

■ ■ ■ Актуальность коммуникационного консалтинга в системе государственного управления

Зарянова А.С.

Министерство культуры Российской Федерации, Москва, Российская Федерация.

Аннотация. Перед системой коммуникационного менеджмента органов государственной власти стоит глобальная задача – формирование положительного имиджа с целью повышения индекса доверия граждан к властному институту страны в целом. В связи с масштабностью данной задачи и наличием проблематики, связанной с бесконтрольностью информационных потоков и низким уровнем доверия к органам государственной власти, достижение данной задачи не всегда возможно через внутренние кадровые и экспертные ресурсы. В решении подобных проблем актуально привлечение внешних консультантов, которые, обладая с уникальной экспертизой и релевантным опытом коммуникационного менеджмента, смогут повысить результативность и обеспечить эффективность коммуникационных решений. В данной статье автором анализируется актуальность применения коммуникационного консалтинга в органах государственной власти. Выявлены ключевые коммуникационные проблемы в данном институте и применяемые инструменты коммуникационного консалтинга.

Ключевые слова: консалтинг, коммуникации, коммуникационный консалтинг, PR, коммуникационный менеджмент, государственное управление

Для цитирования: Зарянова А.С. Актуальность коммуникационного консалтинга в системе государственного управления // Коммуникология. 2023. Том 11. №1. С. 86-94. DOI 10.21453/2311-3065-2023-11-1-86-94.

Сведения об авторе: Зарянова Алёна Сергеевна – заместитель начальника отдела правового взаимодействия и договорной работы Департамента правового регулирования Министерства культуры Российской Федерации, соискатель кафедры общественных связей и медиаполитики, Институт государственной службы и управления РАНХиГС. Адрес: 125993, Россия, Москва, Малый Гнездниковский пер., д. 7/6, стр. 1, 2. E-mail: foxs0599@mail.ru.

Статья поступила в редакцию: 14.02.2023. *Принята к печати:* 04.03.2023.

Особенности государственного управления и его коммуникационная проблематика

PR департаменты в органах государственной власти организуются для налаживания информационных потоков на всех уровнях с целью создания модели открытого государства, которое быстро адаптируется к социально-экономическим условиям. Репрезентативная коммуникационная деятельность органов государственной власти непосредственно определяет эффективность управленческого процесса данного института.

Специфика связей с общественностью в органах государственной власти выражается в наделении коммуникационного менеджмента ролью регулятора в конфликтных ситуациях [Зырянова: 130]. Эта функция присуща PR-отделу любой организации, но для властных структур особенно актуальна, так как органы власти часто должны принимать решения, которые не поддерживаются населением, а государственные учреждения часто вовлечены в конфликтные ситуации, и, вместе с тем, наделены высокой степенью ответственности перед обществом.

Одним из приоритетов коммуникационной деятельности всех ветвей власти является сохранение имиджа первых лиц. Взаимодействие со СМИ вместе с тем как правило жестко регламентируется – это скорее вынужденная мера, связанная с наличием конфиденциальных поручений и документов для внутреннего пользования, а также понятием государственной тайны. В отсутствие чётких инструкций, в средства массовой информации может попасть информация, которой там быть не должно.

Ключевой особенностью коммуникации в органах государственной власти является масштабность информационных потоков. Помимо генерирования официальной информационной повестки и позиции по ключевым ее вопросам, существуют самостоятельные, личные каналы коммуникации, которые не только формируют дополнительные точки взаимодействия с целевыми группами, но и могут генерировать иные мнения, несогласованные комментарии – то есть в этом случае имеет место неподконтрольность информационных потоков. Если в массовой коммуникации и межличностном общении контроль традиционно сохранялся на стороне источника, то в ситуации интерактивной коммуникации в сети такой порядок не всегда гарантирован [Кириллина: 173].

В свою очередь, цифровизация формирует актуальность коммуникационного менеджмента в органах государственной власти в связи с массовостью информационных потоков, что провоцирует их бесконтрольность со стороны органов государственной власти. Для обеспечения защиты информации в Российской Федерации принят Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»¹. Правовое регулирование данных областей основывается на принципах информационной открытости государственных и муниципальных органов, обеспечении информационной безопасности Российской Федерации, достоверности и своевременности информации, свободе поиска, получения и распространения информации в рамках закона².

