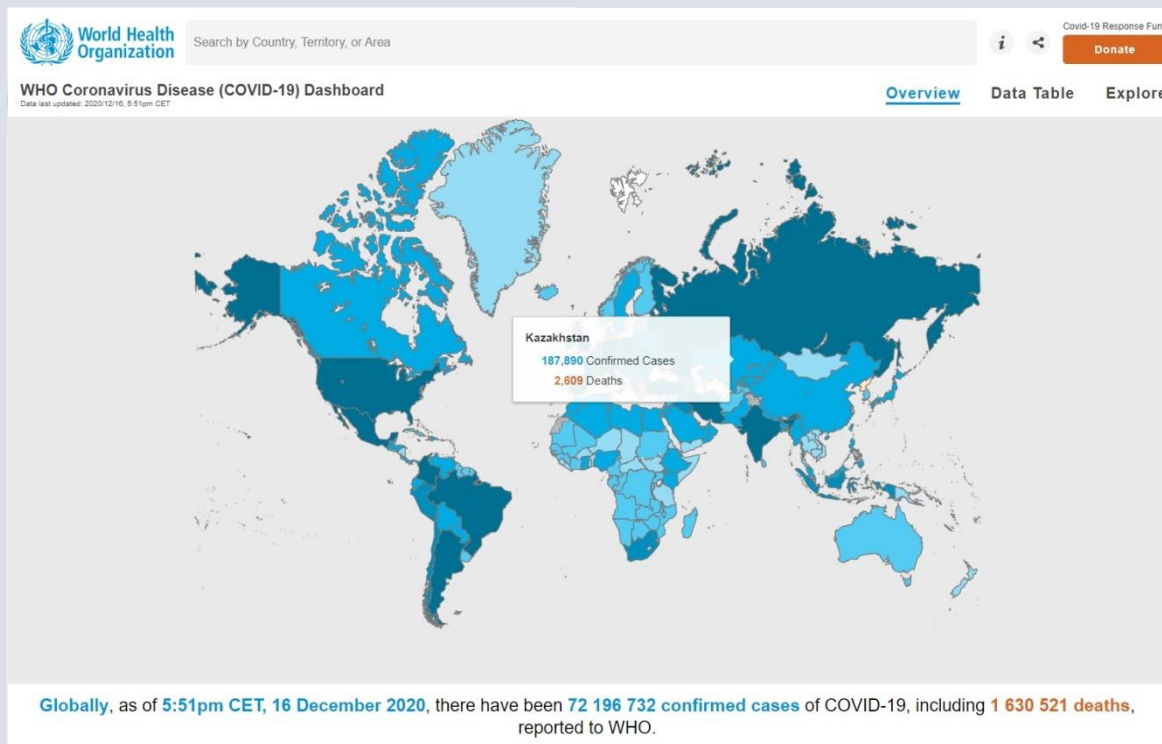




ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ



ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ



Цель: Формирование «повестки дня» для Казахстана в сфере государственного управления в кризисный и пост-кризисный восстановительный период.

Объект: стратегии, политики правительств, направленные на борьбу с пандемией и восстановление экономики

Сравнительный анализ мер, принятых правительствами в условиях пандемии, включая меры поддержки экономики

Анализ и обобщение подходов к измерению эффективности принятых мер в условиях пандемии

Оценка эффективности предпринятых в Казахстане мер в условиях пандемии *(на основе анализа данных опроса населения и экспертного интервью)*

Анализ принятых государством мер в условиях пандемии на деятельность хозяйствующих субъектов

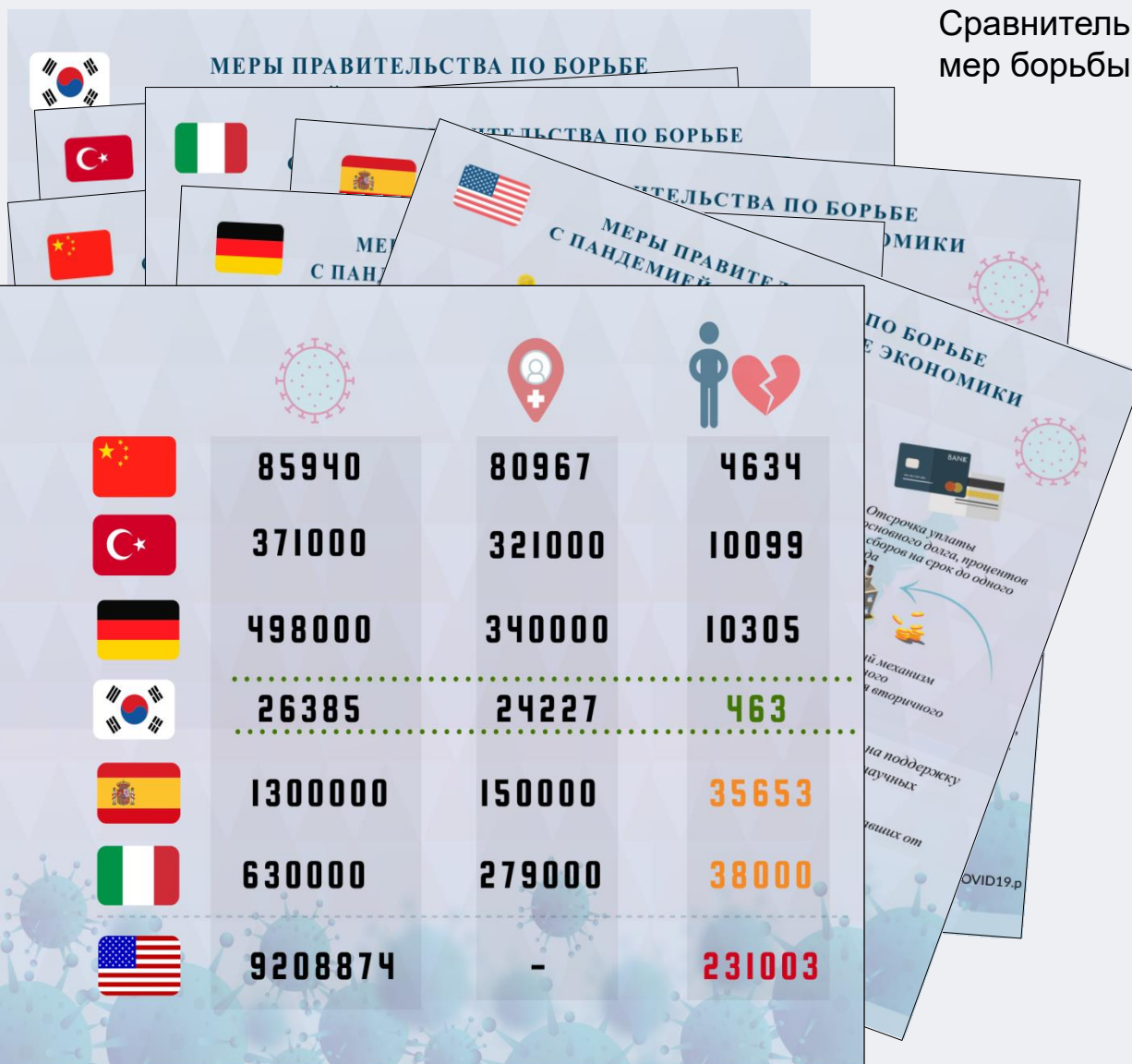
Разработка пакета рекомендаций для государственного управления в кризисный и пост-кризисный восстановительный период



Сравнительный анализ мер, принятых правительствами в условиях пандемии, включая меры поддержки экономики



Сравнительный анализ государственных мер борьбы с пандемией коронавируса: **КНР, Турция, Италия, Испания, Республика Корея, ФРГ США**



Универсальной стратегии выхода из кризиса нет.

Политика государств ориентирована на смягчение ситуации, связанной с падением дохода в условиях вынужденного ограничения деловой активности населения и бизнеса.

Возможности и эффективность поддержки экономики индивидуальны и зависят от развитости государства, наличия финансовых резервов, демографии, специфики менталитета и даже особенностей политической системы и др.

Меры поддержки экономики:

- коррекция процентных ставок Центробанками;
- выделение дополнительных бюджетов для реализации стимулирующих программ;
- финансовые стимулы для бизнеса, банков и кредитной системы (одновременно с определенными ограничениями в их работе для контроля распределения финансов);
- облегченная выдача кредитов для отраслей промышленности, сельского хозяйства и другого бизнеса по сниженным процентным ставкам и отсрочкой платежей;
- налоговые послабления для бизнеса для снижения давления на них в период ограниченной деловой активности;
- дополнительные выплаты отдельным категориям работающих граждан (например, медикам, силовикам и др.);
- поддержка населения и домохозяйств (в том числе кредитные каникулы, часто по ипотечным займам).



Сравнительный анализ мер, принятых правительствами в условиях пандемии, включая меры поддержки экономики



Обобщение государственных подходов по противодействию эпидемии

Политические меры:

Создание правительственных штабов кризисного реагирования.
Выработка национальных планов борьбы с эпидемией.
Ввод чрезвычайного положения.
Закрытие государственных границ на период эпидемии.
Приостановка выдачи виз, запрет на выезд за рубеж.
Ограничение полетов или полная отмена авиарейсов.
Полное закрытие городов и регионов для внутреннего передвижения.
Обсуждение вопроса о принятии закона о биологической безопасности.

Административные меры:

Отмена всех крупных и массовых публичных мероприятий.
Временное закрытие публичных мест для посещения.
Ограничения на выход на работу.
Временное закрытие школ и университетов.
Запрет на массовые скопления людей.
Штрафы за нарушение правил по ограничению внутреннего передвижения.
Контроль за ценами и обеспечением лекарственными и профилактическими средствами.

Цифровые меры:

Создание специальных приложений для смартфонов для отслеживания районов с повышенным вирусным риском.
Использование приложений для смартфонов для идентификации статуса здоровья.
Создание приложений для смартфонов для показа информации о зараженных, их географической локации.

Медицинские меры:

Ввод специального карантина в аэропортах, населенных пунктах, организациях с применением технических средств.
Ввод карантина на всех пунктах транспортных сообщений.
Помещение граждан на закрытый карантин.
Усиление работы госпиталей.
Увеличение числа лабораторий по выявлению вируса и увеличение медицинского персонала.
Масштабная регулярная профилактическая дезинфекция общественных мест.
Подготовка к разным сценариям эпидемии.
Ввод мер по «повышению чувствительности» системы здравоохранения для выявления новых случаев.
Новые медицинские тесты.
Новые диагностические тесты на коронавирус.

