САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**Петшик Дарья Аркадьевна**

**Кризисные коммуникации в компании железнодорожного транспорта**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению «Реклама и связи с общественностью»

(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель –

Доктор социологических наук, профессор   
Д. П. Гавра

Кафедра связей с общественностью в бизнесе  
Очная форма обучения

Вх. №\_\_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**.............................................................................................................3

**ГЛАВА 1. Теоретические основы исследования кризисных коммуникаций**

§1. Понятие кризиса и кризисных коммуникаций. Типология кризисов....................................................................................................................8

§2. Классические и современные подходы к кризисным коммуникациям и кризисному PR……………………………...........................................................16

**ГЛАВА 2. Особенности кризисных коммуникаций на железнодорожном транспорте**

§1. Железнодорожная компания как объект коммуникационного сопровождения и субъект коммуникаций………...............................................27

§2. Методы и технологии кризисных коммуникаций на железнодорожном транспорте..............................................................................................................42

§3. Кризисные коммуникации ОАО «РЖД» (анализ кейсов)...........................52

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**...................................................................................................66

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**.................................................................................69

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**................................................................................................77

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**................................................................................................78

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**................................................................................................80

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**................................................................................................86

**ВВЕДЕНИЕ**

Кризисные коммуникации в компании железнодорожного транспорта – это сложная и многогранная сфера деятельности PR-специалистов, при ведении которой следует учитывать множество факторов.

Во-первых, железнодорожные перевозки характеризуются повышенной опасностью, в связи с чем PR-служба должна иметь четко сформулированную стратегию коммуникативного поведения в условиях кризиса, предупреждать и своевременно информировать о возникающих чрезвычайных ситуациях.

Во-вторых, организация кризисных коммуникаций на железнодорожном транспорте предполагает взаимодействие с множеством стейкхолдеров, включая пресс-службы таких ведомств, как ГУ МЧС, Транспортная прокуратураиТранспортная полиция. Следовательно, крайне важно вовремя выделить все заинтересованные группы общественности, просчитать каждый шаг в действиях и постоянно отслеживать обратную связь.

В-третьих, российский рынок железнодорожных перевозок характеризуется монопольной организацией бизнеса. Железнодорожное сообщение в России, в отличие от многих других стран мира, где перевозки обеспечивают несколько крупных компаний, осуществляется посредством одного субъекта – ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») – полностью контролируемого государством. В связи с отсутствием конкуренции у потребителей нет альтернативы, и поэтому коммуникационный менеджмент ОАО «РЖД» представляет особый научный интерес.

Актуальность работы о кризисных коммуникациях в сфере железнодорожного транспорта может быть обоснована двумя аспектами – прагматическим и гносеологическим. Так, с практической точки зрения, изучение мирового опыта по кризисным коммуникациям позволит внедрить в российскую систему новые коммуникационные технологии, улучшить качество взаимодействия, укрепить положительное отношение к компании со стороны ключевых стейкхолдеров. Гносеологическая актуальность обусловлена тем, что ВКР поможет выявить современные коммуникативные методы и технологии, используемые в кризис-менеджменте в сфере железных дорог и сделать вывод об их эффективности.

***Степень разработанности проблемы.*** Теоретические основы кризисных коммуникаций за рубежом освещены в работах У. Бенуа[[1]](#footnote-1), Т.Кумбса[[2]](#footnote-2), Т. Селлнау, М. Сиджера, Р. Улмера[[3]](#footnote-3), К. Фирн-Бэнкса[[4]](#footnote-4). Отечественные теоретики исследуют данную область знаний сравнительно недавно. В российском научном сообществе авторитетны мнения И.В. Алешиной[[5]](#footnote-5), Е.В. Быковой, Д.П. Гавры[[6]](#footnote-6), О.Ю. Голуб[[7]](#footnote-7), А.Н. Чумикова[[8]](#footnote-8).

Тему PR на железнодорожном транспорте рассматривает З.Л. Титов[[9]](#footnote-9). Также следует отметить, что теоретической и эмпирической информации по кризисным коммуникациям на железнодорожном транспорте было выявлено крайне мало.

***Объект исследования****:*кризисные коммуникации компании в сфере грузовых и пассажирских перевозок.

***Предмет исследования:*** технологии и методы кризисных коммуникаций в компании железнодорожного транспорта.

***Целью работы*** является определение методов и технологий кризисных коммуникаций и их анализ в сфере железнодорожного транспорта.

Для достижения цели были поставлены следующие ***задачи***:

# сопоставить разные подходы к определениям понятий «кризис» и «кризисные коммуникации», привести типологию кризисов;

# выявить классические и современные подходы к кризисным коммуникациям, выделить основные тенденции в развитии кризисных коммуникаций;

# рассмотреть железнодорожную компанию как объект маркетингового и PR-продвижения и субъект коммуникаций;

# разработать типологию кризисов для компании железнодорожного транспорта и привести методы и технологии кризисных коммуникаций в зависимости от типа кризиса;

# изучить систему кризисных коммуникаций в ОАО «РЖД» на примере конкретных кейсов и предложить свои варианты по улучшению взаимодействия в условиях кризиса.

# *Теоретическая основа исследования* включает в себя публикации отечественных и зарубежных исследователей о специфике, проблемах и трендах в корпоративных кризисных коммуникациях. Теоретическим основам кризисных коммуникаций посвящены работы Е.В. Акимович, У. Бенуа, Д.П. Гавры, О. Ю. Голуб, Э.М. Короткова, Т.Кумбса, В.Д. Соловья, Т. Селлнау, М. Сиджера, Р. Улмера. Технологиям современных интернет-коммуникаций в транспортной сфере посвящена статья Г.Л. Акопова, специфику функционирования службы по связям с общественностью на железнодорожном транспорте в России описывает З.Л. Титов.

