коммуникационной стратегии является всеобъемлющая цель, поставленная руководством организации. Цель должна отражать необходимость согласования стратегии с общеорганизационными целями.

50. Цели могут различаться от учреждения к учреждению в зависимости от уровня развития страны или ее статистической системы. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы дополнять друг друга и фокусироваться на том, что должно быть достигнуто.

51. Цели коммуникации, как правило, сосредоточены на решении одной или нескольких из следующих задач:

- Информирование – повышение осведомленности о важности статистики в повседневной жизни; пропаганда официальной статистики и работы статистической организации.
- Понимание – обмен смысловыми понятиями, обучение, уменьшение недопонимания и неправильной интерпретации статистических данных.
- Изменение отношения – изменение восприятия.
- Изменение поведения – убеждение аудитории действовать по-другому и прислушиваться к призывам к действиям.

52. Цели должны быть четкими, измеримыми и конкретными, но могут быть и качественными. Они должны быть нацелены на результат работы с целевой аудиторией. Что вы хотите, чтобы аудитория думала, чувствовала и делала в результате информационного взаимодействия (коммуникации)? Четко определенные цели превращают общее заявление в конкретное, поддающееся количественной оценке и ограниченное сроками заявление о том, что будет достигнуто и когда оно будет достигнуто.

D. Сегментация аудитории

53. Статистические организации взаимодействуют с различными аудиториями, предоставляя им информацию. Они, как правило, взаимодействуют со своей аудиторией напрямую (посредством целевых релизов) или косвенно (через средства массовой информации).

54. Прямое вовлечение аудитории является эффективным только в том случае, если она четко определена, ее характеристики известны, а информационное сообщение напрямую предназначено для потребления ею. Направление общего, недифференцированного информационного сообщения нескольким выделяемым аудиториям, вероятно, будет менее эффективным, чем распространение отдельных, адаптированных сообщений. Таким образом, сегментирование широкой

общественности на различные группы на основе набора характеристик является первым шагом к созданию специально адаптированных информационных сообщений.

55. В настоящем разделе содержится описание потенциальных аудиторий и групп. Некоторые лица могут быть членами более чем одной группы. Совокупность всех аудиторий – это широкая общественность, к которой можно обращаться в целом.

i) Разработчики политики

56. Разработчики политики работают в организациях, правительствах и других авторитетных органах, отвечающих за разработку и осуществление государственной политики. Их мнения о статистической системе часто носят несистематичный, а иногда и критический характер. Разработчики политики могут быть не осведомлены о поддержке, которую могут оказывать статистические организации, или могут не быть заинтересованы во взаимодействии с членами статистической системы.

57. Примерами разработчиков политики могут служить:

- министры, специальные советники и госслужащие старшего руководящего звена (нынешние или бывшие);
- мэры, члены местной администрации, политические советники и высшие должностные лица местных органов власти;
- руководители и старшие должностные лица Организации экономического сотрудничества и развития, Европейского союза и Организации Объединенных Наций.

ii) Влиятельные лица

58. Влиятельные лица управляют, контролируют, осуществляют надзор или ставят под сомнение разработчиков политики, а также влияют на их поведение и решения. Их мнения иногда носят критический характер. Влиятельные лица с большей вероятностью просматривают статистические материалы, но они, возможно, не видят необходимости или выгоды во взаимодействии со статистическим сообществом. Они также служат важным каналом связи со всеми гражданами.

59. Примерами влиятельных лиц могут служить:

- политические деятели;
- члены аналитических центров и групп влияния;
- ученые;
- комментаторы и ведущие журналисты;
- лидеры бизнеса;
- лидеры госслужбы;
- лидеры некоммерческих организаций (третий сектор).

iii) Наблюдатели

60. Наблюдатели следят за деятельностью правительства, администрации, разработчиков политики и влиятельных лиц, действуя в качестве блюстителей порядка для повышения подотчетности. Они считают, что их работа идет на благо общества. Наблюдатели могут поддерживать статистическую работу, но они также могут быть критичными. Их мнения, как правило, не обобщаются на систематической основе, поскольку они, как правило, шумно озвучивают свои проблемы или вопросы.

61. В отношении разработчиков политики, влиятельных лиц и наблюдателей инициативная и согласованная коммуникация является наилучшим подходом для поддержания этих отношений.

62. Примерами наблюдателей могут служить:

- парламентские комитеты и надзорные комитеты;

- другие национальные статистические руководители;
- международные органы (например, Евростат, международные статистические организации);
- статистические и цифровые блогеры, журналисты, комментаторы и влиятельные лица социальных сетей;
- ученые;
- уполномоченные по вопросам информации;
- уполномоченных и борцы за защиту неприкосновенности личной информации;
- активисты кампаний за открытые данные.

iv) Партнеры

63. Партнерами являются лица или организации, предоставляющие статистическим организациям услуги, имеющие решающее значение для основных статистических процессов. Уровни их удовлетворенности и мнения о поставщиках данных зачастую неизвестны.

64. Примерами партнеров могут служить:

- финансирующие стороны;
- респонденты обследований;
- поставщики административных данных;
- распространители и агрегаторы;
- ученые и другие новаторы.

v) Широкая общественность

65. Широкая общественность состоит из разных аудиторий с различными интересами и мотивациями. Для статистической организации охват широкой общественности не всегда является приемлемым вариантом, поскольку данная аудитория слишком разнообразна. Более эффективным является распространение узких и целенаправленных информационных сообщений среди конкретных групп или целевых аудиторий.

E. Каналы

66. Канал – это средство, с помощью которого информационное сообщение передается целевой аудитории. Выбор наилучшего канала для охвата определенной аудитории зависит от многих факторов, в частности от региональных/местных условий. В данном разделе представлен перечень каналов информационного взаимодействия (коммуникации). Каждый канал обладает определенным набором характеристик, поддерживающих различные формы контента для разных аудиторий. Например, Instagram хорошо подходит для охвата молодежи с помощью коротких визуальных сообщений. Однако этот канал не рекомендуется использовать для коммуникации с пожилыми людьми.

67. Для охвата целевой аудитории необходимо использовать множественные каналы. Это, однако, не означает, что следует использовать все каналы. Сообщение должно быть непротиворечивым, а контент должен быть специально адаптирован к каждому каналу.

i) Прямые каналы (собственные)

68. Прямые или собственные каналы находятся под контролем статистической организации и могут быть использованы для направления сообщений непосредственно конечному пользователю. Прямые каналы являются эффективным способом охвата подгрупп целевой аудитории.