Информационные меры:

Обеспечение достоверной информации об эпидемиологической ситуации.
Выпуск мотивирующих пропагандистских материалов.
Распространение материалов о мерах для снижения вероятности риска заражения.
Запрет на публикации алармистского характера в СМИ и социальных сетях.

Социальные меры:

Мобилизация нации для борьбы с эпидемией через социальные акции.
Выдача медицинских масок населению.



Анализ и обобщение подходов к измерению эффективности принятых мер в условиях пандемии



Методологическая база

Р. Мейтон

- Структуры и институты, которые не в состоянии эффективно реагировать на вызовы пандемии, должны быть реорганизованы и реформированы, исходя из задач, которые стоят перед ними в период кризиса

Н. Винер

- Принцип обратной связи, как основа управленческого контроля. Сочетание прямых управленческих воздействий с механизмом обратной связи создает необходимые предпосылки оптимального функционирования социально-экономических процессов в условиях кризиса

Д. Норт

- Понятие «адаптивной эффективности» общества как способности реагировать на изменения внешней среды и создавать продуктивные, честные и стабильные институты, а если нужно, и заменять их новыми



Адаптивная эффективность государственного управления (для оценки эффективности)



Адаптивная эффективность государственного управления – способность государственного управления адекватно реагировать на изменения внешней среды.

$$ОАЭГУ = \sum_{i=1}^4 W_i * Оценка P_i$$

Общая оценка адаптивной эффективности государственного управления

Адаптивная эффективность государственного управления характеризуется следующими показателями P_i ($i=1,4$):

скоростью принятия решений (P_1);
качеством принимаемых решений (P_2);
взаимодействием с обществом на всех этапах разработки и реализации политики для максимизации соответствия ее общественным запросам (P_3);
информационной открытостью власти (P_4).
Для определения весов каждого показателя (фактора) W_i ($i=1,4$) можно использовать *анализ иерархий Саати*



Анализ и обобщение подходов к измерению эффективности принятых мер в условиях пандемии



Для анализа и измерения эффективности государственного управления использован набор методов и приемов

Проведен **ивент-анализ** и **анализ событийных рядов**

Сфера	Код
Медицина	1
Образование	2
Социальная сфера	3
Государственная служба, организация управления, стратегия	4
Экономика	5
Логистика	6
Тип события	Код
Конкретная мера	1
Событие	2
Программа	3

Сделан вывод **о перекосе в сторону локальных и точечных мер реагирования**, на основании того, что число событий, имеющих пролонгированный или программный характер, меньше мер ситуационного регулирования. Проведенный анализ показывает, что **эффективность мер антикризисного регулирования невысока в части системности, периодичности и равномерного распределения по сферам управления**.
Выявлен пробел, связанный с применением мер социального регулирования и поддержки населения.

Комплексный план по восстановлению экономического роста на 2020 год	Введен режим ЧП с 16.03.20 по 11.05.20 в связи с коронавирусной пандемией	Программа льготного кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства	Дорожная карта занятости	Экономика простых вещей 5 пакет мер	Комплексный план по восстановлению экономического роста на 2020 год	Дорожная карта бизнеса-2025
Дата	16 марта 2020	20 марта 2020	27 марта 2020	21 апреля 2020	19 мая 2020	30 июля 2020
Результат	По итогам 5 месяцев ВВП снизился на 1,7%. Производство товаров выросло на 4,8%. Производство услуг сократилось на 6,2%. Годовая инфляция составила 6,7%	Для реализации выделено 600 млрд. тенге через размещение обусловленных вкладов в банках второго уровня. Механизм поддержки реализуется путем предоставления банками второго уровня льготных кредитов.	На обеспечение занятости в рамках «Дорожной карты занятости на 2020-2021 годы» выделено 45 млрд тенге на реализацию 325 инфраструктурных проектов.	Одобрено 2492 проекта на сумму 603 млрд тг, просубсидировано 2192 проекта на сумму 364,5 млрд тг.	Состоит из 10 направлений и 172 системных и отраслевых мер.	Поддержка предпринимательства в рамках «Дорожной карты бизнеса-2025» - 0,9 млрд тенге.



Анализ и обобщение подходов к измерению эффективности принятых мер в условиях пандемии

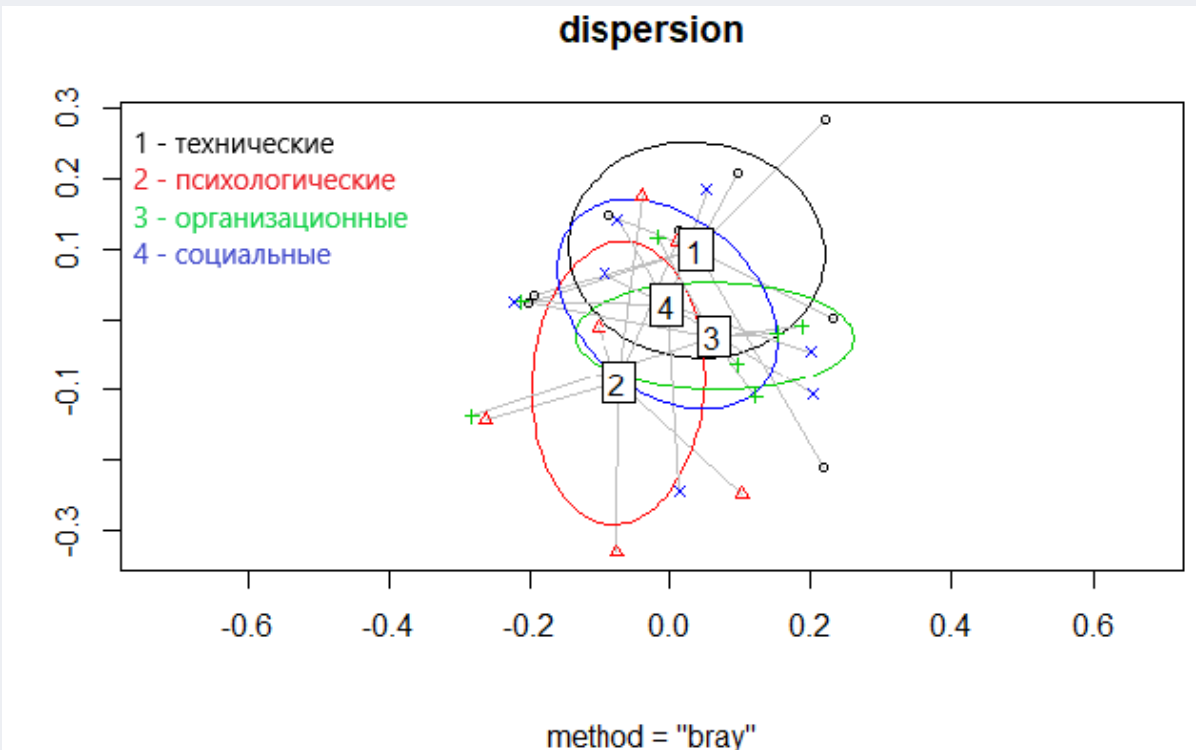


Регрессионный анализ между данными социологического опроса по вопросам № 1 «Как Вы оцениваете работу государственных органов и структур в период пандемии» и № 19 «Скажите, пожалуйста, насколько Вы доверяете источникам информации об эпидемиологической ситуации о мерах государственной поддержки»

$$\text{Оценка}_{\text{ГУ}} = 0,17 \text{Доверие}_{\text{оф. сайты}} + 0,18 \text{Доверие}_{\text{однокласники}} + 0,01 \text{Доверие}_{\text{оф. трансляции брифингов в СЦК и на региональном уровне}}$$

Повышение оценки работы государственных органов и структур в период пандемии связано с ростом доверия к следующим источникам: официальные сайты, «Одноклассники», официальные трансляции брифингов в СЦК и на региональном уровне.

Дисперсионный анализ показал влияние психологических факторов на оценку работы государственных органов.