***Эмпирическую базу*** составили две группы источников: а) информационные агентства и интернет-СМИ (*см. Приложение 1*); б) официальные источники информации ОАО «РЖД» (веб-сайт, положения об отделах, Информационная политика ОАО «РЖД», корпоративные социальные отчеты, кодекс деловой этики, страницы компании в социальных сетях), интервью.

***Структура работы*** состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, четырех приложений.

Первая глава ВКР посвящена теоретическим основам кризисных коммуникаций на железнодорожном транспорте и содержит актуальную информацию российских и зарубежных исследований о кризисе и кризисных коммуникациях. Приведены определения понятий «кризис», «кризисный менеджемент» и «кризисные коммуникации» различных авторов и на их основе выделено рабочее определение кризиса, используемое в данной ВКР. В первом параграфе приведена общепринятая типология кризисов, предложенная теоретиками и практиками кризис-мененджмента. Второй параграф посвящен классическим и современным подходам к кризисным коммуникациям и кризисному PR. Разобраны актуальные тенденции в кризисных коммуникациях, описаны главные угрозы бизнесу сегодня, механизмы взаимодействия с общественностью в условиях чрезвычайных ситуаций, а также меры для снижения рисков и угроз.

Во второй главе железнодорожная компания рассматривается как субъект маркетинговых и PR-коммуникаций. В частности, раскрываются актуальные способы информирования и PR-сопровождения её деятельности. Изучены методы маркетинга, рекламы, продвижения продаж и других составляющих маркетинговых коммуникаций в сфере железнодорожного транспорта. Во втором параграфе предложена авторская разработка типологии кризисов для компании железнодорожного транспорта и выделены основные методы информационного реагирования на каждый тип кризиса. В заключение на примере актуальных кейсов рассмотрена система реагирования в ОАО «РЖД», определены используемые стратегии кризисных коммуникаций, проведен SWOT-анализ каждого кейса, сделаны выводы о соответствии избранной компанией стратегии в конкретной ситуации.

**ГЛАВА 1. Теоретические основы исследования кризисных коммуникаций**

**§1. Понятие кризиса и кризисных коммуникаций. Типология кризисов**

Кризисные коммуникации в теоретическом и практическом аспектах неразрывно связаны с такими понятиями как «кризис» и «кризисное управление». Отметим, что понятие «кризис» является основополагающим при изучении кризисных коммуникаций. В этой связи данные парадигмы будут рассмотрены в логической последовательности «кризис» – «кризисный менеджмент» – «кризисные коммуникации», а также будут изучены типологии кризисов для дальнейшего исследования кризисных коммуникаций.

Большой Энциклопедический словарь дает следующее определение «кризиса»: «Кризис (от греч. krisis – решение, поворотный пункт, исход) – 1) резкий, крутой перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние (напр., духовный кризис); 2) острое затруднение с чем-либо (напр., с производством или сбытом товаров); тяжелое положение»[[10]](#footnote-10). Так, кризис как явление изучают психологи, социологи, экономисты, политологи всего мира.

И.Э. Вильданов рассматривает социальный кризис в широком и узком смысле и определяет его как «процесс крайнего обострения противоречий в обществе, резкое нарастание критической массы конфликтов до такой точки, за которой последует разрыв социальных связей»[[11]](#footnote-11). С другой стороны, автор опирается на циклические теории О. Шпенглера, А. Тойнби, П. Сорокина и других и поддерживает точку зрения о том, что кризисы и их преодоление способствуют развитию человеческих обществ. Исследователи социального кризиса подчеркивают, что кризисы имеют как общие черты, так и различные, и не исключают момент случайности – следствие влияния множества разнообразных факторов на конкретную ситуацию.

Понимание кризиса как результата взаимодействия социальных субъектов применяется и в бизнес-среде. Множество определений кризиса встречается в научных работах экспертов по менеджменту и управлению. В общем и целом, авторы склонны определять кризис как переломный, опасный момент в деятельности компании. Э.М. Коротков определяет кризис как «резкое обострение внутриорганизационных процессов и отношений с ее институциональной средой, ведущее к неплатежеспособности организации, и как следствие, к банкротству»[[12]](#footnote-12). Автор полагает, что кризисные ситуации могут возникать на любом из этапов жизненного цикла организации: на этапе становления, роста, зрелости и упадка. Исследователи Р. Улмер, Т. Селлнау и М. Сиджер считают, что организационный кризис – это «особое, неожиданное и нестандартное событие или ряд событий, которые создают высокий уровень неопределенности и угрозы или воспринимаются как угроза для приоритетных (первоочередных) целей организации»[[13]](#footnote-13).

Трактовка кризиса Т.Кумбсом обобщает определения других авторов и заключается в том, что кризис это – «непредсказуемое событие, основная угроза, которая может оказать негативное влияние на организацию, индустрию или стейкхолдеров при неправильном урегулировании»[[14]](#footnote-14).

При этом многие теоретики разделяют мнение о том, что кризис может оказывать не только негативное, но и позитивное влияние на работу компании. Так, И. Алешина полагает, что «кризис нередко имеет и обратную сторону, это — новые возможности для организации»[[15]](#footnote-15). К примеру, из остановки предприятия следует поиск нового состава руководителей или методов управления. А это, с точки зрения автора, пойдет организации на пользу.

Херманн выделяет три характерные особенности, по которым следует отделять кризис от происшествий, инцидентов и т.д. Кризис отличается неожиданностью, угрозой и дефицитом времени на реакцию[[16]](#footnote-16).

Характерные черты кризиса не вызывают дискуссий в научном сообществе и резюмированы в диссертации Е. Акимович. Они сводятся к следующим.

* Перцептивность – кризисами становятся только те события, которые осознаются общественностью как кризисы.
* Противоречивая сущность – кризис ожидаем и непредсказуем.
* Может нарушать ожидания целевых групп общественности о том, как должна действовать организация.
* Потенциал кризиса создавать негативные и нежелательные эффекты[[17]](#footnote-17).