69. К офлайн-каналам относятся все средства связи в нецифровом формате, в основном в аналоговом (или неvirtуальном/бумажном) мире. Офлайн-каналы могут включать в себя:

- прямые контакты между людьми (например, мероприятия или пресс-конференции);
- презентации представителей статистических организаций (например, конференции, курсы и семинары);
- печатные СМИ (брошюры, отчеты, подготовленные статистической организацией и рекламные кампании [общенациональные или местные]).

70. Не следует недооценивать значение офлайн-каналов. Они способны уменьшить число недоразумений и помочь выстроить прочные отношения с клиентами.

71. Онлайн-каналы – это цифровые каналы связи, доступ к которым могут получить устройства с подключением к Интернету, такие как компьютеры, смартфоны и планшеты. К этому типу каналов относятся веб-сайты с определенными форматами, такими как онлайн-видеоплатформы, онлайн-курсы и поисковые системы Интернета (например, Google и Bing), индексирующие веб-сайты и онлайн-контент.

72. Социальные сети – это еще один канал распространения ваших сообщений онлайн. Одним из способов выхода на целевую аудиторию является общение с людьми, которые имеют большую аудиторию в Интернете (например, креативные влиятельные лица, лица, формирующие общественное мнение, и блогеры), и поощрение их к тому, чтобы они делились сообщениями статистической организации со своим сообществом.

73. Каналы социальных сетей специализируются на предоставлении прямых контактов с пользователями и сформировавшимися сообществами пользователей. Доступ к большинству социальных сетей можно получить через специальные приложения, установленные на устройствах пользователей. Эти приложения включают в себя:

- Facebook / Facebook Messenger;
- Twitter;
- Instagram;
- YouTube;
- LinkedIn/SlideShare;
- Snapchat;
- Google+;
- Pinterest;
- WhatsApp;
- Flickr;
- Facetime/Skype/Google Hangout;
- Reddit.

74. Существуют также онлайн-платформы, такие как краудсорсинг, которые приглашают общественность к обмену данными и информацией, и на горизонте неизменно появляются все новые каналы. Будущие каналы могут использовать искусственный интеллект (например, Siri и Alexa).

ii) Косвенные (не собственные)

75. Косвенные или сторонние каналы могут использоваться для охвата групп, выходящих за рамки тех, которые определены в прямых каналах. Они являются

наилучшим вариантом для охвата широкой общественности. В качестве примеров можно привести:

- пресса/СМИ (печатные, вещательные и сетевые новостные СМИ (часто являющиеся частью ведущих СМИ)), в которых проводится различие между общими СМИ (общенациональные новостные СМИ, региональные СМИ) и целевыми СМИ (деловые и профессиональные издания);
- онлайн-сообщества социальных сетей (организованные вокруг влиятельных лиц, таких как видеоблогеры и блогеры).

76. Статистические организации могут развивать эти каналы, сотрудничая с ними путем обслуживания их информационных потребностей. Такие партнерства могут обеспечить более высокий уровень контроля над внешними сообщениями и помочь обеспечить включение информации статистической организации в сюжеты.

77. Косвенные или сторонние группы каналов находятся вне непосредственного контроля статистической организации. Эти каналы могут охватывать большую аудиторию, которая обычно недоступна статистической организации.

iii) Перепуск

78. Дополнительный охват обеспечивается тогда, когда сообщение, успешно запущенное в преданной аудитории в социальных сетях, подхватывается новостным каналом (например, газетой, радио и телевидением) и распространяется среди его аудитории. Это называется перепуском. Сообщения статистической организации могут мигрировать с прямых каналов социальных сетей на косвенные каналы. Перепуск вероятен в том случае, когда в целевых сообществах социальных сетей ведутся активные дебаты или борьба мнений (например, когда другие влиятельные лица присоединяются к дебатам). Перепуск может также происходить в обратном направлении, когда сообщение, которое запускается в новостных каналах, становится «вирусным» в социальных сетях.

G. Стратегия контента

79. Эффективная стратегия контента определяет правильное сочетание каналов для охвата определенной аудитории. Контент (сообщение) также должен быть адаптирован к подгруппам аудитории. Успешная кампания отличается знанием аудитории и обеспечивает ее охват по различным каналам. Кроссмедийный подход позволяет задействовать самые разные каналы, поэтому аудитория получает оптимальное сообщение. В нижеследующих пунктах описываются шаги по разработке стратегии контента.

i) Определение аудитории

80. Важно определить аудиторию, на которую статистическая организация желает оказать влияние, прежде чем начинать коммуницировать с ней. Необходимо провести демографическое исследование, составить профиль аудитории и проанализировать влияние, которое данная тема оказывает на аудиторию. Это может включать изучение текущей позиции аудитории по отношению к продукту, услуге, программе, организации или проблеме и выявление любых препятствий изменению ее осведомленности, отношения или поведения.

ii) Выбор каналов

81. Следующим шагом, основанным на профиле аудитории, является анализ наиболее эффективных каналов коммуникации для ее ангажирования. Важно оценить характеристики каждого канала и изучить осведомленность, знания, отношение и поведение его пользователей.

iii) Выбор типа контента

82. В стратегии должны быть указаны оптимальные форматы контента для каждого канала. Некоторые рекомендации касаются следующего:

<i>Каналы</i>	<i>Продукты</i>
Социальные сети	короткий видеоролик (< 1 минуты) простая инфографика изображение
Онлайн	видеоролик (> 2 минут) тексты и графики изображения подкасты блог/краудсорсинг
Печатное вещание	текст диаграммы инфографика изображения
Мероприятие	прямая трансляция презентация пресс-конференция

iv) Разработка ключевых сообщений

83. Ключевые сообщения – это те ключевые послы, на которые целевая аудитория должна обратить внимание и которые она должна запомнить. Они являются важной частью коммуникационной стратегии, поскольку они создают смысловое значение и определяют вопросы для обсуждения.

84. Ключевые сообщения должны быть направлены на достижение целей коммуникации и соответствовать коммуникационным ценностям и принципам. Эти сообщения могут быть встроены в такие инструменты коммуникации, как пресс-релизы, информационные бюллетени, веб-страницы, сообщения в социальных сетях или цифровые вывески.

85. Если информационная кампания связана с конкретной проблемой, то перед созданием ключевых сообщений следует провести экспресс-анализ внешней среды. Изменения во внешней среде могут привести к изменениям в сообщениях. Кто высказывается по теме? Какова их позиция? Что происходит на местном, региональном и международном уровнях? Является ли эта тема политической или законодательной? Произошли ли методологические изменения или появились неожиданные результаты?