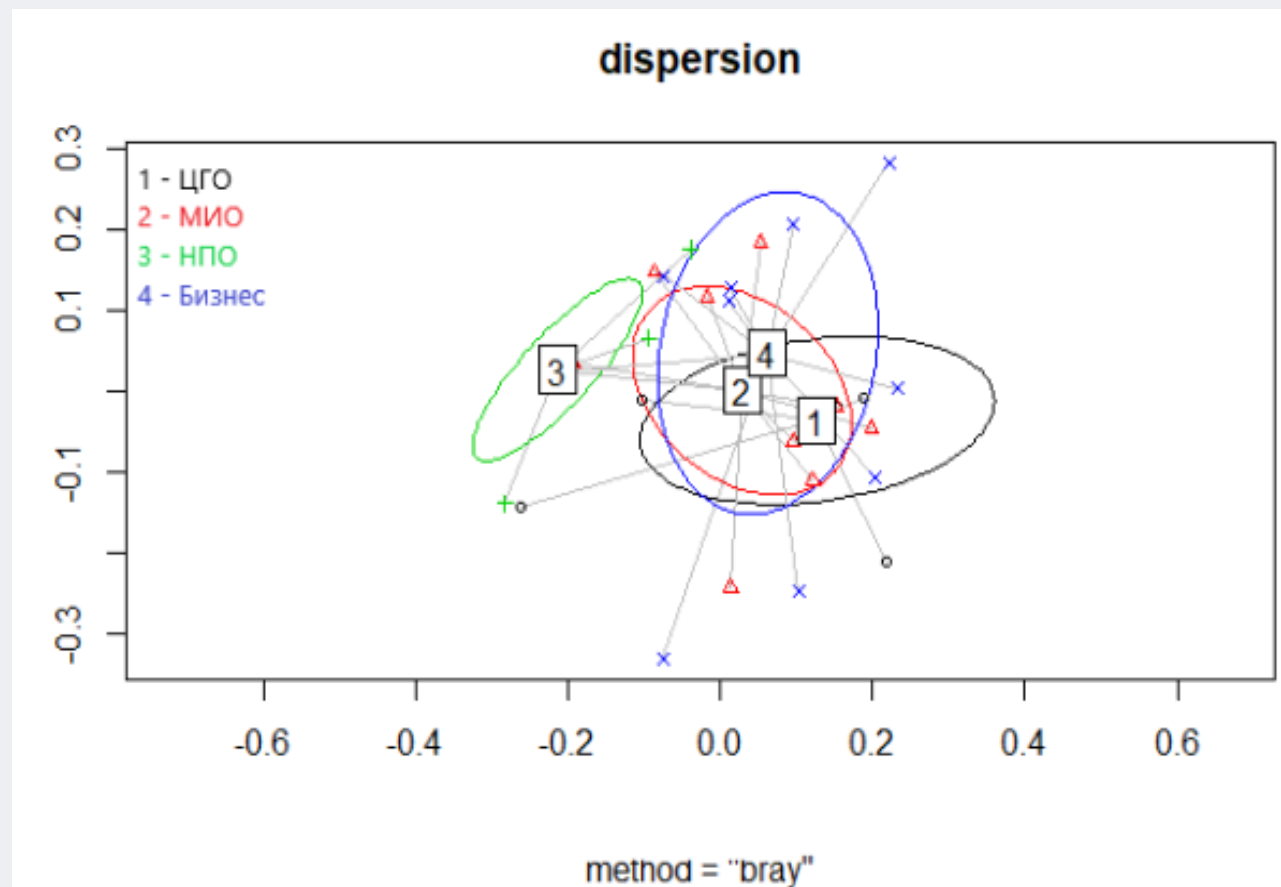




Анализ и обобщение подходов к измерению эффективности принятых мер в условиях пандемии

Дисперсионный анализ (на основе экспертного опроса) показал, что оценки представителей НПО отличаются от оценки эффективности со стороны представителей ЦГО, МИО и бизнеса, представители НПО часто сталкивались с организационными проблемами в период пандемии

Подтверждена одна из гипотез исследования, связанная с необходимостью привлечения к кризис-менеджменту представителей общественного сектора.





Анализ и обобщение подходов к измерению эффективности принятых мер в условиях пандемии



Регион	Среднее	Станд. отклонение	Кластер	Среднее по кластеру
1. Нур-Султан	2,6	0,1675327	1	2,638
2. Алматы	2,57	0,1961959	1	
5. Актюбинская область	2,64	0,1290404	1	
6. Алматинская область	2,74	0,2089834	1	
7. Атырауская область	2,72	0,1224471	1	
14. Мангыстауская область	2,56	0,2105728	1	2,886
3. Шымкент	2,8	0,1262698	2	
4. Акмолинская область	2,93	0,1687132	2	
11. Карагандинская область	2,91	0,1286429	2	
13. Кызылординская область	2,86	0,2638212	2	
17. Туркестанская область	2,93	0,0755344	2	3,183
8. Восточно-Казахстанская область	3,08	0,1724415	3	
9. Жамбылская область	3,07	0,1338877	3	
10. Западно-Казахстанская область	3,1	0,1248582	3	
15. Павлодарская область	3,17	0,1330804	3	
16. Северо-Казахстанская область	3,4	0,1666194	3	
12. Костанайская область	3,28	0,0910647	3	

Интерпретация результатов кластерного анализа:

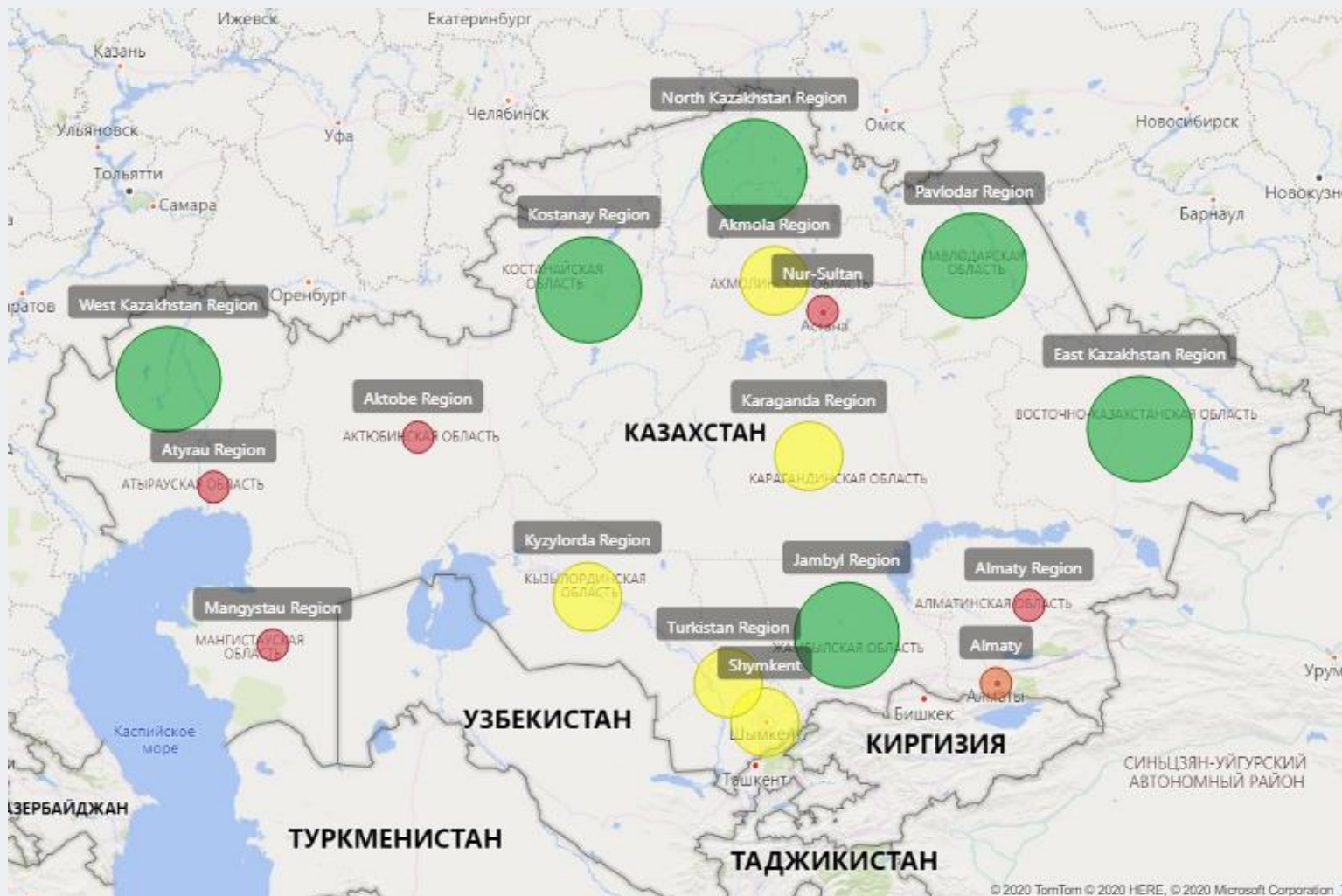
Первый кластер (6 регионов): г. Нур-Султан, г. Алматы, Актюбинская, Алматинская, Атырауская, Мангыстауская области. Респонденты регионов, входящих в это кластер, наиболее низко оценивают эффективность деятельности гос. органов в период пандемии. Кластер характеризует **регионы с конфликтогенным потенциалом (гражданской активностью)** – в среднем, на уровне 2,638.

Второй кластер (5 регионов): г. Шымкент, Акмолинская, Карагандинская, Кызылординская, Туркестанская области. Кластер характеризует **регионы со средним фактором конфликтогенного потенциала (гражданской активности)** – в среднем на уровне 2,8.

Третий кластер (6 регионов): Восточно-Казахстанская, Жамбылская, Западно-Казахстанская, Павлодарская, северо-Казахстанская, Костанайская области. Кластер характеризует **регионы с наиболее низким фактором конфликтогенного потенциала (гражданской активности)** – в среднем на уровне 3,18.



Анализ и обобщение подходов к измерению эффективности принятых мер в условиях пандемии



Кластеризация позволила замерить **уровень социальной конфликтности (напряженности) в территориальном разрезе.**

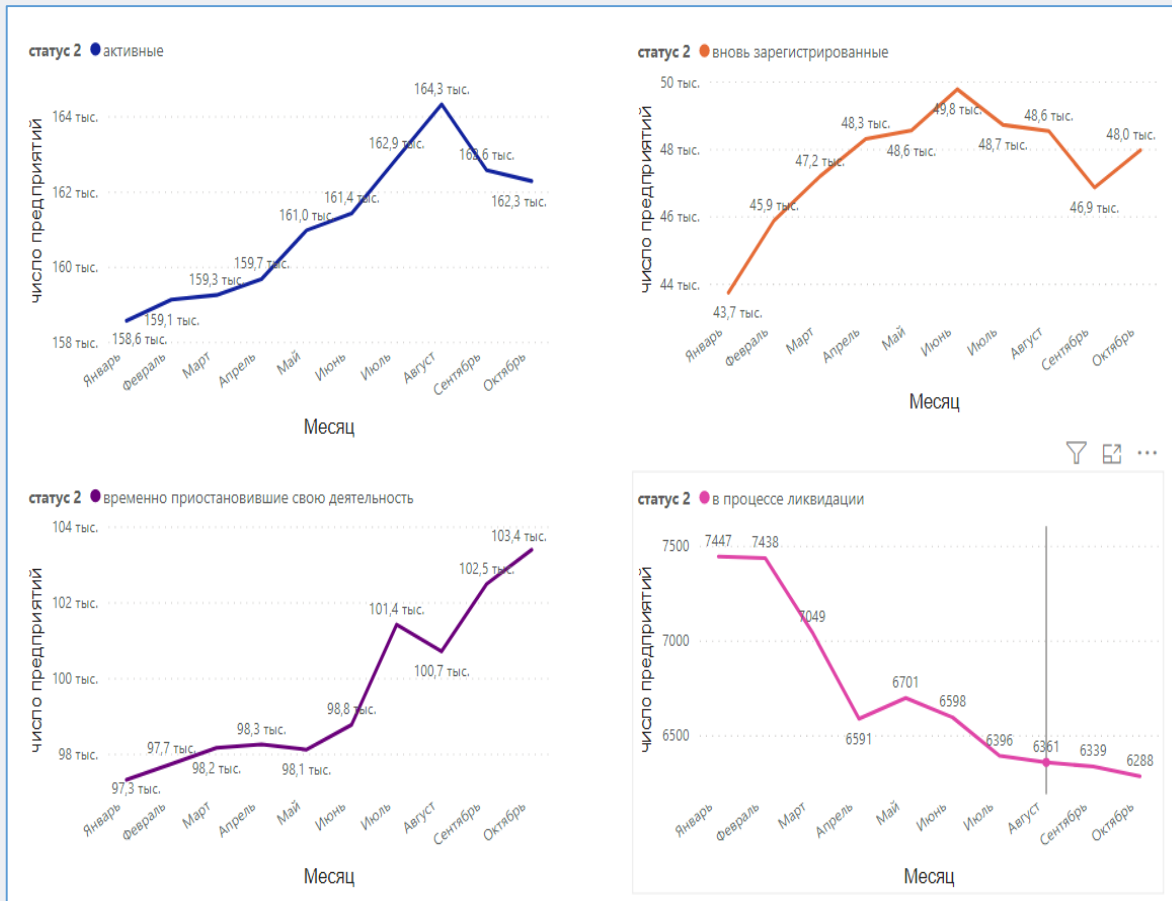
Результаты кластерного анализа показали зоны, где высока вероятность социальных конфликтов, что позволяет выработать набор превентивных мер по их предотвращению.