Помимо проблемы информационной безопасности, для органов государственной власти актуальна проблема доверия граждан к власти и к информации, транслируемой органами власти. Доверие граждан является основным по-

¹ Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Собрание законодательства Российской Федерации, 31.07.2006, № 31 (1 ч.), ст. 3448.

² Там же.

казателем результативности, эффективности работы органов государственной власти. Для формирования высокого уровня доверия органами государственной власти всех уровней осуществляется постоянная и единая информационная работа, раскрывающая все аспекты деятельности властных структур [Глебов, Некрасова: 60]. Для развития этой тенденции требуется налаживание коммуникационного менеджмента на всех властных уровнях.

Таким образом, в государственной системе существует две ключевые коммуникационные проблематики: недостаточный уровень контроля за информационными потоками и низкий индекс доверия граждан к органам государственной власти, что создает угрозу информационной безопасности.

Обращаясь к теоретическим источникам и учебным пособиям, можно выделить следующие ключевые направления коммуникационного менеджмента в органах государственной власти [Никитина: 35]:

- информирование и прогнозирование об общественно-политических процессах, а также изучение и формирование общественного мнения в поддержку действий власти;
- поддержание коммуникации с гражданами и их вовлечение в государственное и муниципальное управление;
- формирование позитивного имиджа органов государственной власти и их представителей;
- изучение и аналитика больших объемов данных для оценки стабильности власти и удовлетворённости гражданами государственной политики;
- содействие в принятии и реализации управленческих решений.

Применение коммуникационного консалтинга в государственном управлении

В настоящее время коммуникационный менеджмент органов государственной власти не всегда демонстрирует готовность реагировать на изменения информационной среды и соответствующим образом адаптировать свою информационную политику. В тоже время, выявленные коммуникационные проблемы требуют аналитического и системного подхода, новаторских решений, а также мнения третьего лица, что может обеспечить коммуникационный консалтинг.

В решении появляющейся коммуникационной проблематики органов государственной власти актуально привлечение внешних консультантов, которые с профессиональным и свежим взглядом смогут проанализировать, выявить и устранить имеющиеся слабые места.

Теория коммуникационного консалтинга основывается на экспертизе консультанта, поскольку не всегда необходимые знания доступны менеджменту организации [Moldaschl: 56]. Предполагается, что эксперт оценит текущее состояние информационной политики и выработает нужные рекомендации, а также будет содействовать в планировании, реализации и оценке коммуникационных

кампаний властной структуры. Тем самым обосновывается актуальность коммуникационного консалтинга в органах государственной власти.

Стоит отметить, что в настоящее время коммуникационному консалтингу (PR консалтингу – данная интерпретация термина встречается в иностранной литературе) уделено достаточно мало внимания со стороны научного сообщества, несмотря на то, что данная профессиональная деятельность осуществляется консультантами на протяжении не одного десятилетия (Hoffjann et al.: 4). В связи с ограниченностью социологических и эмпирических исследований о коммуникационном консалтинге в настоящее время нельзя однозначно идентифицировать все аспекты и тонкости данной профессиональной деятельности, в том числе непосредственно в части взаимодействия консультантов с клиентами.

Вместе с тем, встречаются различные вариации определений коммуникационного консалтинга, которые раскрывают данный феномен с различных сторон.

Ф.И. Шарков определяет коммуникационный консалтинг как «перечень форм и методов работы в области управления репутацией, построения работы с целевыми группами с помощью различных коммуникационных инструментов, а также использование различных методов измерения эффективности осуществляемых бизнес-коммуникаций компании» [Шарков: 38].

С.Н. Апенько рассматривает коммуникационный консалтинг с позиций системно-целевого подхода, определяя его как «специализированный вид услуг, ориентированный на решение коммуникационных проблем во внешней и внутренней среде организации, предполагающего оптимальное использование коммуникационных каналов в процессе управления компанией, в том числе в период организационных изменений» [Апенько: 106].

У. Реттгер и И. Прейссе дают достаточно общее определение: «PR-консалтинг – это предоставление индивидуального комплекса услуг, осуществляемого внешними консультантами или консалтинговыми организациями, направленного на повышение навыка клиента самостоятельно анализировать и решать задачи принятия решений о формировании и налаживании коммуникаций с внешней и внутренней средой» [Röttger, Preusse: 108].

О.Ф. Киреева определяет объектом коммуникационного консалтинга коммуникационную деятельность социальной организации, а предметом – совершенствование коммуникационной деятельности социальной организации для обеспечения максимально эффективного её функционирования [Киреева: 38].