86. Существует два этапа построения ключевых сообщений:

а) Уточнение целей в отношении аудитории – Уточнение аудитории и того, что ей сказать. Что важно – повысить ее осведомленность, улучшить ее понимание или изменить ее восприятие или поведение? Другими словами, что, по мнению организации, должна думать, чувствовать или делать аудитория? Ключевые сообщения должны быть увязаны со всеобъемлющими целями коммуникации.

б) Создание ключевых сообщений – Ключевые сообщения должны быть четкими и краткими и написанными с учетом характеристик целевой аудитории. Коммуникант должен писать сообщения исходя из знания аудитории. Сосредоточьтесь на том, что волнует аудиторию, и покажите, что приносит ей пользу (а не на том, что приносит пользу статистической организации). Сообщения должны быть написаны простым языком, без жаргона и бюрократической прозы.

87. Ключевые сообщения должны охватывать три ключевых элемента:
- a) Описывать, что происходит с использованием пяти ключевых вопросов (Кто? Что? Когда? Где? Почему?)
 - Кого это должно волновать? Почему их это должно волновать? Что это даст им? (выгоды)
 - Что происходит?
 - Когда это происходит?
 - Где это происходит?
 - Почему это происходит? (контекст)
 - b) Призыв к действиям
 - Что должна делать аудитория?
 - c) В чем заключается единственное ключевое сообщение, которое аудитория должна запомнить?
88. Формулированию ключевых сообщений могут помочь следующие вопросы:
- Какая информация в настоящий момент сообщается? Нужно ли ее изменить?
 - Какие выгоды это несет аудитории?
 - В чем заключается единственное ключевое сообщение, которое вы хотите, чтобы аудитория запомнила, если она забудет обо всем остальном?
 - В чем заключается общий сюжет? Как можно сделать сообщение созвучным с ним?
- i) Адаптируйте ключевые сообщения к аудитории
89. После того, как будут определены общие ключевые сообщения, может возникнуть необходимость в дальнейшей адаптации этих сообщений к конкретным аудиториям и/или каналам.
90. Ключевые сообщения должны быть нацелены на аудитории и каналы. Это обеспечит охват искомой аудитории правильным сообщением с использованием нужного канала.
- ii) Установите сроки и периодичность вашей кампании
91. Календарь может быть полезен для планирования нескольких продуктов в сочетании. Для задействования косвенных каналов (пресса/новости) и оказания на них влияния с целью разработки высокоэффективных и пользующихся популярностью новостных продуктов можно использовать следующие методы:
- Создайте собственный пресс-релиз (пресс-конференцию) с короткой блокировкой для СМИ; обеспечьте доступ журналистам к пресс-секретарям/специалистам.
 - Публикуйте информацию через собственные каналы с более длительным периодом запрета (без блокировки, но с контролируемой передачей доверенным СМИ).
 - Установите время публикации, удобное для новостных СМИ (например, в полночь, во второй половине дня).
 - Размещайте посты и видеоролики в социальных сетях, организуйте массовую рассылку сообщений по различным электронным адресам.
 - Предоставляйте технические справочные материалы и отчеты.

iii) Оценивайте воздействие кампании по каждому каналу

92. Оценка является ключевым компонентом любой коммуникационной деятельности. Она помогает понять, что сработало хорошо, и позволяет извлечь уроки для планирования будущей деятельности. Более подробную информацию о том, как оценивать коммуникационную деятельность, см. в главе 3.

2. Руководящие принципы разработки стратегии управления кризисными и проблемными ситуациями

93. В более широком контексте рамок для стратегических процессов информационного взаимодействия крайне важно помнить о том, что иногда все может сорваться. Все статистические организации сталкиваются со сложными проблемами и внезапными кризисами. Цель управления кризисными и проблемными ситуациями заключается в смягчении ущерба, который могут причинить неблагоприятные события, путем обеспечения хорошей подготовленности статистических организаций к публичному, своевременному и надлежащему реагированию на проблемы. Иногда непосредственная задача может заключаться в том, чтобы просто потушить внезапно возникший скандал. В других случаях речь может идти о более кропотливой работе по восстановлению доверия.

94. Хотя об этом бывает трудно вспомнить в разгар сопровождающегося высоким стрессом кризиса или при возникновении мучительной проблемы, но неблагоприятные события также дают статистической организации возможность укрепить свой бренд и продемонстрировать приверженность организации принципам добросовестности и прозрачности конкретным и наглядным образом. Бросающие вызов события могут возникать в рамках статистической организации или за ее пределами.

95. Внутренние проблемы могут включать в себя:

- Статистические проблемы – погрешности статистической оценки, методологические недостатки.
- Корпоративные проблемы – коррупция, конфликт интересов, некомпетентность, неразумное публичное заявление сотрудника (особенно в социальных сетях).
- Проблемы бесперебойного функционирования – системные сбои (например, падение веб-сайта).
- Проблемы безопасности – нарушение принципа конфиденциальности.

96. Внешние проблемы могут включать в себя:

- Атаки с целью подрыва репутации – обвинения в предвзятости, искажении данных и фабрикации лже-новостей.
- Политическое вмешательство (реальное или мнимое) – преждевременное разглашение данных политическими субъектами, давление с целью изменения или переноса сроков публикации и национальная или международная политическая нестабильность.
- Проблемы бесперебойного функционирования – неблагоприятные погодные явления, кибератаки и вспышки насилия на месте работы или вблизи от него.
- Статистические проблемы – оспаривание данных заинтересованными сторонами (например, затрагиваемые группы не согласны с оценками организации).

97. Многие из этих событий потребуют скоординированных ответных мер со стороны различных подразделений статистической организации. Сотрудники подразделений информационной технологии, статистических методов, администрации, безопасности и т. д. могут сыграть в этом деле важную роль. В некоторых обстоятельствах на группу по обеспечению бесперебойного

функционирования может быть возложена общая ответственность. Однако во всех случаях жизненно важное значение будет иметь корпоративная коммуникация.

А. Принципы управления кризисными и проблемными ситуациями

98. В основе управления кризисными и проблемными ситуациями лежит бренд, сформированный статистической организацией (см. раздел 1 главы 1, посвященный брендингу). Эффективное управление кризисными и проблемными ситуациями основывается на институциональных ценностях, воплощенных брендом (с использованием репутации организации как добросовестного и точного партнера), и содействует укреплению или восстановлению этого бренда, демонстрируя приверженность организации принципам прозрачности и подотчетности даже в трудных условиях.

99. В соответствии с общими принципами информационного взаимодействия при возникновении неблагоприятных событий статистическая организация должна:

- сообщать факты как можно быстрее;
- предоставлять обновленную информацию по мере изменения обстоятельств;
- обеспечить безопасность своего сообщества и бесперебойную работу основных служб для заинтересованных сторон.