С другой стороны, **«красные регионы»** являются потенциально перспективными с точки зрения **развития гражданского общества.**

«Зеленые регионы» имеют **выраженный уровень социального оптимизма** в силу действия других факторов: плотность населения, экономическая ситуация, обеспеченность медикаментами и др.



Изменение деловой активности средних предприятий от принятых мер поддержки с января по октябрь 2020 года



Происходит непрерывный рост количества **активных средних** предприятий с марта по август месяц 2020 года, с 5828 до 5933 единиц соответственно, с августа по октябрь месяц спад до 5004 единиц. С мая месяца непрерывно увеличивается количество **вновь зарегистрированных** предприятий. Число предприятий **временно приостановивших свою деятельность** остается примерно на одном уровне - 99 предприятий в месяц, число предприятий **находящиеся в процессе ликвидации** также остаются примерно на одном уровне -30 предприятий в месяц

Информационный дефицит по оперативным данным антикризисных мер и результатов, по формам ее предоставления и актуализации (месяц, квартал), систематизации и структуризации. Усложняется анализ принятых государством мер и выявление конкретных эффектов



Анализ принятых государством мер в условиях пандемии на деятельность хозяйствующих субъектов



Рекомендации для повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов

Создать сквозную аналитику в информационной системе «Талдау» или в BI системе на основе связанных оперативных данных по представляющим важнейшим направлениям экономики, социальной сферы, демографии, образования, построения на основе моделей информационных панелей для принятия решений, позволяющую повысить оперативность и качество принимаемых решений.

Перейти к гибкой политике введения ограничений на основе оценки рисков как по индустриям, так и по регионам (*погода, плотность населения*). Например, вероятность заражения в банках и магазинах гораздо выше, чем в сельском хозяйстве и строительстве.

Рассмотреть возможность внедрения нового понятия «*якорные целевые индикаторы*» для анализа и оценки вклада конкретного госоргана в получении общего результата госпрограммы, за который ответственны несколько госорганов.

Создание единой платформы по государственным программам поддержки бизнеса, выполняющую несколько целей:

- информирование бизнеса по условиям всех программ, поиск программ по личному профилю;
- диалоговая площадка между бизнесом, гос. органами и банками с фиксацией предложений и выработанных решений;
- интеграция данных, собираемых по каждой из программ в одну базу, позволит получить полную информацию по каждому участнику, оценить эффективность каждой программы, скоординировать деятельность государственных органов. База данных предприятий участников госпрограмм должна быть интегрирована с базой Национального статистического бюро – бизнес-реестром. В свою очередь это позволит публиковать более полную статистическую информацию по экономической деятельности предприятий. Это позволит отслеживать вклад конкретной программы в формирование целевого индикатора.

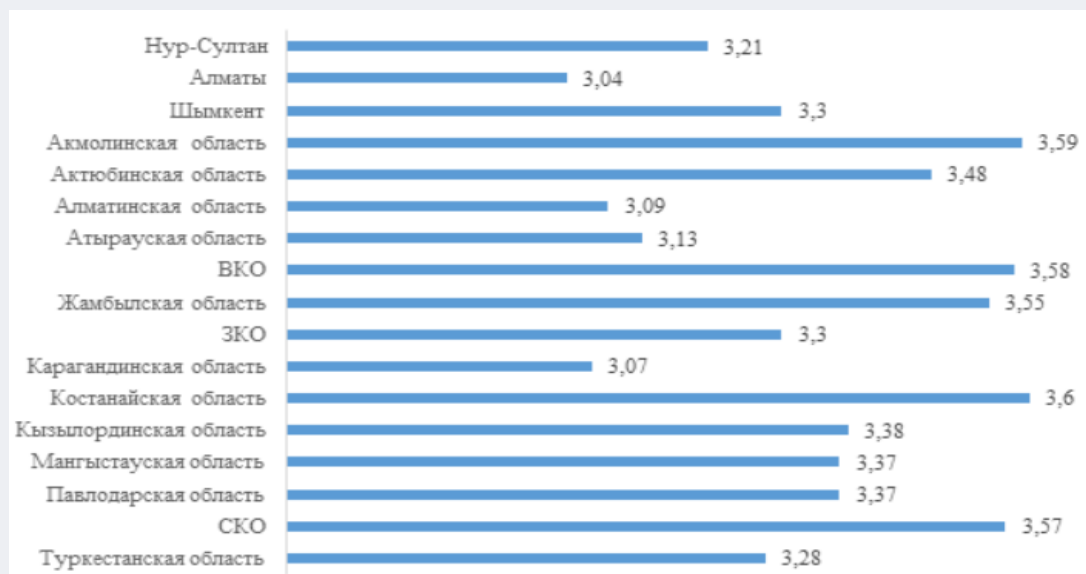


Оценка эффективности предпринятых в Казахстане мер в условиях пандемии (на основе анализа данных опроса населения и экспертного интервью)



Структура анкеты

1. Эффективность государственного управления в оценке деятельности отдельных органов управления
2. Государство и общество в период ЧП и локдауна
3. Оценка общественного мнения в отношении деятельности государства в период пандемии
4. Информационные потоки в период пандемии



Средняя оценка работы центральных, местных государственных органов и квази-государственных структур за весь период пандемии

Анализ данных социологического опроса (1700 человек, привлеченных на основе неслучайной выборки, методом «снежного кома», в возрасте от 18 лет до 65 лет) и серии экспертных полуструктурированных интервью (30 человек из числа государственных служащих из центральных государственных и местных исполнительных органов, представителей бизнеса и неправительственного сектора).



Общественная оценка результатов работы государственных органов в борьбе с пандемией



Ранговая корреляционная модель оценки эффективности деятельности государственных органов условиях пандемии(массовый опрос)



Ассоциативные кластер-группы

Номер ассоциативной группы	Состав	Комментарии
1	МНЭ, Министерство торговли и интеграции, МВД, МТСЗН, НПП «Атамекен».	Все организации связаны с решением экономических вопросов
2	СК «Фармация», «Фонд медицинского страхования».	Аутсайдеры рейтингов, обеспечение медпрепаратами, лечение
3	Министерство внутренних дел, Министерство труда и социальной защиты населения	Непосредственно контактировали с населением, решали социальные вопросы
4	Министерство труда и социальной защиты населения, Министерство информации и общественного развития, Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности	Занимались организацией социальных выплат, уполномоченный орган, информационная поддержка, техническая поддержка

Четыре ассоциативные группы, каждая из которых объединяет министерства и организации, схожие по типу их оценивания респондентами. Прослеживается связь между их действиями и оценкой их восприятия респондентами в виде связанных блоков. В каждом блоке ответы респондентов имеют схожую ранжировку оценок восприятия эффективности министерств и организационных структур. Речь идет о расстановке приоритетов в оценке, что позволяет объединить их в схожие ассоциативные кластер-группы.



Взаимосвязь эффективности и информационной открытости



Оценка восприятия эффективности госорганов и организаций в период пандемии

Орган, организация	Частный	Государственный	Неправительственный	Средняя оценка
Межведомственная комиссия по нераспространению коронавируса	2,75	2,91	2,71	2,79
Министерство внутренних дел	2,82	3,04	2,90	2,92
Министерство информации и общественного	2,80	2,95	2,91	2,89
Министерство национальной экономики	2,64	2,81	2,61	2,69
Министерство образования и науки	2,80	2,95	2,79	2,85
Министерство торговли и интеграции	2,72	2,84	2,77	2,78
Министерство труда и социальной защиты	2,73	2,91	2,76	2,80
Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической	2,73	2,88	2,72	2,78
Министерство здравоохранения	2,78	2,89	2,88	2,85
НПП РК «Атамекен»	2,71	2,82	2,69	2,74
СК «Фармация»	2,52	2,44	2,29	2,42
Фонд медицинского страхования	2,63	2,56	2,57	2,59
Средняя оценка	2,72	2,83	2,72	2,76

Оценка восприятия информационной открытости госорганов и организаций в период пандемии

Орган, организация	Частный	Государственный	Неправительственный	Средняя оценка
Межведомственная комиссия по нераспространению коронавируса	2,70	2,85	2,73	2,76
Министерство внутренних дел	2,60	2,85	2,71	2,72
Министерство информации и общественного	2,62	2,95	2,74	2,77
Министерство национальной экономики	2,65	2,97	2,76	2,79
Министерство образования и науки	2,60	2,87	2,72	2,73
Министерство торговли и интеграции	2,67	2,95	2,73	2,78
Министерство труда и социальной защиты	2,67	2,94	2,87	2,83
Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической	2,77	3,11	2,77	2,88
Министерство здравоохранения	2,66	2,89	2,68	2,74
НПП РК «Атамекен»	2,60	2,86	2,74	2,73
СК «Фармация»	2,45	2,57	2,50	2,51
Фонд медицинского страхования	2,53	2,65	2,57	2,58
Средняя оценка	2,63	2,87	2,71	2,74

Ранговая корреляция Спирмена оценок восприятия эффективности и открытости государственного органа, организации

Государственный орган, организация	Коэффициент Спирмена
Межведомственная комиссия по нераспространению коронавируса	0,6232
Министерство здравоохранения	0,6343
Министерство образования и науки	0,6178
Министерство торговли и интеграции	0,6042
Министерство национальной экономики	0,6539
Министерство внутренних дел	0,6298
Министерство труда и социальной защиты населения	0,6576
Министерство информации и общественного развития	0,6497
Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности	0,6469
НПП РК «Атамекен»	0,6328
СК «Фармация»	0,7066
Фонд медицинского страхования	0,6931

Результаты анализа показывают прямую высокую степень согласованности оценок по эффективности и открытости госорганов. Чем выше оценка открытости госоргана, тем выше оценка его эффективности.