Условно, коммуникационный консалтинг можно считать направлением управленческого консалтинга, в котором специалист консультирует клиента по вопросам, имеющим коммуникационный аспект. Консультант по коммуникациям может давать советы и разрабатывать рекомендации, составлять экспертные и аналитические заключения, обосновывать пути решений коммуникационных проблем и содействовать их реализации. Профессиональная область консультанта включает в себя работу с репутацией и целевыми аудиториями, через

использование различных инструментов коммуникации и методов измерения эффективности данной деятельности.

Рассмотрим подробнее содержание каждой функции консультантов в сфере коммуникационного консалтинга, которые являются актуальным в том числе для органов государственной власти [Апенько, Гилева: 110-111]:

1. Направленное информирование целевых групп. К целевым группам относятся группы лиц, которые представляют наибольший интерес для организации, такие как, например, потребители в рамках внешней среды или сотрудники во внутренней. В рамках данной функции задача консультанта – определить информационные потребности каждой целевой группы и выстроить систему коммуникаций на основании выявленных тенденций.

2. Разработка и реализация информационных кампаний. Консультант планирует информационную деятельность организации на основании ожидаемых событий в ней. Подразумевается отбор событий, которые отвечали бы общественным интересам, а также входили бы в информационный круг интересов целевых групп. Консультант может способствовать реализации информационных кампаний через осуществление полного цикла менеджмента новостей: отбор, подготовка, непосредственно проведение события, освещение и резонанс.

3. Формирование единого информационно-коммуникационного пространства. Во внутренней среде организации данная функция консультанта подразумевает создание или усовершенствование сети внутренних коммуникаций, которая позволила бы выстроить налаженные системы формального и неформального общения, вовлечь сотрудников во все процессы компании и наладить социально-психологический климат.

4. Мониторинг и развитие публичитных компетенций менеджмента. Под публичитными компетенциями подразумевается сочетание коммуникационной компетентности руководителей в межличностном и публичном общении, имиджевой компетенции и эмоционального интеллекта [Апенько: 130]. Консультант в рамках данной функции реализует обучающие программы, тренинговые занятия, семинары по развитию данных навыков у руководства компании [Столяров: 113].

5. Организация взаимодействия со СМИ. В рамках внешней среды подразумевается консультация относительно создания пулов лояльных СМИ, налаживание отношений с журналистами, а в рамках внутренней – может выражаться в создании собственного СМИ или редакционное сотрудничество.

6. Формирование и развитие корпоративной культуры. В рамках внешней среды данная функция заключается в формировании внешней корпоративной культуры (дизайн офиса, стиль одежды, стандарты общения, некие внешние традиции). Внешняя корпоративная среда должна быть подкреплена более глубокими элементами корпоративной культуры, такими как миссия компании и её философия, форма взаимоотношений в горизонтальных и вертикальных коммуникациях и так далее.

Коммуникационный консалтинг состоит из широкого спектра возможных функций и действий. Чтобы точно определить, какие именно функции должен выполнять консультант и длительность оказания услуг, требуется выделить этапы коммуникационного консультирования [Киреева: 52]:

1. Подготовительный этап. На данном этапе происходит налаживание доверительных отношений консультанта с организацией-нанимателем, а также предварительная диагностика для выявления причин коммуникационных проблем компании и, следовательно, заключение договора.

2. Этап организационной диагностики. Данный этап требуется для формирования полного и объективного мнения о реальном состоянии организации. Для достижения данной цели используются такие методы, как проведение исследований, аналитическая деятельность, полная или фокусная диагностика. В результате, консультант составляет отчёт, который включает также оценку текущего состояния, выводы и представление предложений и рекомендаций для решения выявленных слабых мест.

3. Этап внедрения решений. На этом этапе происходит обучение и инструктирование персонала исходя из утверждённых новых инструментов и методов работы, корректировки управленческих решений и изменений форм контроля. Консультант проводит лекции, тренинги, семинары, дискуссии, проектные команды и другие групповые или индивидуальные активности.

4. Завершающий этап. Происходит анализ результатов коммуникационного консалтинга и рефлексия.

При этом стоит отметить, что выстраивание или развитие стратегических коммуникаций является многокомпонентным процессом, в котором принимают участие несколько сторон, и результат данной деятельности зависит от реактивности каждой из них, а не только от консультанта. Исходя из этого, коммуникационный консалтинг сопровождается высокой степенью неопределённости: процесс консультирования и его результаты могут планироваться, контролироваться и прогнозироваться консультантом лишь в ограниченной степени [Röttger, Zielmann: 43].