100. Статистическая организация должна своевременно сообщать, что ей известно, используя различные формы средств массовой информации. Она не должна строить догадок. Предоставление фактологической информации особенно важно в первые минуты и часы кризиса. Цель состоит в том, чтобы обеспечить прозрачность, подотчетность и доступность для всех заинтересованных сторон при одновременном соблюдении требований закона и неприкосновенности частной жизни.

В. Кризис или проблема?

101. Не каждое неблагоприятное событие является кризисом. Понимание различий между кризисом и проблемой имеет важнейшее значение для разработки надлежащих и эффективных мер реагирования.

102. Двумя главными соображениями для оценки того, является ли неблагоприятное событие кризисом или проблемой, служат уровень безотлагательности и уровень угрозы. Некоторые эксперты по коммуникации рекомендуют использовать матрицы решений, содержащие гораздо больше критериев. Независимо от выбранной конкретной методологии, различение проблем и кризисных ситуаций всегда потребует определенной степени профессионального суждения. Поэтому в матрице кризис/проблема некоторые клетки имеют градиентное затенение, указывающее на то, что решения не всегда четко сформулированы. Например, неблагоприятное событие, происходящее в режиме реального времени со средней степенью угрозы для организации, может при некоторых обстоятельствах рассматриваться как кризис, а при других – как проблема.

103. О кризисе можно говорить в тех случаях, когда неблагоприятное событие происходит в настоящее время или произойдет в ближайшем будущем и когда риск серьезен или уровень внимания внешних субъектов высок. Кризис несет в себе угрозу для репутации организации в длительной перспективе. Кризисы могут остановить операции организации или создать в них перебои. Кризисы могут включать в себя травмы, болезни или смерть и обычно привлекают повышенное внимание в традиционных средствах массовой информации, социальных сетях и политическом истеблишменте.

104. В качестве примеров кризисных ситуаций можно привести следующие:

- утечка данных до объявленной даты публикации (случайная или преднамеренная);
- задержка с публикацией индикаторов, привлекающих к себе повышенное внимание, после объявленной даты;

- существенная ошибка в данных, которые цитировались публичным должностным лицом, обнаруженная после опубликования;
- проступки сотрудников (арест или публичная оплошность);
- резонансная кибератака;
- нападки известных личностей, ставящие под сомнение добросовестность или точность статистической организации.

105. Если кризис требует реакции со стороны статистической организации, такая реакция должна быть незамедлительной. Высшее руководство организации должно быть осведомлено о ситуации и вовлечено в процесс принятия решений. Наконец, полномасштабное реагирование на кризис обычно осуществляется несколькими органами, включая различных специалистов в рамках статистической организации и внешних субъектов, таких как средства массовой информации, заинтересованные стороны и партнеры.

106. О проблеме, напротив, можно говорить тогда, когда имелись разумные основания предполагать возникновение неблагоприятного события в будущем или когда уровень угрозы и уровень внимания являются умеренными. Для решения проблемы сотрудники статистической организации часто располагают достаточным временем в целях оценки ситуации, понимания проблемы и изучения многочисленных решений, прежде чем выбрать и применить подход, направленный на снижение негативного воздействия. Все или наиболее важные операции могут продолжаться в обычном режиме. Травмы, болезни или смерти отсутствуют.

107. В качестве примеров проблем можно привести следующие:

- досадная опечатка в опубликованном пресс-релизе;
- задержка с публикацией индикаторов, привлекающих к себе ни самое высокое внимание, после объявленной даты;
- остановка работы правительства из-за задержки с принятием бюджета.

108. В зависимости от характера проблемы высшее руководство организации может быть осведомлено о ситуации и привлекаться к процессу принятия решений. В других случаях полномочия по управлению проблемой могут быть делегированы среднему или даже низшему уровню иерархии. Опять же, полномасштабное реагирование на проблему может потребовать привлечения ряда специалистов в рамках статистической организации, а также внешних субъектов.

109. Цель управления проблемами заключается в раннем выявлении потенциальных проблем и реализации стратегий, которые позволят решить проблему таким образом, чтобы обеспечить положительный (или, по крайней мере, нейтральный) результат для организации. Эффективное управление проблемами значительно снижает вероятность перерастания той или иной ситуации в кризис. И наоборот, неадекватное реагирование на проблему повышает вероятность возникновения последующего кризиса. При этом нет никаких гарантий, в связи с чем все стратегии управления проблемами должны включать с себя тщательный мониторинг любой текущей ситуации для выявления того, когда может произойти переломный момент перерастания в кризис.

110. Во многих отношениях стратегическое управление проблемами структурно схоже с кризисным управлением в том смысле, что оно следует той же общей последовательности шагов. Однако при разработке мер реагирования на ту или иную проблему может иметься больший запас гибкости, поскольку у нас есть больше времени для взвешивания вариантов, проведения консультаций с заинтересованными сторонами и принятия решений о надлежащих и эффективных процедурах смягчения последствий.

111. В нижеследующем разделе сначала будет рассмотрено управление кризисными ситуациями в контексте информационного взаимодействия (коммуникации), а затем то, чем оно отличается от управления проблемами.

C. *Управление кризисными ситуациями*

112. Не существует универсального подхода к управлению кризисными ситуациями. Различия во внешней среде и внутренней культуре приведут к различным подходам. Диаграмма 7 в полной версии документа иллюстрирует процесс управления кризисными ситуациями, опирающийся на стратегический, планируемый и контролируемый подход. Индивидуальные статистические организации могут использовать его в качестве отправной точки, внося изменения в этапы, по мере необходимости, или прочитать его в поиске идей, но разработать свои собственные процедуры с нуля.

i) *Этап 1 – Перспективное планирование*

113. Цель перспективного планирования заключается в распределении обязанностей, определении процедур, подготовке проектов ответных мер (шаблонных заявлений) для использования во время кризиса и заручении поддержкой на уровне организации до наступления любого неблагоприятного события.

114. Перспективное планирование начинается с определения организационной инфраструктуры, необходимой для оперативного реагирования с полными общеорганизационными полномочиями. Первый, основополагающий шаг заключается в создании группы по коммуникации в кризисных ситуациях в составе старших руководителей и делегировании этой группе широких общеорганизационных полномочий. Группа по коммуникации в кризисных ситуациях является центральным элементом любого плана коммуникации в кризисных ситуациях. Группа определяет и применяет коммуникационную тактику, наилучшим образом соответствующую кризисной ситуации, и должна обладать соответствующими полномочиями действовать от имени организации, практически не консультируясь с ней в дальнейшем. Это обеспечивается четким распределением обязанностей.