Рассматривая кризис с точки зрения информационного подхода, приведем определение М. Реджестера, данного в учебном пособии А. Чумикова: «Кризис — это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движении в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации» [[18]](#footnote-18).

Доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой рекламы и связей с общественностью в бизнесе Д.П. Гавра перечисляет информационные характеристики кризисной ситуации:

« - событие уже произошло, его нельзя изменить;

- требуется немедленное «лечение» информационного представления события;

- информационное представление о событии развивается в независимой от организации плоскости»[[19]](#footnote-19).

М.В. Федотова предлагает обобщенную на основе исследований С. Блэка, А. Ольшевского, Э. Короткова и др. классификацию кризисов. Приведем ее ниже[[20]](#footnote-20).

1. По масштабам проявления:

* локальные (охватывают часть социально-экономической системы);
* глобальные (охватывают всю социально-экономическую систему).

1. По проблематике:

* микрокризисы;
* макрокризисы.

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития:

* экономические;
* социальные;
* организационные;
* психологические;
* технологические.

В. А. Ачкасова рассматривает кризисы с точки зрения причин, характера и последствий[[21]](#footnote-21).

Автор выделяет следующие причины кризиса:

* объективные – субъективные;
* внешние – внутренние;
* случайные – закономерные;
* искусственные – естественные.

По характеру кризисы бывают:

* легкий – глубокий;
* кратковременный – затяжной;
* локальный – общий;
* скрытый – явный.

Последствия кризиса делятся на:

* разрушение – обновление;
* оздоровление – новый кризис;
* обострение – ослабление;
* резкое падение – мягкий выход.

Типы кризиса по В.А. Ачкасовой:

* частичный – системный;
* управляемый – неуправляемый;
* природный – общественный – экологический.

Т. Кумбс конкретизирует типы кризисов и приводит десять самых основных[[22]](#footnote-22):

1) природные катаклизмы: организации нанесен урон в результате обстоятельств непреодолимой силы, таких как землетрясения, торнадо, наводнения, ураганы и т.д.;

2) насилие на рабочем месте: работодатель или бывший работодатель совершает насилие над своими подчиненными на организационном уровне;

3) слухи: циркуляция ложной или вводящей в заблуждение информации об организации и/или ее продукте с целью нанесения вреда организации;

4) вредительство: некоторый внешний фактор или оппонент осуществляет экстремальную деятельность для атаки организации, такие как отравление ее продуктов, похищения людей, терроризм или хакерские атаки;

5) жалобы: организация сталкивается с раздраженными стейкхолдерами, заявляющими, что организация функционирует недолжным образом;

6) авария вследствие технической ошибки: технология, используемая организацией, дает сбой и вызывает техногенную аварию;

7) вред от продукта вследствие технической ошибки: технология, используемая организацией, дает сбой, что является причиной дефекта в продукте или производства потенциально опасного продукта;

8) вред от продукта вследствие человеческого фактора: человеческая ошибка становится причиной дефекта в продукте или производства потенциально опасного продукта;

9) авария вследствие человеческого фактора: человеческая ошибка становится причиной техногенной аварии;

10) организационные преступления: менеджмент организации совершает действия, которые могут преднамеренно подвергнуть риску стейкхолдеров или нарушать закон.

Таким образом, типология Т. Кумбса является для нас основополагающей при составлении типологии кризисов для компании железнодорожного транспорта и при анализе эмпирических кейсов.

Согласно М.В. Гундарину, кризисный менеджмент (кризис-менеджмент, антикризисное управление) – «это искусство овладения сложной ситуацией, устранение большей степени риска и неопределенности, позволяющее подчинить своей воле большинство нежелательных процессов и добиться контроля над происходящим»[[23]](#footnote-23). Автор считает, что технологии кризис-менеджмента применяются как при чрезвычайных ситуациях (стихийные бедствия, аварии), так и при решении бизнес-проблем базисного субъекта. Кризисные коммуникации являются частью кризисного менеджмента и должны быть включены в кризисную стратегию компании.

По мнению О.Ю. Голуб, эффективность мер по предотвращению кризиса в компании зависит от наличия управленческого функционала у службы по связям с общественностью[[24]](#footnote-24). Для того чтобы кризис прошел с минимальными потерями для компании, руководство привлекает менеджеров по антикризисному управлению и, в частности, по кризисным коммуникациям.

Кризисные коммуникации изучаются за рубежом уже достаточно давно, и сегодня мы имеем большое количество взглядов на это явление. Для отечественной науки предмет кризисных коммуникаций является сравнительно новым, но, тем не менее, его изучением занимаются авторитетные специалисты по теории и практике связей с общественностью. Ведущие зарубежные теоретики излагают солидарную друг с другом точку зрения о том, что кризисные коммуникации – это совокупность мер и действий, предотвращающих и сопровождающих кризисную ситуацию для оперативного ее искоренения.

Т. Кумбс считает, что «кризисные коммуникации – это процесс обработки, сбора и распространения информации необходимой для решения кризисных ситуаций».

К. Фирн-Бэнкс дает более полное определение: «Кризисные коммуникации – это диалог между организацией и общественностью до, во время, после негативного происшествия; детальная стратегия и тактика, предназначенная для того, чтобы минимизировать имиджевые потери организации»[[25]](#footnote-25) .

Трактовка J.L. Smith, на определение которого ссылается О.Голуб, заключается в том, что кризисные коммуникации – «это деятельность, направленная на установление результативных взаимодействий между организацией и ее общественностью до, во время и после негативных воздействий с целью поддержания устойчивой репутации организации и минимизации репутационных рисков[[26]](#footnote-26). Так, обязанность вести кризисные коммуникации с помощью конкретных (применимых к ситуации) технологий лежит на отделе (службе, департаменте) по связям с общественностью, который будет обеспечивать выгодное для компании взаимодействие с целевыми группами общественности.