Разработка пакета рекомендаций для государственного управления в кризисный и пост-кризисный восстановительный период



1. **Сегодня ни одна страна мира не готова к качественно новым вызовам биологической безопасности.** Большая часть потерь, полученных государствами связана с недооценкой ситуации и рисков биологической безопасности, отсутствием опыта реагирования.

2. **Эпидемия COVID-19 обнаружила новые слабые места в безопасности государств.** Политические институты и системы национальной безопасности стран **оказались не способными** к быстрой организованной реакции на новые риски ввиду отсутствия институциональных и законодательных основ для действий правительств. К апрелю-маю 2020 года большинство государств адаптировались к новой ситуации и последовали практикам Китая.

3. **Прошлые контрмеры государств и мирового сообщества носили ситуативный характер.** Пример-прекращение разработки вакцины после завершения вспышки атипичной пневмонии. **Анализ показывает, что универсального подхода по борьбе с эпидемией на данный момент не существует.** Принимаемые кризисные меры носят, традиционный профилактический характер, нежели характер реального противодействия эпидемиологической угрозе, – таковым решением можно будет считать только лишь **создание эффективной вакцины.**

4. Пандемия 2020 года создала **жесткую нагрузку на системы здравоохранения всех государств**, в том числе с универсальным общим охватом медицинского страхования и обеспечения. Одна только система здравоохранения, какой бы развитой она не была, неспособна противостоять эпидемии. Все государства на начальном этапе пандемии испытывали нехватку тестов, больничных коек, медицинского персонала, средств индивидуальной защиты и аппаратов ИВЛ. В целях экономии ограниченных ресурсов некоторые страны применяли принципы отбора, рекомендуя приоритезацию лечения для пациентов, у которых была определена более высокая вероятность выживания.



Разработка пакета рекомендаций для государственного управления в кризисный и пост-кризисный восстановительный период



5. Необходимы **комплексность и системность действий, важна общегосударственная мобилизация**, использование дополнительных резервов и участие всех граждан. Фокус усилий только на систему здравоохранения контрпродуктивен, но, помимо финансовых вливаний, необходимо участие всех граждан – в частности, **сознательность и ответственность в следовании правил карантина**. В условиях, при которых население саботирует карантин и минимальные санитарные требования, **любая система государственного управления будет неэффективна**.

6. **Эпидемии и пандемии – это исключительные события**: не следует ожидать, что **стандартные меры**, предназначенные для удовлетворения нормального уровня спроса на медицинские услуги, позволят разрешить чрезвычайные ситуации. Например, отчисления и доплаты являются желательными средствами поощрения граждан к разумному использованию медицинских услуг. Но они могут оказаться контрпродуктивными в случае эпидемии.

7. Эпидемия оказала давление не только экономическую активность в целом, но и на **цепочки поставок продукции и доступность многих потребительских товаров**. Это так же верно в отношении здравоохранения, как и в отношении товаров и услуг других типов, таких как гигиенические салфетки, туалетная бумага, вода в бутылках и другие предметы, которые в магазинах закончились, когда миллионы запаниковавших покупателей решили закупиться. Паника оказала **дополнительное давление** на государства и эффективность их мер по противодействию пандемии.

8 **Все системы национальной безопасности в странах мира оказались неготовыми к тотальному международному кризису**. Биологическая защита перестает быть узкой специализацией, а фактически выходит на первый план. Ни одна национальная экономика не была готовой к резкой остановке деловой активности, – целые отрасли будут еще многие годы ощущать негативное влияние пандемии COVID-19. По прогнозам, глобальные и региональные эпидемии в будущем **будут периодически возникать – это новая реальность, к которой нужно сознательно готовиться**. Психологическая, политическая, экономическая и общественная готовность к таким масштабным явлениям будет **определяющим фактором** эффективности любых стратегий государств по реагированию на форс-мажоры.



Разработка пакета рекомендаций для государственного управления в кризисный и пост-кризисный восстановительный период



Политические меры

- Включение **вопросов биологической безопасности во все стратегические программные документы** в области государственного развития и национальной безопасности.
- В рамках стратегии национальной безопасности важно разработать **шкалу опасности эпидемиологических рисков** и планы действий для каждого уровня опасности. Пересмотреть работу оперативного штаба, определить иерархичность уровней принятия решений в период эпидемий и состав оперативного штаба.
- **Повышение статуса и укрепление научного потенциала имеющихся биологических лабораторий**, развитие их международных связей для обмена информацией на случай новых эпидемиологических рисков.
- Целесообразно иметь несколько **сценариев реагирования на появление зараженных коронавирусом, а также план действий на постэпидемиологический период**.
- **Ревизия всех планов реагирования на чрезвычайные ситуации** на республиканском и региональном уровнях. Разработать национальный план реагирования на эпидемиологические кризисы для всех уровней управления и жизнедеятельности и во всех секторах.
- **Усиление полномочий правоохранительных органов в период режима чрезвычайного положения**.
- **Ужесточение мер наказания граждан и организаций за нарушение условий чрезвычайного положения в условиях эпидемии**.
- **Обеспечение транспарентности в работе органов власти** в период чрезвычайных ситуаций имеет огромное значение в плане доверия населения к действиям государства.

Экономические меры:

- **Диверсификация экономики и развитие самодостаточной промышленности должны стать важнейшей государственной идеологией**.
- Прогнозы говорят о том, что глобальная рецессия будет продолжительной, и ни одна страна не избежит ее воздействия, независимо от их стратегии смягчения последствий. Для восстановления экономики и активизации производства сейчас Казахстану важно продвигать вопросы многостороннего торгово-экономического сотрудничества на всех международных площадках в целях выхода на зарубежные рынки сбыта.
- Высвобождение большого количества людей из зависимых от пандемии экономических сфер потребует **масштабную профессиональную переподготовку и программу по трудоустройству в новых экономических нишах**.
- **Разработка плана по переводу национальной экономики на режим карантина и ограничения деловой активности** всех субъектов на случай реализации схожего эпидемиологического сценария.
- Создание **специального резерва в республиканском бюджете** на случай возникновения кризисных эпидемиологических ситуаций аналогичных с событиями 2020 года.
- Обратить внимание на **формирование государственного материального резерва с учетом вероятных эпидемий** и иных рисков биологической безопасности.



Разработка пакета рекомендаций для государственного управления в кризисный и пост-кризисный восстановительный период



Меры в области здравоохранения:

–Проведение ревизии и полный пересмотр работы **Фонда обязательного медицинского страхования (ФОМС)**, который в период первой волны пандемии фактически самоустранился от участия в борьбе с COVID-19.

–**Развитие системы массового тестирования с учетом количества населения.**

–Скорректировать **государственный заказ в области образования и подготовки кадров для системы здравоохранения** с учетом эпидемии.

Общественные меры:

–Пересмотреть **механизмы информационной работы в условиях кризиса и чрезвычайного положения в стране.**

–Внесение **правил поведения гражданина и вопросов защиты общества в условиях пандемии / биологических рисков** как обязательные предметы в школе, средне-специальных и высших учебных заведениях, вооруженных силах.

–Организация и проведение **комплексных форсайтов в области биологических технологий, болезней будущего и глобальных пандемий/эпидемий.**

Основная проблема государственного управления в будущем – это способность разрабатывать **новые своевременные меры реагирования на очень быстро меняющиеся экономические, технологические условия и условия общественного здравоохранения**; необходимость обеспечения устойчивости системы государственного управления к будущим системным угрозам.

Учитывая вероятность того, что в ближайшие годы могут возникнуть аналогичные пандемии, другие виды крупных потрясений, важно систематизировать местные и международные практики реагирования на кризис на основе открытых баз данных и извлеченных уроков.

Передовая практика кризисного регулирования должна стать неотъемлемой частью государственных мер реагирования на потрясения в будущем.



**БЛАГОДАРИМ ЗА
ВНИМАНИЕ!**



АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН



отчет

Стратегия коммуникации государственных органов в условиях кризиса и реформ

Нур-Султан, 2020



ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

на основе изучения и оценки
эффективности стратегии
коммуникации госорганов
разработка методического
пособия о современных
методах и инструментах
кризисных коммуникаций



ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

коммуникационные стратегии,
методы, приемы, способы,
технологии и каналы,
использованные центральными
и местными госорганами в
условиях пандемии COVID-19



МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Кабинетное исследование
- Экспертное интервью
- Опрос населения по
квотной выборке
- Регрессионный анализ
- Факторный анализ



Результат

По итогам экспертного интервью госслужащих

- ☐ информация о коммуникационных стратегиях, методов, приемов, способов, технологий и каналов, примененных госорганами в период пандемии
- ☐ анализ личного опыта работы с ними
- ☐ восприятие и оценка уровня их эффективности
- ☐ анализ мнений о факторах и причинах, оказывающих влияние на их эффективность
- ☐ возможные барьеры в эффективности донесения информации, вспомогательные факторы и дополнительные возможности
- ☐ представление и ожидания о возможных путях их совершенствования

100 респондентов, в том числе:

1 группа – госслужащие – 50 человек, из них 25 из местных госорганов



Результат

По итогам экспертного интервью фокус групп - представителей НПО, общественных лидеров, депутатов, журналистов

- ☐ анализ информированности и отношения к коммуникационным стратегиям, методам, приемам, способам, технологиям и каналам, применяемых госорганами в период пандемии
- ☐ восприятие и оценка уровня их эффективности (по шкальной системе)
- ☐ анализ мнений о факторах и причинах, оказывающих влияние на их эффективность
- ☐ представления и ожидания о возможных путях их совершенствования

2 группа – представители НПО, общественные лидеры – 15 человек

3 группа – депутаты маслихатов – 20 человек

4 группа – журналисты – 15 человек



Результат

По итогам массового опроса

- ☐ определение уровня осведомленности населения о государственных мерах, реализуемых в период пандемии
- ☐ определение основных каналов получения информации о них
- ☐ оценка доступа населения к различным источникам информации в зависимости от их социально-экономического статуса
- ☐ выявление отношения населения к ним
- ☐ выделение социальных групп сторонников и противников данных мер
- ☐ оценка уровня ожиданий населения

Общий объем выборки: 1600 человек по стране, репрезентирующая по полу и возрасту (респонденты в возрасте 18 лет и старше), социальному статусу и уровню образования, с разбивкой по регионам.