115. Должны осуществляться обычные структурные мероприятия, общие для всех групп, такие как сбор и распространение контактной информации, установление базовых правил (например, кворум и процесс принятия решений) и определение возможных каналов коммуникации группы (например, телеконференции или личные встречи). Эти мероприятия имеют особое значение в контексте этой группы, поскольку они должны учитывать возможность того, что кризис не случится в обычное рабочее время, когда все члены группы присутствуют на своих рабочих местах.

116. Кроме того, группа должна распределить конкретные роли между своими членами. Эти роли и обязанности могут меняться в зависимости от обстоятельств, но вступление в кризис с заранее определенными по умолчанию задачами упрощает и рационализирует меры реагирования.

117. И наконец, если кто-либо из членов группы по коммуникации в кризисных ситуациях может извлечь выгоды от дополнительного обучения по своим функциям и обязанностям, то такое обучение, включая периодическую переподготовку для всех членов группы, должно быть организовано.

118. Создание организационной инфраструктуры также включает в себя разработку и развитие эффективной системы раннего предупреждения. Эта работа начинается с создания надежной программы мониторинга внешней среды, в рамках которой как традиционные СМИ, так и социальные сети отслеживаются непрерывно, насколько это возможно, в режиме реального времени.

119. Встраивание механизма выявления угроз в организационную структуру может помочь восполнить пробелы, не охваченные мониторингом СМИ. Это означает создание корпоративной культуры, при которой сотрудники на всех уровнях находятся в состоянии готовности к потенциальным угрозам и неблагоприятным событиям, знают, насколько серьезно организация относится к таким угрозам, и осведомлены как о важности, так и о процедурах информирования старшего руководства о событиях на более высоком организационном уровне. Это крайне важно для распознавания событий, вызванных внутренними причинами, прежде чем они станут достоянием общественности. Хотя сотрудники могут неохотно признавать

наличие проблем или доводить их до сведения своих начальников, доведение до их сведения и зачастую ужесточение институционального требования «никаких сюрпризов» имеют ключевое значение.

120. Для укрепления системы раннего предупреждения о событиях, вызванных внешними причинами, полезно также развивать отношения с сетями внешних заинтересованных сторон, с тем чтобы они также могли распознавать неблагоприятные события и угрозы, которые могут повлиять на статистическую организацию, и с тем чтобы они знали, кого следует уведомлять.

121. Второй этап планирования управления кризисными ситуациями предусматривает прогнозирование потенциальных угроз и определение оптимальных мер реагирования. Эту работу можно разбить на семь этапов.

Этап 1 Изучение уроков, извлеченных из предыдущего опыта

122. Все статистические организации обладают опытом реагирования на неблагоприятные события, независимо от того, имеется у них официальный план управления кризисными ситуациями или нет. Отправной точкой для перспективного планирования является обзор эффективных прошлых мер реагирования, ошибок, препятствовавших осуществлению предыдущих мер реагирования, и возможных путей совершенствования предыдущих мер реагирования.

123. Планы управления кризисными ситуациями должны также пересматриваться и обновляться на регулярной основе и всегда по завершении кризиса.

Этап 2 Выявление потенциальных кризисов

124. На основе прошлого опыта и оценки текущего технологического, социального и политического климата сформируйте список потенциальных неблагоприятных событий, с которыми статистическая организация может столкнуться в будущем. Постарайтесь включить как можно больше разумно допустимых кризисных ситуаций, не отвлекаясь на странные или маловероятные события.

125. В данном случае существует дублирование между управлением кризисными и проблемными ситуациями, с одной стороны, и управлением рисками, с другой¹. В частности, процесс оценки в рамках управления рисками включает в себя выявление, анализ и измерение, а также взвешивание (т.е. определение приоритетности рисков). Выявление рисков может использоваться при планировании коммуникаций путем выявления некоторых наиболее вероятных проблем и кризисов, хотя нельзя ожидать, что в этом плане будут определены все угрозы, на которые следует обратить внимание в связи с кризисными ситуациями. Управление кризисными и проблемными ситуациями, в свою очередь, можно использовать для анализа и взвешивания рисков путем определения конкретных мер, которые могут быть приняты для смягчения проблем в случае их возникновения.

Этап 3 Определение ключевых аудиторий

126. Определение аудиторий и заинтересованных сторон, с которыми статистической организации может понадобиться связаться при реагировании на неблагоприятное событие, во многом зависит от характера события. Существует множество потенциальных аудиторий, которые захотят получить информацию в ходе и после инцидента, и каждая из них имеет свои собственные информационные потребности. Задача состоит в том, чтобы определить наиболее значимый набор заинтересованных сторон для данной ситуации и предвидеть, какого рода информация может и должна быть им предоставлена.

¹ См. дополнительную информацию по адресу <https://statswiki.unece.org/display/GORM/Risk+Management>.

127. В случае статистической организации к числу потенциальных аудиторий могут быть отнесены:

- пользователи данных;
- респонденты;
- журналисты (традиционных и новых СМИ);
- другие государственные учреждения;
- политические назначенцы;
- сотрудники.

128. Аудитории – это не просто пассивные получатели информации; они также могут быть ключевыми союзниками в осуществлении конструктивного реагирования на неблагоприятные события. Подобно тому, как сети внешних заинтересованных сторон могут помочь статистической организации в выявлении угроз, они также могут быть полезны для защиты «осажденной» организации и иногда могут делать заявления, которые не уместны для самой организации. Заявления о поддержке со стороны внешних заинтересованных сторон могут пользоваться более высоким уровнем доверия в рамках их сетей, чем те же самые заявления, сделанные статистической организацией.

Этап 4 Планирование сценариев

129. После составления списка потенциальных кризисных ситуаций и ключевых аудиторий, связанных с каждой из них, наступает время для планирования эффективных коммуникационных мер реагирования. Запланированные меры реагирования должны включать в себя:

- Что будет сообщено?
- Когда будет сообщено?
- Каким образом будет сообщено?
- Кто будет сообщать?

130. В числе прочих соображений необходимо указать предпочтительные каналы коммуникации. Должен ли ответ организации носить форму пресс-конференции, новостного сообщения, поста на веб-сайте, твита или сочетания нескольких из них?

131. Планирование должно быть как можно более реалистичным с учетом того, что ранние стадии кризиса, как правило, характеризуются значительной неопределенностью и, возможно, ошибочной информацией как в статистической организации, так и в освещении СМИ.