Таким образом, высокая эффективность и результативность коммуникационного консалтинга обеспечивается совместными усилиями консультанта и его нанимателя. Различность выводов внешних наблюдений консультантов и знаний клиентов о внутренней структуре составляет основу коммуникационного консалтинга.

Разнообразие функций коммуникационных консультантов, которые были рассмотрены ранее, формирует ещё одно конкурентное преимущество и актуальность данного феномена для коммуникационного менеджмента органов государственности власти. В деятельности любой организации существует две стороны: внешняя – формальная (то, как организация выглядит со стороны и воспринимается стейкхолдерами) и внутренняя – неформальная (организационная культура; то, как процесс работы выстроен изнутри).

Если рассматривать иные формы консалтинга, то настраиванием формальной стороны занимаются консультанты по управленческим вопросам (management consulting), а налаживаем внутренней стороны занимаются процессные консультанты (process consultants) – специалисты, которые разрабатывают или совершенствуют производственные процессы [Kühl].

Так как эффективность коммуникационной стратегии организации зависит как от внешней стороны, так и от внутреннего устройства организационных процессов, то консультант по коммуникациям находится на пересечении двух данных сторон организации: внутренней и внешней, являясь наблюдателем результата, зная процесс его достижения. Такую сторону участия коммуникационного консалтинга учёный Стефан Кёль определяет как «the show side» [Kühl]. Таким образом, коммуникационный консалтинг, исходя из специфики коммуникационного процесса и построения коммуникационной стратегии, является уникальной формой консультирования, совершенствующей как формальную, так и неформальную стороны организации, тем самым повышая результативность коммуникационных процессов во всех аспектах.

Выводы. Коммуникационный менеджмент органов государственной власти играет ключевую роль в социальном управлении и в формировании общественного мнения о конкретном органе государственной власти и об эффективности государственного управления в целом. В тоже время для обеспечения эффективности такого социального управления актуально привлечение внешних консультантов, которые смогут решить имеющуюся коммуникационную проблематику. Коммуникационный консалтинг – это многогранная профессиональная деятельность, целью которой является выявление проблематики и решение имеющихся внутренних и внешних коммуникативных задач организации. В связи с тем, что консультанты по коммуникациям имеют широкий взгляд на различные коммуникационные аспекты, услуги данных специалистов являются актуальными в любой профессиональной сфере, в том числе и в органах государственной власти. Особенностью феномена коммуникационного консалтинга является совместная работа консультанта и организации: внешняя экспертиза консультанта и знание заказчика о внутренних особенностях организации и сферы деятельности позволяют достичь лучшего результата. Совокупность двух данных факторов позволяет повысить эффективность принятия решений в части коммуникационного аспекта, что повышает актуальность и востребованность данной формы консультирования.

Источники

- Апенько С.Н. (2014). Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций: уч. пособие / С.Н. Апенько, К.В. Гилеева. Омск: Изд-во ОмГУ им. Ф. М. Достоевского.
- Апенько С.Н., Гилева К.В. (2011). Содержание, функции и этапы коммуникационного консалтинга // Вестник Омского университета. № 4. С. 105-113.

Глебов Н.А., Некрасова С.М. (2021). Проблема доверия населения к органам власти в России // Исследования молодых ученых: материалы XVI Международной научной конференции. Казань: Молодой ученый. С. 59-62.

Зырянова О.Г. (2018). Связи с общественностью в органах власти как система коммуникативных технологий управления // Вестник Академии знаний. № 28 (5). С. 129-134.

Киреева О.Ф. (2019). Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе. М.: Дашков и К.

Кириллина Н.В. (2020). Источники неопределенности и применение итеративного подхода в управлении интерактивной коммуникацией в сети // Коммуникология. Том 8. № 4. С. 172-179.

Никитина А.С. (2023). Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении. М.: Юрайт.

Столяров Н.С. (2014). Культура деловых совещаний – залог эффективного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. № 2. С. 112-116.

Шарков Ф.И. (2020). Коммуникология: основы теории коммуникации. М.: Дашков и К.

Hoffjann O., Hoffstedde K., Jaworek F. (2021). Ready for the unexpected. Theoretical framework and empirical findings on communication consulting. *Journal of Communication Management*. No. 25 (1). P. 1-17.