Д.П. Гавра предлагает следующую дефиницию: «Кризисные коммуникации – это комплекс информационно-коммуникативных мероприятий, направленных на минимизацию ущерба для имиджа организации в условиях кризиса»[[27]](#footnote-27).

Таким образом, изучив специальную литературу, опираясь на приведенные дефиниции и руководствуясь тематикой данной ВКР, будем понимать подкризисом ***резкое изменение ситуации в организации, которое влечет за собой повышенное внимание со стороны целевых групп общественности и СМИ, а также может привести к непредсказуемым, как негативным, так и позитивным, последствиям*.** Наиболее подходящее определение кризисных коммуникаций для данной работы, на наш взгляд, дает К. Фирн-Бэнкс: ***«Кризисные коммуникации – это диалог между организацией и общественностью до, во время, после негативного происшествия; детальная стратегия и тактика, предназначенная для того, чтобы минимизировать имиджевые потери организации»***[[28]](#footnote-28).

**§2. Классические и современные подходы   
к кризисным коммуникациям и кризисному PR**

Теоретический анализ кризисных коммуникаций предполагает изучение различных подходов к данному феномену. По мнению О.Ю. Голуб, это, во-первых, *системный подход*, в рамках которого во внимание принимаются особенности организации и структуры, выделяются факторы внешней среды. В частности, автор подчеркивает, что организации как открытые системы имеют более высокий уровень жизнеспособности, чем закрытые системы. Поэтому кризисные коммуникации в открытых системах отличаются двусторонностью движения информации и смыслов. О.Ю. Голуб резюмирует тем, что определяет кризисные коммуникации как «деятельность, подразумевающую взаимодействие коммуникантов, рассматривающих друг друга как равноправных обладателей определенных смыслов, между которыми складываются субъект-субъектные отношения»[[29]](#footnote-29) .

Системный подход используется теоретиками и практиками кризисного менеджмента и заключается в рассмотрении кризисных коммуникаций как элемента антикризисного управления и как совокупность тактических шагов при выходе из кризиса.

Второй подход – информационный. В данном случае, при анализе кризисных коммуникаций основное внимание уделяется проблемам содержания, количества и структуры циркуляции информации в социальной системе. Информационный подход изучают такие исследователи как Т. Кумбс, У. Бенуа, Р. Уилмер, И. Селлнау, М. Сиджер и другие. Ученые подробно разбирают кризис как явление и кризисные коммуникации как стратегическую деятельность. О. Ю. Голуб в информационном подходе акцентирует внимание на составляющих коммуникации: коммуникатор, сообщение, кодирование, выбор канала, канал коммуникации, декодирование, шум, обратная связь, эффект (модель коммуникации Шеннона-Уивера). Кроме того, автор приводит несколько теорий, основанных на информационном подходе.

* *Информационно-интеграционная теория Н.* *Андерсена* (сопоставление индивидом информации, поступившей из разных источников: это могут быть слухи, сведения очевидцев, внешность и социальный статус коммуникаторов).
* *Теория игр* (компания предоставляет конкретному СМИ доступ к информации и взамен получает инструмент контроля над кризисов в лице этого СМИ).
* *Теория когнитивного диссонанса (*существующие у целевых групп знания подвергаются сомнению и переоценке, что может быть использовано для корректировки общественного мнения по кризисному вопросу). [[30]](#footnote-30)

В научном сообществе нет дискуссий и сомнений насчет того, что работа с кризисом заключается в первоначальном делении его на фазы. Так, принято выделять три этапа работы с кризисом: предварительный этап, преодоление кризиса, восстановление. На первом этапе, согласно Т. Кумбсу, обычно ведется профилактика кризиса и подготовка к нему, в ходе этапа преодоления у менеджеров фактически появляется возможность показать правильную реакцию на ситуацию. На последней фазе рассматриваются лучшие пути для предотвращения следующего (вероятного) кризиса, а также выполняются обещания, данные во время кризиса[[31]](#footnote-31).

В основе *ситуационной теории* Т. Кумбса лежат социально-психологические теории и, в частности, теория атрибуции, объясняющая социальное восприятие человеком тех или иных явлений. Так, согласно теории атрибуции, целевые группы общественности могут связать возникновение кризиса с деятельностью организации (внутренняя атрибуция). Компания минимизирует имиджевые потери путем изменения внутренней атрибуции на внешнюю. В случае внешней атрибуции общественность принимает во внимание ситуативные, внешние факторы кризиса (природные явления, терроризм, зависимость от органов государственной власти и т.п.)[[32]](#footnote-32).

Так, у компании есть своя «кризисная история», на основе которой у целевых групп общественности создается определенное мнение. Если один и тот же кризис повторяется регулярно, это означает, что у компании есть внутренние проблемы, а значит, имеет место быть возникновение внутренней атрибуции. Т. Кумбс добавляет: ««Благоприятный имидж организации и гармоничные взаимоотношения с общественностью, сформированные в прошлом, позволяют «запустить» механизм «эффекта гало», когда стейкхолдеры распространяют ореол своего благосклонного отношения к компании на кризисную ситуацию, что позволяет значительно снизить репутационные угрозы. «Эффект велкро» возникает в обратной ситуации, когда неблагоприятный имидж компании усиливает негативное отношение стейкхолдеров к ней в период кризиса» [[33]](#footnote-33).

В рамках ситуационной теории, Т. Кумбс рассматривает кризисные стратегии и выделяет десять наиболее распространенных кризисных стратегий, разделив их на четыре кластера[[34]](#footnote-34).

1 Кластер. Кластер стратегий отрицания (ликвидация связи кризиса и организации в сознании общественности) включает в себя атаку обвинителя, опровержение и «козла отпущения» (снятие ответственности).