132. Бывают ситуации, когда наилучшей реакцией статистической организации является отказ от любых заявлений. Однако, когда организация считает, что коммуникация отвечает наилучшим интересам организации и ее заинтересованных сторон, она должна быть оперативной, честной и надежной. Часто это выражается в первоначальном заявлении (например, «Мы оцениваем ситуацию и выступим с заявлением, когда узнаем больше»), за которым последует подробная информация, как только ситуация станет более понятной.

133. При планировании необходимо также учитывать тот факт, что, когда неблагоприятное событие вовлекаются другие учреждения, требуемая координация между организациями часто задерживает осуществление эффективных ответных мер и коммуникацию. Это может быть особенно актуально в тех случаях, когда в нее вовлечены правоохранительные или другие органы судебной системы.

134. Сотрудники статистических организаций могут отличаться от внешних заинтересованных сторон с точки зрения их информационных потребностей и имеющихся каналов связи с ними. Поэтому может оказаться полезным включать конкретные примеры взаимодействия с внутренними заинтересованными сторонами в планирование сценариев.

135. В дополнение к разработке сценариев для конкретных ситуаций может оказаться также полезным разработать типовой сценарий, в котором будет изложена последовательность шагов, к которой можно будет обратиться в случае возникновения совершенно непредвиденных ситуаций. Этот типовой сценарий будет довольно расплывчатым, но могут служить полезной отправной точкой для управления кризисными ситуациями, которые застают статистическую организацию врасплох.

136. Планирование сценариев лучше всего осуществлять в команде, включающей в себя членов группы по коммуникации в кризисных ситуациях и других лиц, имеющих представление о прошлых успехах и неудачах.

Этап 5 Составление шаблонных заявлений (может быть включено в этап 4)

137. В некоторых статистических организациях действуют процедуры, требующие, чтобы публичные заявления проходили один или несколько уровней проверки и утверждения (часто включая юридический отдел), прежде чем они будут опубликованы. Чем шире аудитория сообщения, тем строже процесс его рассмотрения и утверждения. Это может привести к существенным задержкам в коммуникации, в ходе которых в случае стремительного развития кризиса возможности смягчения ущерба могут уменьшиться или даже исчезнуть.

138. Шаблонные заявления представляют собой проекты образцов сообщений, учитывающих конкретный тип проблемы и содержащих поля для указания конкретных деталей.

139. Шаблонные заявления составляются, рассматриваются и утверждаются заранее. Поэтому, когда организации приходится реагировать на кризис в условиях нехватки времени, в заявление можно вставить детали и быстро его опубликовать.

140. Шаблонные заявления дают возможность статистической организации напрямую сослаться на свой бренд, встраивая в него ключевые сообщения. К этому следует подходить деликатно, с тем чтобы не вызывать оскорблений или насмешек, но это может быть эффективным, если все сделать правильно.

Этап 6 Проведение имитационного тренинга

141. План полезен только в том случае, если он может быть реализован надлежащим образом. Тестирование плана коммуникации в условиях кризисной ситуации имеет важное значение по двум причинам:

- тестирование выявляет недостатки, пробелы и неэффективные элементы плана;
- тестирование подготавливает участников к успешному выполнению заданий, требуемых для выполнения их роли.

142. Создание настоящего кризиса для целей тестирования сопряжено с риском, в связи с чем необходимо проводить имитационный тренинг. Тренинг в кабинетной обстановке доказал свою полезность для оценки и отработки планов коммуникации в кризисных ситуациях.

143. Тренинг в кабинетной обстановке – это мероприятие, в рамках которого группа по коммуникации в кризисных ситуациях собирается для прохождения под руководством координатора смоделированных чрезвычайных ситуаций. Члены группы по коммуникации в кризисных ситуациях анализируют и обсуждают действия, которые они будут предпринимать в ответ на конкретный сценарий, тестируя план действий в неформальной обстановке, характеризующейся низким уровнем стресса. На тренинге в кабинетной обстановке уточняются функции и обязанности, могут быть определены дополнительные сотрудники, которых необходимо будет задействовать по мере развития кризиса, и могут быть определены дополнительные потребности в плане смягчения последствий кризиса и обеспечения готовности к нему. Тренинг в кабинетной обстановке служит также напоминанием о небольших, но важных деталях, таких как альтернативные пункты сбора и распределение обязанностей по установлению контактов с политическими назначенцами, если руководитель и заместитель руководителя организации не могут связаться с ними.

144. Тренинг в кабинетной обстановке никогда не бывает полностью реалистичным и поэтому не может обеспечить всестороннюю проверку оперативных возможностей. Однако он дешев и относительно прост в проведении и поэтому может повторяться на регулярной основе.

145. Любые недостатки в плане, выявленные в ходе тренинга в кабинетной обстановке, должны быть исправлены.

Этап 7 Обеспечение готовности

146. Кризисы неизбежны. Статистические организации должны интегрировать это понимание в свою организационную культуру и тщательно подготовиться. Это включает в себя отработку мер реагирования до тех пор, пока они не укоренятся в практике. Для того чтобы быть успешным, перспективное планирование должно учитывать уроки, извлеченные из предыдущих кризисов, быть всеобъемлющим и подробным и обеспечивать поддержку на самом высоком уровне статистической организации.

ii) Этап 2 – Реализация плана

147. Целью этапа реализации является эффективное и действенное управление кризисной ситуацией в реальном времени. В случае обнаружения неблагоприятного события и сообщения о нем начальник отдела коммуникации должен:

- быстро собрать как можно больше информации;
- уведомить руководителей старшего звена;
- созвать группу по коммуникации в кризисных ситуациях.

148. Как правило, первое сообщение о неблагоприятном событии не содержит полной информации. Может потребоваться несколько часов, иногда даже дней, для получения полной информации о размахе и последствиях события. Для надежной идентификации его причины может потребоваться еще больше времени.

149. Начальнику отдела коммуникации необходимо будет быстро вынести суждение, опираясь на предварительную, неполную и, возможно, противоречивую информацию, в отношении того, является ли ситуация достаточно серьезной для того, чтобы созвать группу по коммуникации в кризисных ситуациях? Пожалуй, самой большой типовой ошибкой, которой следует избегать на данном этапе, является слишком тщательное изучение ситуации, которое приводит к потере драгоценного времени. Собравшись вместе, группа по коммуникации в кризисных ситуациях может следовать определенной последовательности шагов.

Этап 1 Оценить ситуацию

150. Предварительная информация, которую получает группа, вероятно, является неполной и, возможно, противоречивой. Тем не менее группе по коммуникации в кризисных ситуациях необходимо оценить имеющуюся информацию и определить, следует ли рассматривать сложившуюся ситуацию как кризисную. Если нет, то этот вопрос может быть передан другим сторонам для решения проблемы или отслеживания на программном уровне.