Результаты проекта

- ❑ Виды коммуникационных стратегий, методов, приемов, способов, технологий и каналов, использованных центральными и местными государственными органами в условиях пандемии
- ❑ Классификация коммуникационных стратегий, методов, приемов, способов, технологий и каналов по критериям и признакам
- ❑ Уровень эффективности каждого вида коммуникационных стратегий, методов, приемов, способов, технологий и каналов на основе экспертного интервью и опроса
- ❑ Наиболее эффективные коммуникационные стратегии, методы, приемы, способы, технологии и каналы, примененных в других странах мира, в том числе странах – участницах Хаба
- ❑ Рекомендации по улучшению каналов коммуникации и адаптивности к условиям доступности информации



Результаты проекта

Результаты экспертных интервью, массового опроса по квотной выборке, анализ источника вторичной информации легли в основу создания:

- методического пособия для государственных органов, представляющего собой:
 - анализ текущей ситуации с изучением кейсов из международной практики
 - практические рекомендации для государственных органов по разработке коммуникационной стратегии;
- программы повышения квалификации государственных служащих.



Результат



Исследование было акцентировано на следующие аспекты:

Виды коммуникационных стратегий, методов, приемов, способов, технологий и каналов, использованных центральными и местными государственными органами в условиях пандемии

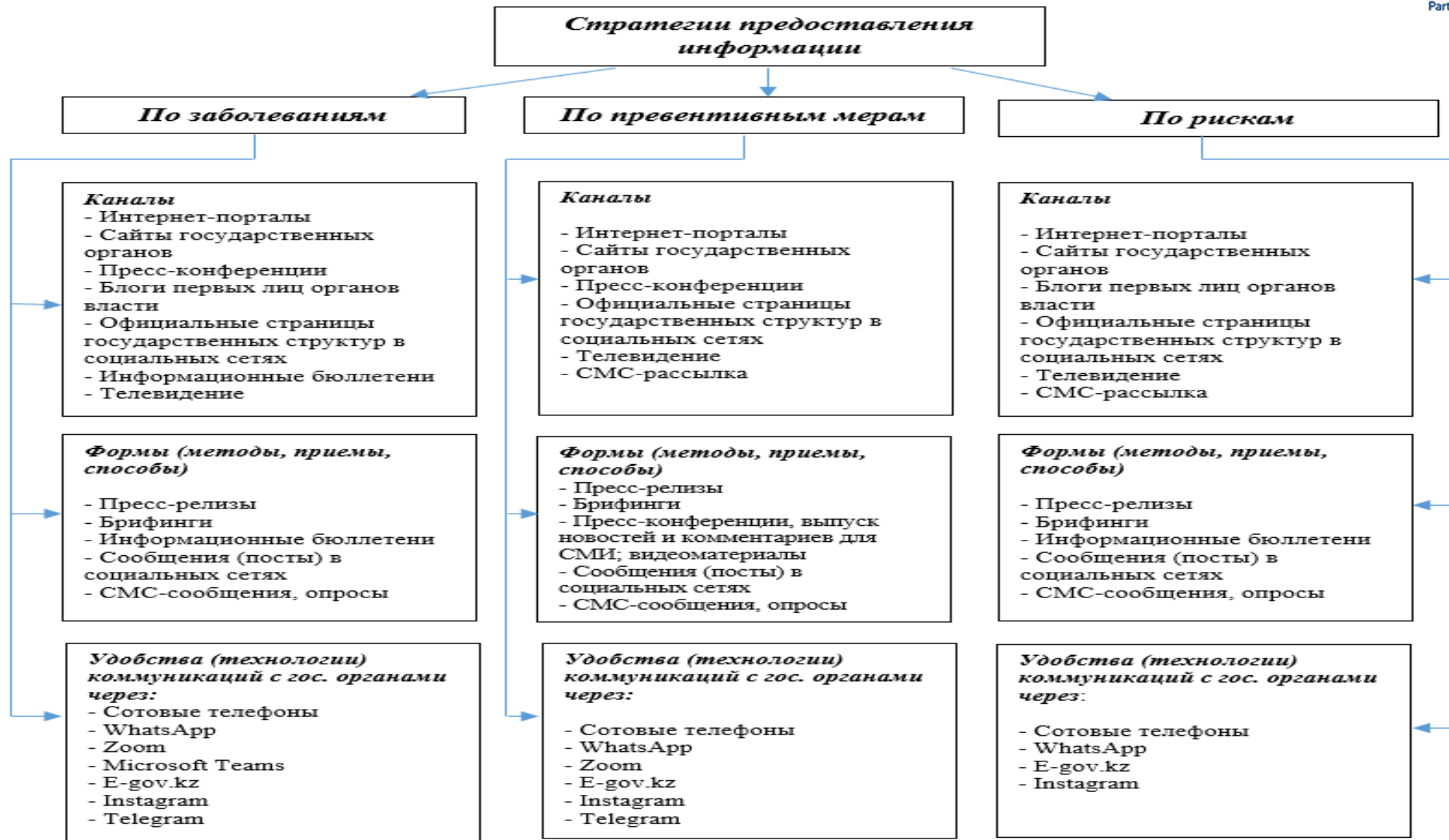
1. Информирование граждан путем предоставления точной, достоверной и своевременной информации о кризисе
2. Управление общественным восприятием кризиса и тем, как правительства, государственные органы, государственные служащие, население и общественность реагируют на него

В результате:

- ☐ Построена многофакторная модель зависимости достаточности и оперативности информации от удобства используемых каналов в период пандемии.
- ☐ Построена многофакторная модель зависимости достаточности и оперативности информации от доступности форм распространения информации.
- ☐ Построена многофакторная модель зависимости достаточности и оперативности информации от удобства форм коммуникации государственных органов.
- ☐ Построена многофакторная модель зависимости достаточности и оперативности информации от частоты использования источников информации.



Блок схема моделей коммуникаций государственных органов для распространения оперативной информации в период пандемии



Примечание: составлено по итогам массового опроса и экспертного интервью



Корреляционная взаимосвязь между уровнем удовлетворённости информацией и факторами, влияющими на неё



	Уровень информацион ной удовлетворён ности	Частота получения противоречащих друг другу сообщений, исходящих от властей во время пандемии	Действенность мер государственных органов по стабилизации эпидемиологической ситуации	Отсутствие сложностей при поиске нужной информации от государственных органов по эпидемиологической ситуации
Уровень информационной удовлетворённости	1	-0.159005	0.6082428	0.6416505
Частота получения противоречащих друг другу сообщений, исходящих от властей во время пандемии	-0.159005	1	-0.1106165	-0.1192374
Действенность мер государственных органов по стабилизации эпидемиологической ситуации	0.6082428	-0.1106165	1	0.6541988
Отсутствие сложностей при поиске нужной информации от государственных органов по эпидемиологической ситуации	0.6416505	-0.1192374	0.6541988	1

Примечание: составлено по итогам массового опроса



Факторный анализ зависимости уровня информационной удовлетворённости от факторов



	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Частота получения противоречащих друг другу сообщений, исходящих от властей во время пандемии	-0.05754	0.01264	-4.551	< 5.65E-06***
Действенность мер государственных органов по стабилизации эпидемиологической ситуации	0.30937	0.02	15.466	< 2.00E16***
Отсутствие сложностей при поиске нужной информации от государственных органов по эпидемиологической ситуации	0.40501	0.0203	19.952	< 2.00E16***
Пропущенные значения	1.42887	0.07999	17.864	2.00E-16***
Multiple R-squared: 0.4901				
Уровень p-value: *** - 0.000 ** - 0.001 * - 0.005				

Примечание: составлено по итогам массового опроса

Выводы

- ❑ **Выявлена необходимость разработки четкой коммуникационной стратегии государственного органа**
- ❑ Количественно (методом регрессионного и факторного анализов) и качественно (методом экспертного интервью) определена значимость для населения получения оперативной, достоверной информации от государственных органов
- ❑ Выявлено слабое понимание респондентами понятия видов коммуникационных стратегий, методов, приемов, способов, технологий и каналов, и разницы между ними
- ❑ Каналы, формы и представления об удобстве распространяемой информации отличаются для информации воспринимаемой населением как оперативная и для информации, воспринимаемой как достаточная
- ❑ Есть отличия для каналов, форм представления информации и восприятия удобства для информации по заболеваниям, превентивным мерам и рискам
- ❑ Согласно корреляционному анализу, частота получения противоречащих друг другу сообщений, исходящих от властей во время пандемии отрицательно влияет на степень информационной удовлетворённости



Результат

**Классификация
коммуникационных
стратегий, методов,
приемов, способов,
технологий и каналов
по критериям и
признакам**

- ❑ Анализ научных источников показал, что четкого понятия классификации коммуникационных стратегий не существует
- ❑ На основе изучения и анализа научных источников была предложена модель коммуникации государственных органов в кризисных условиях на базе трехступенчатой кризисной коммуникационной стратегии:
 - 1) докризисная фаза;
 - 2) начальная фаза;
 - 3) содержание кризиса;
 - 4) посткризисное решение.