Kühl S. (2013). *Organizations: A systems approach*, Gower Publishing Company, Farnham.

Moldaschl M. (2015). Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell. In: Mohe M. (ed.), *Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen*, Springer VS, Wiesbaden. P. 3-68.

Röttger U., Preusse J. (2013). External consulting in strategic communication: Functions and roles within systems theory. *International Journal of Strategic Communication*. Vol. 7. No. 2. P. 99-117.

Röttger U., Zielmann S. (2009). Entwurf einer Theorie der PR-Beratung. In: Röttger U., Zielmann S. (eds.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, VS-Verlag, Wiesbaden. P. 35-58.

■ ■ ■ The Value of Communication Consulting for Public Authorities

Zaryanova A.S.

Ministry of Culture of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Abstract. The system of communication management of public authorities faces the task create and support a positive image in order to increase the index of citizens' trust in the government institution of the country as a whole. Due to the of problems related to the lack of control of information flows and a low level of trust in public authorities, the successful completion of this task it is not always possible through internal human and expert resources. In solving such problems, it is important to involve external consultants who, using the expertise and experience, should increase the effectiveness and ensure the effectiveness of communication solutions. In this paper, the author actualises the importance of the use of communication consulting for public authorities, and draws out the key communication problems of the institution together with the applied tools of communication consulting.

Keywords: consulting, communications, communication consulting, communication management, public relations, public administration

For citation: Zaryanova A.S. (2023). The Value of Communication Consulting for Public Authorities. *Communicology (Russia)*. Vol. 11. No.1. P. 86-94. DOI: 10.21453/2311-3065-2023-11-1-86-94.

Inf. about the author: Zaryanova Alena Sergeevna – Deputy Head of the Department of Legal Interaction and Contractual Work of the Department of Legal Regulation of the Ministry of Culture of the Russian Federation, postgraduate student of Department of Public Relations and Media Policy, Institute of Public Administration and Civil Service, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. *Address:* 125993, Russia, Moscow, Maly Gnezdnikovsky per., 7/6, building 1,2. *E-mail:* foxs0599@mail.ru.

Received: 14.02.2023. *Accepted:* 04.03.2023.

References

- Apenko S.N. (2014). Communication consulting. Architectonics of organizational communications: textbook, ed. S.N. Apenko, K.V. Gileeva. Omsk: Publishing house of OmGU (In Rus.).
- Apenko S.N., Gileva K.V. (2011). Content, functions and stages of communication consulting. *Bulletin of Omsk University*. No. 4. P. 105-113 (In Rus.).
- Glebov N.A., Nekrasova S.M. (2021). The problem of public confidence in the authorities in Russia. In: materials of the XVI International Scientific Conference. Kazan: Young scientist. P. 59-62 (In Rus.).
- Hoffjann O., Hoffstedde K., Jaworek F. (2021). Ready for the unexpected. Theoretical framework and empirical findings on communication consulting. *Journal of Communication Management*. No. 25(1). P. 1-17.
- Kireeva O.F. (2019). Communication consulting as a means of ensuring information security in modern society. Moscow: Dashkov and K (In Rus.).
- Kirillina N.V. (2020). Sources of uncertainty and application of iterative approach in interactive communication campaigns (research and practice). *Communicology*. Vol. 8. No. 4. P. 172-179.
- Kuhl S. (2013). Organizations: A systems approach, Gower Publishing Company, Farnham.
- Moldaschl M. (2015). Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell. In: Mohe M. (ed.), Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen, Springer VS, Wiesbaden. P. 3-68.
- Nikitina A.S. (2023). Business communications in state and municipal administration. M.: Yurayt (In Rus.).
- Röttger U., Preusse J. (2013). External consulting in strategic communication: Functions and roles within systems theory. *International Journal of Strategic Communication*. Vol. 7. No. 2. P. 99-117.
- Röttger U., Zielmann S. (2009). Entwurf einer Theorie der PR-Beratung. In: Röttger U., Zielmann S. (eds.), PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde, VS-Verlag, Wiesbaden. P. 35-58.
- Sharkov F.I. (2020). Communicology: Fundamentals of Communication Theory. Moscow: Dashkov and K (In Rus.).
- Stolyarov N.S. (2014). The culture of business meetings is the key to effective management. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia*. No. 2. P. 112-116 (In Rus.).
- Zyryanova O.G. (2018). Public relations in government bodies as a system of communication management technologies. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. No. 28 (5). P. 129-134 (In Rus.).