151. Если ситуация является кризисной, то группа должна продолжить свою работу.

Этап 2 Обратиться к плану коммуникации в кризисных ситуациях

152. Группа по коммуникации в кризисных ситуациях найдет в плане коммуникации в кризисных ситуациях сценарий, который либо учитывает существующую ситуацию, либо достаточно близок к существующей ситуации, чтобы его можно было использовать в качестве модели, либо будет использовать типовой сценарий. Выбранный сценарий даст указания относительно того, является ли желательным использование стратегии активной или реактивной коммуникации, или же лучше отказаться от коммуникации вообще.

Этап 3 Подтвердить или скорректировать элементы плана

153. Поскольку лишь немногие кризисы, если таковые вообще имеются, будут на практике точно соответствовать сценариям, подробно изложенным в плане коммуникации в кризисных ситуациях, выбранные в ходе первоначального планирования меры реагирования нуждаются в пересмотре. Группа по коммуникации в кризисных ситуациях должна либо подтвердить, что план должен быть реализован в соответствии с первоначальным замыслом, либо изменить элементы плана, чтобы он лучше соответствовал конкретному событию.

154. Элементы, которые должны быть подтверждены или изменены, включают в себя:

- ключевые аудитории;
- стратегия/последовательность мер реагирования;
- шаблонные заявления;
- каналы коммуникации.

Этап 4 Реализовать стратегию

155. На данном этапе группа по коммуникации в кризисных ситуациях располагает подробной «дорожной картой» действий, которые необходимо предпринять, и должна реализовать выбранную стратегию с согласованными изменениями.

156. Ключом к успешному осуществлению этапа реализации плана управления кризисной ситуацией является эффективный и действенный процесс принятия своевременных решений.

Этап 3 – Оценка

157. Заключительный этап после преодоления кризиса заключается в принятии последующих мер в связи с любыми обещаниями, данными в ходе события (например, предоставление дополнительной информации или готовность дать интервью), и в оценке эффективности осуществленного процесса коммуникации.

158. Процесс обзора должен осуществляться оперативно, с тем чтобы извлеченные уроки были свежими и всеобъемлющими. Результаты оценки должны послужить толчком к пересмотру плана коммуникации в кризисных ситуациях в целях совершенствования будущих мер реагирования.

D. Управление проблемами

159. Стратегическое управление проблемами структурно схоже с кризисным управлением в том смысле, что оно следует той же общей последовательности шагов. Поскольку экстренность проблемы может быть меньшей, чем кризиса, зачастую может иметься больший запас гибкости в плане разработки и осуществления ответных мер, включая время для сбора дополнительной информации, взвешивания вариантов, консультаций с экспертами и заинтересованными сторонами, принятия решений о надлежащих и эффективных процедурах смягчения последствий и уточнения стратегии по мере развития ситуации.

160. Некоторые проблемы могут быть весьма времязависимыми. В таких случаях рекомендуется следовать более подробным шагам, описанным в плане управления кризисными ситуациями.

E. Коммуникация и управление рисками

161. Существует важная связь между управлением проблемными и кризисными ситуациями и управлением рисками. Эффективная коммуникация является одним из важнейших компонентов обоих.

162. Информация, коммуникация и отчетность относятся к числу пяти компонентов пересмотренной Системы управления рисками организаций, опубликованной

Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея. Управление рисками организаций требует непрерывного процесса получения и распространения необходимой информации как от внутренних, так и внешних заинтересованных сторон, вверх и вниз по иерархии и в масштабах всей организации.

163. Коммуникация является важным инструментом распространения информации и повышения осведомленности и понимания рисков и решений по управлению рисками. Для обеспечения сбора, систематизации, обобщения и распространения релевантной информации статистическим организациям следует разработать коммуникационный подход, поддерживающий систему общеорганизационного управления рисками и способствующий эффективному применению системы управления рисками.

164. Управление рисками представляет собой широкий процесс, направленный на предотвращение материализации риска и уменьшение его последствий. План коммуникации в кризисных ситуациях реализуется тогда, когда событие уже произошло и управление рисками не увенчалось успехом. Стратегии и планы коммуникации могут быть основополагающими мерами реагирования и контроля для предотвращения возникновения риска и смягчения его воздействия и последствий.

165. Кроме того, сам процесс коммуникации может быть сопряжен с рисками, которые необходимо выявлять, оценивать и регулировать. Было бы полезно применять подход, основанный на управлении рисками, к планированию коммуникации, с тем чтобы ограничить риски, присущие коммуникационному реагированию, и предотвратить превращение коммуникации в усугубляющий фактор, который провоцирует дальнейшую эскалацию проблемы или кризиса.

С. Глава 3: Оценка внешних коммуникаций

166. Модель коммуникационной зрелости, описанная в разделе 2 главы 1, может быть использована для оценки эффективности функции внешних коммуникаций. Эта модель может быть использована для оценки эффективности коммуникационной функции организации и выявления областей, требующих совершенствования. В этой главе подробно рассматривается важность оценки коммуникационной деятельности и способы ее проведения.

167. Все виды коммуникационной деятельности должны измеряться и оцениваться для подтверждения того, что они достигают целей коммуникации. Измерение и оценка должны приниматься во внимание на протяжении всей коммуникационной деятельности и не должны откладываться до ее завершения.

168. Если измерение выполняется эффективно, оно ведет к итеративному улучшению коммуникации. Оценка может служить руководством для будущей деятельности и совершенствования стратегии. Измерение также открывает возможности для постоянного совершенствования и помогает организациям улучшить понимание воздействия коммуникационной деятельности. В свою очередь, оценка демонстрирует огромную отдачу от инвестиций, которую способна обеспечить хорошая коммуникация.

169. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) также должны быть определены в начале деятельности, а не в момент получения конечных результатов. КПЭ должны демонстрировать влияние деятельности на организационные цели и, если они уже существуют, служить эффективным ориентиром, позволяющим легко отслеживать улучшения и прогресс.

170. При разработке КПЭ важно понимать и проводить различие между показателями выпуска и показателями результативности. Показатели выпуска описывают деятельность статистической организации. Как правило, их довольно легко собрать. Показатели результативности позволяют отслеживать воздействие этой деятельности на целевую аудиторию. Зачастую их трудно, а иногда и невозможно собрать. Тем не менее показатели результативности являются золотым стандартом оценки.