2 Кластер. Кластер стратегий уменьшения (снижение атрибуции ответственности за кризис или его негативных эффектов) включает в себя «оправдание» и «извинение».

3 Кластер. Кластер восстановления (улучшение репутации) содержит «компенсации» (признание кризиса и принятие ответственности) и «просьбы о прощении» (демонстрация интереса и сожаления, но не полное признание вины).

4 Кластер. Кластер стратегий «усиления» (содержит черты всех трех предыдущих кластеров) включает стратегии напоминания, заискивания, позиционирования себя в качестве жертвы.

*Теорию восстановления имиджа* предложилпрофессор коммуникативных исследований Университета Огайо У. Бенуа*.* Главной целью коммуникации в кризисной ситуации для организации выступает сохранение положительной репутации. Дискурсивным фокусом теории – сообщение (message). Таким образом, с помощью мэсседжей компания управляет кризисом и восстанавливает имидж[[35]](#footnote-35).

В теории восстановления имиджа У. Бенуа выделил следующие стратегии информационного реагирования:

1. отрицание или неприятие обвинения («Denial»);
2. снятие с себя ответственности («Evasion of Responsibility»);
3. умаление обвинения («Reduce Offensiveness»);
4. действия по исправлению ситуации («Corrective Action»);
5. признание вины / смирение / умерщвление («Mortification»)[[36]](#footnote-36).

К приведенным стратегиям добавим «игнорирование» – стратегию, когда компания считает ситуацию несущественной для определения ее как кризиса и реагирования на нее.

Теоретики Р.Улмер, И.Селлнау, М.Сиджер являются сторонниками мнения, что кризис – катализатор положительных изменений в компании, и приводят четыре стратегии кризисных коммуникаций для любого типа кризисов:

1) «управление неопределенностью (дать объективную оценку кризису, установить причины кризиса, установить контакт с каждым, кого затронул кризис, определить текущий и будущий риск);

2) реакция на кризис: снизить уровень неопределенности, скоординировать действия, распространить информацию;

3) урегулирование кризисной ситуации: возместить убытки пострадавшим от кризиса, восстановить репутацию организации, скорбеть и запечатлеть события в памяти;

4) извлечения уроков из кризиса: повысить уровень безопасности и предпринять меры по предупреждению кризиса, пересмотреть производственные стандарты, наладить контакт с общественностью»[[37]](#footnote-37).

Д.П. Гавра предлагает третий – стратегический подход к кризисным коммуникациям[[38]](#footnote-38). Таким образом, кризисная коммуникация «должна рассматриваться как частный случай стратегической коммуникации политического или бизнес-субъекта и опираться на корпоративную миссию, философию и в целом корпоративную стратегию».

Современные подходы к кризисным коммуникациям и кризисному PR обращают особое внимание на движении информации в социальных сетях. Социальные сети и блоги сегодня – основное средство обмена информацией и мнениями по поводу политики и бизнеса. В блогах ведутся дебаты, блогеры выступают как лидеры мнений и умело воздействуют на общественность через интернет. Кроме того, массовое информирование интернет-сообщества осуществляется при минимальных затратах и в максимально сжатые сроки[[39]](#footnote-39). Диждитализация коммуникаций дала определенный толчок к видоизменению кризисных коммуникаций. Теперь онлайн-коммуникация ставится во главу угла и является уязвимой средой для организации, подверженной кризису. И то, что кризисные коммуникации теперь происходят в интернете – это большой и многогранный тренд, который активно рассматривают в своих работах ведущие теоретики кризисных коммуникаций (включая уже упомянутого Т. Кумбса). Т. Кумбс считает, что в современных условиях система реагирования должна увеличить скорость в несколько раз, а кризисная команда работать в интернете 24/7. Тем не менее, автор утверждает, что суть кризисных коммуникаций осталась без изменений. Во-первых, классические коммуникативные методы и технологии все так же используются во время кризиса, преобразившись в онлайн. Во-вторых, выстраивать стратегию кризисных коммуникаций все так же надо, вне зависимости от того, что специалисты в интернете в основном отвечают на негатив, не прибегая ни к каким стратегиям[[40]](#footnote-40). Отметим, что главные угрозы бизнесу в мире социальных сетей те же: 1) материальные (финансовые потери); 2) репутационные потери; 3) общественная безопасность .

Кризис в социальных сетях – это тот кризис, который либо возник в социальных сетях, либо был ими усилен[[41]](#footnote-41). По убеждению Т. Кумбса, большинство кризисов, которые происходят сегодня, берут свое начало в социальных медиа. Поэтому автор относит кризисные явления в социальных сетях к предварительному этапу кризиса.[[42]](#footnote-42) То есть те кризисы, которые выходят за пределы социальных сетей и становятся более масштабными, были упущены на момент зарождения. В таком случае, команда кризис-менеджеров работала неэффективно. Главная проблема, по мнению автора, состоит в том, что большинство организаций не считают, что потребительский негатив (а в основном кризисы в социальных сетях возникают из-за недовольных потребителей) стоит искоренять силами антикризисной команды, даже если проблему обсуждают уже сотни и тысячи человек[[43]](#footnote-43).

Мелисса Агнес – известный канадский стратег по кризисным коммуникациям – озвучила в своем официальном блоге основные угрозы бизнесу, актуальные в 2017 и последующем годах[[44]](#footnote-44).

1. Live Streaming[[45]](#footnote-45)

Перед коммуникаторами ставится вопрос «Как убедить общественность, что наша правда столь же реальна, сколько и правда стримера (человека, снимающего видео)?». Прежде всего, стоит оценить риск от возникшей ситуации вместе с командой кризис-менеджеров, а также разработать стратегию по управлению и искоренению кризиса. Добавим, что из угрозы «лайф стриминг» напрямую вытекает метод борьбы – «лайф стриминг».