Классификация коммуникационных стратегий



Стратегия	Содержание
Открытость	Обнародование всей доступной информации касательно инцидента без промедлений по времени для наибольшего охвата стейкхолдеров и создания максимально возможной транспарентной среды по освещению происходящих событий в объективном ключе для формирования атмосферы доверия в обществе.
Формирование повестки дня	Необходимо максимальное вовлечение представителей СМИ и независимых экспертов в фиксацию событий для объективного освещения и составления антикризисной программы реагирования органов власти.
Значимость (актуальность)	Для урегулирования кризисов важным является понимание и доведение до сведения стейкхолдеров объективных причин возникновения проблемных ситуаций, их возможно деструктивного течения и неблагоприятных последствий.
Нормативные основы	Вся информация, официально озвучиваемая представителями госорганов, обязательно должна опираться на действующие нормативно-правовые акты, в том числе при проведении брифингов для представителей СМИ.
Социально-экономические последствия кризисов	Представители госорганов должны быть готовы к обсуждению и предоставлению гарантий населению, в том числе представителям бизнеса, о возмещении имущественного вреда, причинённого вследствие происходящих кризисных ситуаций. Население и бизнес не должны чувствовать отстраненность власти в вопросах восстановления понесенного ущерба вследствие тех или иных кризисных ситуаций.
Компетентность и полномочия в предоставлении информации	В целях недопущения циркулирования противоречивой, неполной, недостоверной информации, власти необходимо четко определить «рупор» по официальному информационному освещению происходящих конфликтных событий в пределах функциональных полномочий государственных органов.
Координация информационных потоков по освещению кризисных ситуаций	Власть обязана четко взаимодействовать с СМИ и координировать информационное освещение событий в целях недопущения дезинформации, подачи недостоверной и некорректной информации в угоду неким деструктивным интересам или для формирования ажиотажных и протестных настроений в обществе. Госорганам необходимо четко таргетировать различные группы населения по возрасту, полу, социальному статусу и интересам для применения наиболее эффективных инструментов взаимодействия в медийном пространстве.
Мнение общественности	Руководителям госорганов необходимо четко определить, как формальных, так и неформальных лидеров, влияющих на формирование общественного мнения. Рекомендуется привлечение к брифингам признанных экспертов в области протекания конфликта, с обращением как к внутренней, так и к внешней аудитории с целью разъяснения характера и содержания кризисной ситуации, последствий латентного протекания конфликтов и преимуществ полного разрешения кризисов для общества.
Учет социально-культурных, возрастных, демографических особенностей аудитории	При работе с населением необходимо вести диалог с учетом традиций и менталитета, возраста и пола, социального статуса собравшихся групп населения в силу разного восприятия официальной информации для снижения негативного настроения.



Выводы

1. Разделяя кризис на фазы, государственные органы могут предвидеть информационные потребности населения, стейкхолдеров и средств массовой информации. Каждая фаза должна иметь уникальные информационно-коммуникационные решения и используемые стратегии

При этом, важно учитывать, что особенностями коммуникации в кризисных ситуациях являются:

- ✓ *уникальность кризисной ситуации;*
- ✓ *использование комплекса методов и технологии сбора, анализа и распространения точной и оперативной информации через традиционные и новые каналы коммуникации;*
- ✓ *в зависимости от типа, кризис может иметь многочисленные и системные последствия для всех;*
- ✓ *извлечение уроков из кризиса, то есть предпринять системные и постоянные меры по предупреждению кризисов.*

2. Госорганам необходимо четко таргетировать различные группы населения по возрасту, полу, социальному статусу и интересам для применения наиболее эффективных инструментов взаимодействия, особенно в условиях кризиса

3. При возникновении кризиса, коммуникационные цели во взаимодействии власти с населением смещаются, чтобы сосредоточиться на сопутствующих мероприятиях по сдерживанию негативных эмоций и нераспространения массовой паники, обеспечивая целостность информационного восприятия происходящих событий общественностью, частично через средства массовой информации, для поддержки мер, принимаемых властью

4. Власть обязана четко взаимодействовать с СМИ и координировать информационное освещение событий в целях недопущения дезинформации, подачи недостоверной и некорректной информации для формирования ажиотажных и протестных настроений в обществе



Результат

Уровень эффективности (ранжирование) каждого вида (группы) коммуникационных стратегий, методов (форма), приемов, способов, технологий и каналов на основе экспертного интервью и опроса

Данные массового опроса населения позволили оценить эффективность коммуникационных стратегий государственных органов по следующим показателям:

- ☐ достаточность распространения информации государственными органами
- ☐ оперативность предоставления информации
- ☐ оценка респондентами эффективности коммуникационных стратегий каждого государственного органа по отдельности



Ранжирование оценки результативности коммуникационных стратегий в разрезе государственных органов и квазигоссектора, в %





Выводы

1. Каналы, формы и представления об удобстве распространяемой информации отличаются для информации воспринимаемой населением как оперативная и для информации, воспринимаемой как достаточная. Кроме того, есть отличия для каналов, форм представления информации и восприятия удобства для информации по заболеваниям, превентивным мерам и рискам
2. Интернет-порталы, сайты государственных органов, официальные страницы государственных структур в социальных сетях согласно проведённому массовому опросу стали каналами, а пресс-релизы, сообщения (посты) в социальных сетях, СМС-сообщения, опросы - формами, подходящими для распространения информации воспринимаемой населением как оперативная и достаточная по заболеваниям, превентивным мерам и рискам
3. При планировании коммуникационного взаимодействия стоит очень тщательно стоит изучать возможные риски при использовании различных методов подачи информации, так например несмотря на то, что WhatsApp сообщения удобны и популярны у населения, они не защищены от «фейковой», недостоверной информации и важно предварительно изучив все возможные риски, адаптировать данный метод в период кризиса
4. Как показывает исследование, государственные органы затрачивают много ресурсов (временных, финансовых, человеческих, технологических) для реализации коммуникационных стратегий, но эффективность коммуникационных стратегий во многом зависит от того, насколько государственными органами учитываются предпочтения в выборе каналов, форм, методов, технологий передачи информации в разрезе возраста, регионов, социального статуса



ВЫВОДЫ

**Наиболее эффективные
коммуникационные
стратегии, методы,
приемы, способы,
технологии и каналы,
примененных в других
странах мира, в том числе
странах – участницах Хаба**

1) кризисы такого масштаба как COVID-19 не признают национальные границы, соответственно правительства должны быть гибкими, уметь быстро реагировать и адаптироваться, мыслить на региональном и глобальном уровне

2) наиболее важной во время кризиса оказалась потребность в эффективном и стратегическом лидере. Опыт показал, что роль лидеров общественного мнения важна, чтобы получить поддержку у населения на беспрецедентные и часто болезненные меры по ограничению свободы, соблюдению определенных правил

3) постоянный конструктивный диалог между центральными и местными органами власти имеет решающее значение для оперативного выявления проблем и препятствий, поиска решений и обеспечения эффективной реализации антикризисных мер, их коррекции по мере необходимости

4) для целостной картины восприятия сложившейся ситуации и постоянного информирования населения, управления информационной повесткой дня и недопущения появления непроверенных фактов и возможной в обществе психологической напряженности, государственным органам необходима мобилизация всех доступных средств коммуникации с обществом

5) граждане должны осознавать, что эффективность принимаемых антикризисных мер зависит не только от государственных органов, но и от общества в целом. В этой связи коммуникация с населением должна быть построена не на риторике обвинения, а на доверии и вовлеченности граждан в эффективную реализацию кризисных задач



Рекомендации по улучшению каналов коммуникации и адаптивности к условиям доступности информации



При разработке и реализации коммуникационных стратегий государственных органов:

- Государственным органам необходимо разработать коммуникационную стратегию, которая должна включать, помимо основных базовых компонентов, также антикризисный план и сценарии, прогнозирование репутационных рисков, алгоритмы реагирования на запросы общественности, в том числе и негативного плана
- При разработке коммуникационных стратегий более активно использовать наиболее приемлемые, по оценкам экспертов, методы в период пандемии (сообщения (посты) в социальных сетях, выпуск новостей и комментариев для СМИ, пресс-релизы, инфографика, статистика, таблицы, схемы, выпуск новостей и комментариев для СМИ)
- Для повышения эффективности коммуникаций государственных органов с другими государственными органами, по результатам экспертных оценок, наиболее приемлемо использование следующих методов, форм оперативного и качественного донесения информации: инфографика, статистические данные, таблицы, схемы
- Принять к сведению, что в ходе массового опроса было выявлено, что сайты государственных органов и официальные страницы государственных структур в социальных сетях в период кризиса необходимо, в первую очередь, использовать для распространения оперативной информации по превентивным мерам и информации по рискам при планировании коммуникаций с населением, бизнесом и квазигоссектором



Рекомендации по улучшению каналов коммуникации и адаптивности к условиям доступности информации



- При разработке коммуникационной стратегии предусмотреть механизмы таргетирования по различным группам населения по возрасту, полу, социальному статусу и интересам для применения наиболее эффективных инструментов взаимодействия в медийном пространстве
- Ввести в коммуникационную стратегию государственного органа понятие «лидер общественного мнения», чья роль особо важна, чтобы получить поддержку у населения на беспрецедентные и часто болезненные меры по ограничению свободы, соблюдению определенных правил
- Предусмотреть в коммуникационной стратегии четкий алгоритм коммуницирования государственного органа с населением, представителями СМИ, бизнеса, НПО, независимыми экспертами, который должен быть построен не на риторике обвинения, а на доверии и их вовлеченности в эффективную реализацию кризисных задач

При распространении лучшего опыта в области кризисных коммуникаций:

- Изучить лучший опыт оперативной кризисной коммуникационной стратегии, использованной акиматами городов и регионов для подробного анализа и его дальнейшего транслирования
- Создать сборник лучших кейсов коммуникационных стратегий, использованных в период пандемии в Казахстане, дополненного учебными видеороликами по кризисной коммуникационной стратегии, с подробным анализом, выводами и рекомендациями для распространения среди государственных органов

При проведении дополнительных исследований в области кризисных коммуникаций государственных органов:

- Продолжить исследования с упором на качественные методы (фокус-групповые исследования) для определения предпочтений в выборе каналов распространения информации в разрезе регионов



Рекомендации по улучшению каналов коммуникации и адаптивности к условиям доступности информации



При разработке механизмов изменения и согласования кризисных коммуникационных стратегий:

- На основе изучения международного и национального опыта, предусмотреть периодичность и порядок корректировки и внесения изменений в стратегии коммуникаций государственных органов, с определением отдельных периодов как для кризисного, посткризисного, так и для обычного режима жизнедеятельности
- Разработать порядок оперативного согласования и гибкого изменения коммуникационных стратегий, а также их реализации в период кризисных ситуаций
- При разработке коммуникационных стратегий выделять два направления действий: внутренние и внешние, что означает иметь также четкое представление, как осуществляются коммуникации и внутри самого государственного органа, как в штатном, так и кризисном периоде
- Разработать механизм, направленный на возможности извлекать уроки из пройденных кризисов, осознавать и прогнозировать цикличность возможных кризисов и быть готовыми к ним, разрабатывая несколько возможных сценариев антикризисного реагирования, основанных на ретроспективе



Рекомендации по улучшению каналов коммуникации и адаптивности к условиям доступности информации



По наращиванию потенциала (развитию важных знаний, умений и навыков) у государственных служащих в вопросах кризисных коммуникаций

- Включить в блок обязательных дисциплин для образовательных программ магистратуры и докторантуры дисциплин по кризис-коммуникациям для государственных служащих
-
- Включить в программы курсов переподготовки государственных служащих дисциплины «Кризис-коммуникации»
- Включить в перечень тем семинаров повышения квалификации для государственных служащих темы по кризис-коммуникациям
- Создать на базе Академии госуправления при Президенте РК постоянно действующую диалогово-консультационную площадку для обмена опытом и проведения различных исследований в области разработки и реализации коммуникационных стратегий государственных органов.



Введение

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВОПРОСА

1.1 Понятие кризиса и его типология

1.1.1 Что мы подразумеваем под кризисом

1.1.2 Типология кризисов

1.2 Что такое кризисная коммуникация

1.2.1 Определение коммуникации

1.2.2 Кризисная коммуникация

КОММУНИКАЦИИ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

2.1 Индекс глобальной безопасности в области здравоохранения (GHS)

2.2 Мировые коммуникационные тренды в период пандемии COVID-19

2.3 Виды и модели кризисных коммуникационных стратегий

2.4 Современные каналы кризисных коммуникаций

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО РЕАГИРОВАНИЯ НА КРИЗИСЫ

3.1 Разработка стратегий и плана кризисных коммуникаций

3.2 Рекомендации по улучшению коммуникационных стратегий государственных органов в условиях кризиса

3.3 Коммуникативное лидерство в государственных органах во время пандемии COVID-19

3.4 Концепция «открытого государства» как пример эффективного коммуникационного взаимодействия в период пандемии

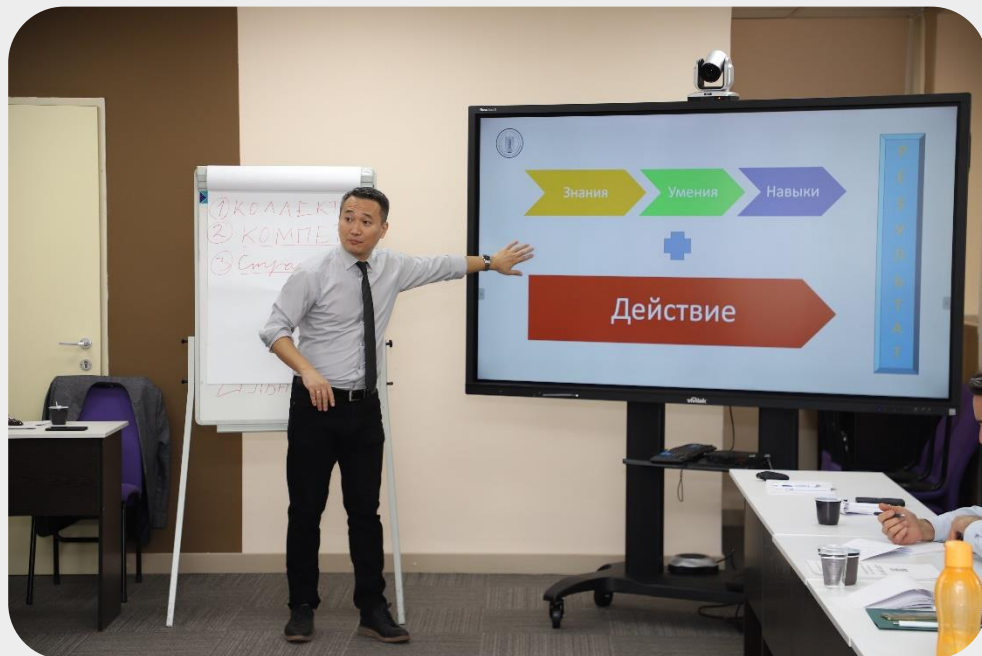
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Приложение

Список использованной литературы



ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ОБУЧЕНИЯ



Анализ кризисной ситуации: внешние и внутренние признаки

Антикризисные коммуникации с общественностью: понятия, содержание, принципы антикризисного реагирования

Технологии и инструменты кризисного PR: зарубежная и казахстанская практика

Практические инструменты антикризисных коммуникаций с общественностью: планирование, реализация, оценка

Media Relations в кризисе. Работа с New Media и Social Media в кризисе: сущность, принципы, практические рекомендации

Культура взаимодействия с населением в кризисных ситуациях. Soft skills.

80
часов обучения

6
направлений



Обзор

Pre-Module

Необходимые материалы для предварительного изучения будут высланы на электронные адреса участников семинара: краткая информация о тренерах, программа и т.д.

Module

- Анализ кризисной ситуации: внешние и внутренние признаки
 - Антикризисные коммуникации с общественностью: понятия, содержание, принципы антикризисного реагирования
 - Технологии и инструменты кризисного PR: зарубежная и казахстанская практика
 - Практические инструменты антикризисных коммуникаций с общественностью: планирование, реализация, оценка
 - Media Relations в кризисе. Работа с New Media и Social Media в кризисе: сущность, принципы, практические рекомендации
 - Культура взаимодействия с населением в кризисных ситуациях. Soft skills
-

Post-Module

Посттренинговое сопровождение семинара (консультирование) в течение 2 недель после окончания семинара



Анализ кризисной ситуации: внешние и внутренние признаки

Содержание

- ☐ Цветовая шкала кризиса
- ☐ Открытая и закрытая модель реагирования
- ☐ Мониторинг средств массовой информации
- ☐ Анализ внутренних и внешних источников информации
- ☐ Методы диагностики в кризисном PR
- ☐ Анализ по методу SWOT
- ☐ Анализ коммуникационных каналов
- ☐ Кризисный мониторинг
- ☐ Построение матрицы по методу SWOT в рамках обучения



**Антикризисные
коммуникации с
общественностью:
понятия, содержание,
принципы антикризисного
реагирования**

Содержание

- ☐ Основное содержание понятия «кризисный PR»
- ☐ Основные функции, задачи
- ☐ Руководство по кризисным ситуациям (Crisis Manual), структура, ключевые понятия, правила формирования пакета антикризисной документации
- ☐ Факторы и условия, влияющие на эффективность кризисного PR
- ☐ Антикризисные стратегии - основные приемы, распространенные ошибки, метод Agile в реализации кампании
- ☐ Симметричный и ассиметричный ответ
- ☐ Разбор конкретных кейсов в рамках семинара



**Технологии и инструменты
кризисного PR:
зарубежная и
казахстанская практика**

Содержание

- ☐ Удачи и провалы государственных органов по преодолению кризисов
- ☐ Сравнение принципов работы в Казахстане и за рубежом
- ☐ «Правило Тайленола»
- ☐ Специфика взаимодействия со СМИ и активистами блогосферы
- ☐ Классические инструменты и digital-технологии
- ☐ Разбор конкретных кейсов в рамках семинара



**Практические инструменты
антикризисных
коммуникаций с
общественностью:
планирование, реализация,
оценка**

Содержание



- ☐ Разработка антикризисной стратегии: структура, цели и задачи, основные компоненты, этапы
- ☐ Отличия антикризисных коммуникаций от стратегий по управлению репутацией
- ☐ Ключевые целевые аудитории и каналы коммуникации в кризисе
- ☐ Роль топ-менеджмента и PR-консультанта в системе управления кризисными ситуациями
- ☐ Принципы работы с персоналом и внутренние коммуникации в кризисе
- ☐ Построение плана антикризисной кампании в рамках семинара
- ☐ Управление кризисами (прогнозирование репутационных рисков, алгоритмы реагирования на информационные атаки, психология современной толпы и методы управления ею)
- ☐ Антикризисные сценарии
- ☐ Государственный PR – системные ошибки и меры по их исправлению
- ☐ Разбор конкретных кейсов в рамках семинара



**Media Relations в кризисе.
Работа с New Media и Social
Media в кризисе:
сущность, принципы,
практические
рекомендации**

Содержание

- ☐ Контроль каналов коммуникации
- ☐ Принципы оперативности и открытости при реагировании
- ☐ Основные пресс-материалы для работы в кризисной ситуации: пресс-релиз, заявление, Q&A и др.
- ☐ Наиболее эффективные инструменты Media Relations
- ☐ Сравнение зарубежной и казахстанской практики работы со СМИ
- ☐ Роль информации в диагностике и управлении кризисами
- ☐ Сравнение принципов работы с журналистами и блогерами, определение наиболее релевантных и эффективных инструментов
- ☐ Лидеры общественного мнения и выстраивание системы взаимодействия с ними
- ☐ Разбор конкретных кейсов в рамках семинара



**Культура взаимодействия с
общественностью в
антикризисных ситуациях
Soft skills**

Содержание

- ☐ Навыки ораторского мастерства
- ☐ Принципы культуры взаимодействия с населением
- ☐ Эмоциональная составляющая при взаимодействии с населением
- ☐ Понятие стилей поведения и особенностей каждого стиля в коммуникациях
- ☐ Убеждающее выступление и особенности взаимодействия с населением
- ☐ Принципы эффективных переговоров
- ☐ Роль эффективных коммуникаций в обеспечении удовлетворенности населения
- ☐ Бренд организации в социальных сетях
- ☐ Написание личного плана развития навыков в переговорах с общественностью
- ☐ Разбор конкретных кейсов в рамках семинара



Спасибо!