171. В качестве КПЭ могут использоваться три типа общих показателей коммуникации:

- **Проделанная работа** – если другие показатели недоступны, сообщите о том, что вы сделали (например, три информационных бюллетеня, десять семинаров и семь веб-страниц).
- **Показатели каналов коммуникации** – количественные показатели (например, количество посещений и просмотров веб-страницы, продолжительность просмотров, телефонные звонки, участники, лайки/ретвиты в «Twitter», комментарии/подписчики в «Facebook»), которые описывают потребление информации.
- **Аналитические показатели** – эти показатели объединяют количественные показатели и дополняют их качественным пониманием. Это самые подробные показатели, которые обеспечивают более глубокое понимание результативности. Они касаются осведомленности, понимания, изменения поведения, настроений, доли воздействия, вовлеченности и различий между созданием и информированием новостей.

172. Использование комбинаций показателей, особенно с более широким использованием аналитических показателей, может помочь оценить вклад коммуникации в общий результат проекта.

173. Важно понимать различие между целями коммуникации и целями бизнеса/программы. Цели коммуникации обычно сосредоточены на том, что, как ожидается, аудитория должна думать, чувствовать или делать по-другому в результате коммуникационной деятельности. Цели бизнеса/программы представляют собой результаты, которых менеджер надеется достичь в рамках проекта или предприятия. Признание данного различия позволяет провести отдельную и объективную оценку каждого набора целей. Например, цели коммуникации могут быть достигнуты, но проект может не достичь всех своих целей бизнеса/программы. Обычно это означает, что первоначальные цели бизнеса/программы были ошибочными.

174. Обдумывание целей может способствовать выявлению проблем или областей, требующих усовершенствования в рамках коммуникации или осуществлении программ. Это также способствует зрелости и профессионализму коммуникационной отрасли.

175. Можно задать ряд вопросов, которые помогут оценить успешность достижения целей коммуникации отдельно от успеха бизнеса или проекта. К ним относятся:

- Обеспечили ли вы охват нужной аудитории?
- Использовали ли вы правильные средства и/или каналы коммуникации?
- Поняла ли ваша аудитория ваши сообщения?
- Были ли приняты решения в результате ваших сообщений?
- Предприняла ли ваша целевая аудитория действия в ответ на ваши сообщения? Это были искомые действия?
- Удалось ли вам уложиться в бюджет? Если нет, то почему?
- Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?

176. В дополнение к этим вопросам, учитывайте следующие принципы **ПРООП** при измерении или оценке коммуникационной деятельности:

- **Прагматичность:** используйте наилучший имеющийся источник информации. Не пытайтесь мгновенно генерировать совершенные числа. Количественные показатели должны соответствовать поставленной цели. Важно использовать то, что у вас есть, и улучшать его с помощью итераций.
- **Реалистичность:** всегда старайтесь обосновать то, что вы можете, или признать то, что не можете. Оценки должны основываться на фактах и содержать только

то, что вам известно. Не следует экстраполировать выводы или отождествлять корреляцию с причинно-следственной связью.

- Открытость: пользуйтесь и делитесь как можно большим количеством информации. Не скрывайте результаты. Помните, что цели коммуникации и цели бизнеса/программы различаются, хотя и тесно взаимосвязаны.
- Объективность: оставайтесь честными сейчас, чтобы извлечь уроки для будущего. Признавайте как успехи, так и неудачи. Фиксируйте извлеченные уроки.
- Полная интеграция: проводите оценки на постоянной основе, а не в качестве дополнения в конце мероприятия. Мониторинг и оценка должны быть встроены в вашу коммуникационную стратегию, и поэтому вам следует начинать мониторинг и оценку в начале вашего проекта.

D. Глава 4: Выводы и рекомендации

177. Группа высокого уровня по модернизации официальной статистики признала, что стратегический подход к коммуникации является важным компонентом поддержания и повышения релевантности официальной статистики в современном обществе.

178. В мировом разрезе статистические организации находятся на разных уровнях зрелости с точки зрения их коммуникационных функций. Однако все они признали важность налаживания и поддержания отношений не только с пользователями-экспертами, но и с широкой общественностью. Эффективная коммуникационная функция служит руководством при разработке стратегического подхода к защите, укреплению и продвижению репутации и бренда организации.

179. В настоящих Рамках предлагается ряд компонентов, которые статистические организации должны учитывать при разработке стратегического подхода к выполнению своей коммуникационной функции. Ниже кратко излагаются рекомендации, сформулированные в Рамках:

a) Важно, чтобы все статистические организации управляли и владели своим брендом. Для заинтересованных сторон успешный и выдающийся бренд олицетворяет качество и вызывает доверие и лояльность. Бренд организации должен развиваться и адаптироваться к организационным изменениям и эволюции среды.

b) Одним из наиболее важных соображений при разработке бренда является использование целостного подхода; это облегчает плавный процесс внедрения и гарантирует, что сотрудники будут продолжать придерживаться определенных ценностей.

c) Статистические организации могут использовать Модель коммуникационной зрелости для оценки текущего уровня своей зрелости, выявления областей, требующих улучшения, и разработки планов действий для достижения желаемого уровня зрелости. Модель коммуникационной зрелости может также использоваться для оценки коммуникационной функции и деятельности организации.

d) Программы профессиональных коммуникаций будут выглядеть по-разному в разных статистических организациях в зависимости от их потребностей, целей и имеющихся ресурсов. Предпочтительной или рекомендуемой структуры не существует. Однако выделяется восемь широких функциональных областей, которые статистическим организациям следует учитывать: руководство и управление; стратегическая коммуникация и управление брендом отношения со СМИ, создание контента, ведение веб-сайта, вовлечение заинтересованных субъектов, социальные сети и цифровые СМИ, графический дизайн и визуализация.

e) Коммуникационная стратегия должна согласовываться с ценностями и принципами статистических организаций и основополагающими принципами официальной статистики (Организация Объединенных Наций, 2014 год)².

f) При разработке эффективной коммуникационной стратегии статистические организации должны учитывать следующие элементы: ценности и принципы, анализ внешней среды, цели коммуникации, сегментация аудитории, каналы коммуникации и стратегия контента.

g) Эффективное управление кризисными и проблемными ситуациями имеет решающее значение для защиты и поддержания репутации статистического управления. Всем статистическим организациям следует разработать процедуру коммуникации в кризисных и проблемных ситуациях, с тем чтобы лучше подготовить организацию к быстрому, действенному и эффективному реагированию в случае возникновения кризиса или проблемы.

h) Следует протестировать протоколы коммуникации в кризисных и проблемных ситуациях, а уроки, извлеченные из тестирования и внедрения этих процессов, следует использовать для информирования и дальнейшего повышения готовности организации к успешному реагированию.

² <https://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/fundprinciples.aspx>.