1. Активизм и приведение в пример брендов

Люди с активной позицией по какому-либо вопросу (активисты) все больше становятся похожими на лоббистов, однако они «продвигают» свою точку зрения таким образом, чтобы о проблеме заговорили СМИ. И, что важно, активисты не видят препятствий в решении своих задач.

Так, организации, которые потратили непомерное количество усилий для работы над брендом, должны учесть, что угроза репутации со стороны активистов очень серьезна. Поэтому в кризисный план рекомендуется включать анализ подобных опасностей, в том числе исходящих от поставщиков и других предприятий, связанных с брендом, а стратегия кризисных коммуникаций в данном случае – коммуникативное нивелирование возможного кризиса.

1. Кибератаки и workplace violence[[46]](#footnote-46)

Насилие на рабочем месте как угрозу можно рассмотреть с нескольких позиций. С одной стороны, это внутрикорпоративная угроза, которая является областью работы специалистов по внутренним коммуникациям. Для предотвращения кризисов данного характера необходимо постоянно работать с персоналом, заниматься сплочением коллектива, своевременно разбирать и гасить конфликты. С другой стороны, негативному воздействию могут подвергаться работники от сторонних людей. Это могут быть агрессивные журналисты, озлобленные клиенты или конкуренты, настроенные на жестокую борьбу.

1. Снижение популярности «Твиттера»

«Твиттер» (Twitter) как социальная сеть уже сравнительно давно потерял былую популярность с тех пор, когда все новости, касающиеся, в частности, кризисов обсуждались именно там. Стейкхолдеры компаний переходят на другие платформы – Facebook, VK, используют Telegram. Тем не менее, компании до сих пор используют «Твиттер», официальные сообщения публикуются в «Твиттере», их цитируют СМИ.

В связи с этим, «Твиттер» рассматривается не столько как реальная угроза, сколько как фактор, который надо обязательно учесть при составлении кризисного плана и разработке стратегии кризисных коммуникаций.

По мнению Д. П. Гавры, социальные сети усложняют кризисную коммуникацию и вынуждают специалистов работать еще быстрее, еще более оперативно давать обратную связь[[47]](#footnote-47). Единственный, в этом ключе, позитивный момент – техники и технологии коммуникаций остаются теми же и лишь немного видоизменяются под воздействием онлайн-платформ.

В связи с этим заведующий кафедрой связей с общественностью МГИМО, профессор В.Д. Соловей приводит правила эффективного реагирования на негатив в социальных сетях:

1. «ответить пользователю с официального аккаунта компании в той же социальной сети;
2. обращаться по имени и вежливо;
3. поблагодарить за то, что поделились своим опытом;
4. выразить сочувствие и сожаление;
5. задать уточняющие вопросы;
6. рассказать о предпринимаемых мерах по выяснению обстоятельств и исправлению ситуации;
7. указать на ошибку и объяснить её;
8. не обвинять клиента в намеренной дезинформации и провокации»[[48]](#footnote-48).

Следовательно, приоритетом любого бизнес-субъекта сегодня должна стать кризисная готовность. Активность пользователей в интернете и социальных сетях продолжает увеличиваться, а количество рисков и их сложность растут.

В данном параграфе мы рассмотрели основные классические и трендовые современные подходы к кризисным коммуникациям, перечислили известные в научном сообществе стратегии информационного реагирования. Так, существует три подхода: системный, информационный, стратегический. В рамках информационного подхода разобраны ситуационная теория Т. Кумбса, теория восстановления имиджа У. Бенуа. Стратегический подход, предложенный Д.П. Гаврой, является перспективным с точки зрения использования кризисных коммуникаций не на тактическом (как инструмента), а на стратегическом уровне. Изучение кризисных коммуникаций также дополняется становлением социальных сетей как канала коммуникаций. Данным вопросом занимается Т. Кумбс, стратеги по кризис-менеджменту и кризисным коммуникациям.

В первой главе настоящей ВКР сформулированы теоретические положения, необходимые для эмпирического исследования кризисных коммуникаций на железнодорожном транспорте. Вторая глава посвящена анализу методов и технологий кризисных коммуникаций в железнодорожной компании, а также разбору кейсов согласно стратегиям информационного реагирования и типологии кризисов.

**ГЛАВА 2. Особенности кризисных коммуникаций   
на железнодорожном транспорте**

**§1. Железнодорожная компания как объект коммуникационного сопровождения и субъект коммуникаций**

Компания, осуществляющая железнодорожные перевозки, несет ответственность за их безопасность, а также, если мы говорим о национальном операторе, каким является ОАО «РЖД», и за безопасность страны. Информационное сопровождение деятельности компании с особым государственным значением имеет ряд отличий от сопровождения иного бизнес-субъекта. В связи с этим, коммуникационная политика железнодорожной компании должна быть четко сформулирована, обоснована, одобрена высшими должностными лицами, регламентирована в соответствующих корпоративных документах. В России ОАО «РЖД» является объектом стратегического и военного назначения, поэтому в компании разработаны и функционируют многочисленные документы, определяющие адекватное ведение маркетинговых и PR-коммуникаций.

Это объясняется тем, что, во-первых, железнодорожным перевозкам свойственна повышенная опасность, и моментальное реагирование службы корпоративных коммуникаций на различные ситуации формирует определенный уровень доверия у целевых групп общественности. Во-вторых, значительное количество стейкхолдеров и их разноуровневая приоритетность (важнейший актор коммуникаций – государство) обуславливают необходимость выстраивать диверсифицированную коммуникационную стратегию и ежедневно отслеживать обратную связь. В связи с этим, мы видим необходимым рассмотреть структуру стейкхолдеров железнодорожной компании.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») является единственным владельцем и оператором инфраструктуры сети железных дорог России[[49]](#footnote-49). Общество было образовано 1 октября 2003 года постановлением Правительства РФ на базе Министерства путей сообщения; единственный учредитель и акционер – государство.

По официальным публичным данным, представленным на сайте компании, уставный капитал на 24 октября 2017 года в акциях равен 2 199 083 272. Доля в грузообороте транспортной системы России – 45,3 % (в 100% учитывается также трубопроводный транспорт). Доля в пассажирообороте – 26,4%. С 18 ноября 2017 года должность Президента ОАО «РЖД» была переименована в должность Генерального директора, добавлены полномочия Председателя правления. Позицию руководителя занимает Олег Белозеров, назначенный распоряжением Правительства РФ от 20 августа 2015 года[[50]](#footnote-50).

Совет директоров компании, правление, центральный аппарат (включая департаменты и управления) располагаются в Москве. Региональное управление осуществляется 16 автономными территориальными подразделениями:

1. Московская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
2. Восточно-Сибирская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
3. Горьковская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
4. Дальневосточная железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
5. Забайкальская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
6. Западно-Сибирская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
7. Калининградская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
8. Красноярская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
9. Куйбышевская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
10. Октябрьская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
11. Приволжская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
12. Свердловская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
13. Северная железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
14. Северо-Кавказская железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
15. Юго-Восточная железная дорога – филиал ОАО «РЖД»;
16. Южно-Уральская железная дорога – филиал ОАО «РЖД».

Каждый из филиалов возглавляет начальник дороги. В его подчинении находятся заместители начальника дороги по основным вопросам, а также службы.

Кроме того, ОАО «РЖД» имеет широкую сеть филиалов, специализирующихся на разнообразных видах деятельности (банковская деятельность, управление персоналом, медицинская помощь, обслуживание пассажиров и т.д.), и дочерних сообществ (включая Аэроэкспресс). Имеются представительства за рубежом: в государствах Евросоюза, в КНР, в Иране, в странах бывшего СССР.

ОАО «РЖД» позиционирует себя как социально-ответственная компания. В рамках стратегии корпоративной социальной ответственности ведется работа с заинтересованными целевыми группами: государством, акционерами, работниками компании, потребителями услуг, поставщиками товаров/работ/услуг. Как отдельные направления выделены охрана окружающей среды, благотворительность (организован благотворительный фонд «Транссоюз»), управление менеджментом качества. Ежегодно на официальном сайте размещаются корпоративные социальные отчеты, в которых раскрываются основные показатели работы компании. ОАО «РЖД» является одним из крупнейших работодателей страны. По данным корпоративного социального отчета от 2016 г.[[51]](#footnote-51), на конец года в компании работали 774,0 тыс. человек.

Связи с общественностью стали обязательным звеном в цепочке работы всей системы ОАО «РЖД» чуть больше 10 лет назад, когда компания провела ребрендинг. Так, в 2004 году на пост начальника департамента корпоративных коммуникаций был приглашен владелец известного PR-агентства «Михайлов и партнеры», ныне генеральный директор информационного агентства «ТАСС» С.В. Михайлов. Ребрендинг компании проводился под его руководством с 2007 по 2010 годы[[52]](#footnote-52). Изменением логотипа занималась компания BBDO Branding. Эксперты оценили стоимость ребрендинга в 150 миллионов долларов[[53]](#footnote-53).

Сегодня за корпоративные коммуникации в компании отвечает Департамент корпоративных коммуникаций и управление «Пресс-служба» в Москве (ЦОС). В территориальных филиалах обязательно функционирует *служба корпоративных коммуникаций (НЦОС)*[[54]](#footnote-54).

Виды служб корпоративных коммуникаций перечислил начальник соответствующей службы Октябрьской железной дороги Д.А. Туринский в интервью автору работы. Так, в зависимости от масштаба территориального филиала служба корпоративных коммуникаций имеет соответствующую масштабу решаемых задач структуру. В ОАО «РЖД» функционируют три группы НЦОС: служба корпоративных коммуникаций I группы, II группы, III группы. Октябрьская и Московская железные дороги относятся к категории «вне группы» (самая разветвленная служба). В зависимости от группы служба подразделяется на два или три сектора: отдел (сектор) по работе со СМИ, сектор корпоративных проектов, сектор обеспечения коммуникационной деятельности (в категории «вне группы», I, II группы), - и имеет определенную численность работников. В III группе, как в самой малочисленной, работает сектор корпоративных проектов и обеспечения коммуникационной деятельности. Ввиду большого территориального охвата Октябрьской железной дороги в отделе по работе со СМИ работают пресс-секретари регионов: Московского, Санкт-Петербург Витебского, Санкт-Петербургского, Петрозаводского и Мурманского. Каждым сектором руководит начальник сектора. Деятельностью службы руководит начальник службы корпоративных коммуникаций, внутренние вопросы решает его заместитель. Служба корпоративных коммуникаций обозначена как звено, осуществляющее управленческую функцию, поэтому начальник службы подчиняется напрямую начальнику дороги[[55]](#footnote-55).

Главной задачей *отдела по работе со СМИ* является взаимодействие с общественностью в рамках единой коммуникационной политики[[56]](#footnote-56). Сотрудники отдела отвечают за проведение специальных мероприятий, предоставление информации и материалов для внешних и внутренних СМИ. Согласно должностной инструкции, работник сектора имеет свою область ответственности, однако при необходимости обязан заменить коллег.

*Сектор корпоративных проектов* занимается планированием и проведением внешних и внутренних мероприятий (праздников, презентаций, выставок, семинаров и проч.), участвует в планировании и реализации рекламных кампаний. Кроме того, на сектор возлагаются обязанности по планированию, согласованию, утверждению бюджета на коммуникационную деятельность, а также на взаимодействие с подрядчиками, реализующими коммуникационные заказы от Департамента корпоративных коммуникаций[[57]](#footnote-57).

*Сектор обеспечения коммуникационной деятельности* отвечает за формирование и выполнение годовых планов, отдельных коммуникационных программ, выполняемых службой корпоративных коммуникаций, подготавливают аналитические материалы по работе службы. Также сектор реализует бренд-политику ОАО «РЖД», занимается распространением фирменного стиля и контролирует его использование. Сотрудники сектора проводят мониторинг СМИ, анализируют общественное мнение и участвуют в мероприятиях по повышению уровня корпоративной культуры и лояльности персонала[[58]](#footnote-58) .

В структуре (III группа), где работает объединенный *сектор корпоративных проектов и обеспечения коммуникационной деятельности*, задачи двух секторов реализуются одним.

Д.А. Туринский подчеркивает, что взаимодействие с группами внутренней и внешней общественности в ОАО «РЖД» осуществляет не только служба корпоративных коммуникаций. В задачи НЦОС и ЦОС входит коммуникация со СМИ (внутренними и внешними), частично с персоналом (организация и проведение внутрикорпоративных мероприятий), организация мероприятий, работа с имиджем и репутацией компании. Непосредственно внутренними коммуникациями занимаются практически все подразделения, но основными «законодателями» в данном вопросе являются служба управления персоналом и служба корпоративных коммуникаций. С органами государственной власти взаимодействует отдел по работе с органами власти, с иностранными компаниями – международная служба. С пассажирами работает Федеральная пассажирская компания (ФПК), Дирекция пассажирских обустройств (ДПО), Дирекция скоростного сообщения (ДОСС), пригородные компании и другие подразделения. С бизнес-структурами работают Центр фирменного транспортного обслуживания (ТЦФТО), РЖД-Логистика, Федеральная грузовая компания, Трансконтейнер и иные уполномоченные подразделения. Подготовку ответов на запросы информации от граждан организует служба управления делами, но сами ответы готовят подразделения по кругу затронутых в обращении тем. Запросами журналистов занимаются работники службы корпоративных коммуникаций [[59]](#footnote-59).

Работу службы корпоративных коммуникаций регулирует ряд документов, находящихся как в открытом, так и в закрытом доступе.В частности, это «Информационная политика компании», «Положение о службе», положения об отделах (секторах), а также должностные инструкции и указания руководителей. Подробного рассмотрения заслуживает стратегический документ «Информационная политика ОАО РЖД», которыйбыл официально опубликован 01.03.2017 на официальном сайте ОАО «РЖД»[[60]](#footnote-60). В документе содержатся положения о принципах распространения информации в компании, о порядке раскрытия и предоставления информации акционеру, членам совета директоров, а также заинтересованной широкой общественности, включая СМИ. Документ является важным для рассмотрения в данной выпускной работе, так как определяет границу между информацией, доступной к распространению, и конфиденциальной (информацией ограниченного доступа) информацией. Информационная политика компании разъясняет, какие сведения подлежат разглашению.

ОАО «РЖД» информирует заинтересованные группы общественности через следующие виды *каналов*:

* бумажные и электронные носители;
* электронные и печатные СМИ;
* специальные мероприятия: публичные выступления, встречи, интервью, пресс-конференции, брифинги.

Документ обязывает ответственных работников отвечать на запрос любого заинтересованного лица о предоставлении информации в течение 30 календарных дней. Ответ должен быть подготовлен и представлен в устной или письменной форме. Если же запрос информации исходит от представителя СМИ, то обработка и ответ должны занимать не более 10 рабочих дней с момента поступления запроса.

Работники ОАО «РЖД» не имеют права распространять информацию, носящую конфиденциальный характер и именуемую информацией ограниченного доступа. К информации ограниченного доступа относят данные, содержащие коммерческую тайну, государственную тайну, инсайдерскую информацию и иную информацию, признанную конфиденциальной ввиду особых условий. Такие условия определяются дополнительными нормативными документами. Работник службы корпоративных коммуникаций имеет право раскрывать информацию особого рода только по указанию начальника службы корпоративных коммуникаций. В противном случае допустивший распространение конфиденциальной информации работник несет дисциплинарную и административную ответственность[[61]](#footnote-61).

Делать публичные заявления в ОАО «РЖД» имеют право конкретные должностные лица. Представим эту информацию в виде рисунка (Рис.1).

Рис. 1. Иерархия должностных лиц ОАО "РЖД", имеющих право на публичные заявления от имени компании

**Стейкхолдеры компании железнодорожного транспорта** *–* этогруппы общественности, заинтересованные в деятельности компании железнодорожного транспорта или те социальные субъекты, от которых она зависит. Заинтересованную общественность мы разделим на внутреннюю и внешнюю. Карта внутренней и внешней общественности разработана и приведена в Приложении 2.

Рассмотрим различия групп общественности ОАО «РЖД» с группами общественности других железнодорожных компаний.

1. *Акционеры –* ОАО «РЖД» имеет одного акционера в лице государства. В частных компаниях других стран мира это физические и юридические лица. В этой связи мы отнесли данную категорию к внешней общественности;
2. *Инвесторы –* ОАО «РЖД» придерживается политики отнесения инвесторов к внешней общественности организации. Другие железнодорожные компании мира могут, возможно, иметь иную точку зрения.
3. *Клиенты –* в Приложении 2 мы выделили две подгруппы клиентов (потребителей услуг): а) частные лица, пассажиры, заказчики грузовых перевозок (взаимодействие B2C[[62]](#footnote-62)); б) юридические лица, представители организаций (взаимодействие B2B[[63]](#footnote-63)). Компания ОАО «РЖД» занимается как пассажирскими, так и грузовыми перевозками. В некоторых странах пассажирские перевозки обеспечивает один оператор, грузовые – другой.
4. *Конкуренты* – группа была выделена, так как в странах с частным владением железнодорожных компаний явно выражена конкуренция. В странах с владением, как в Российской Федерации, конкуренция латентная.

Таким образом, компания ОАО «РЖД», имея широкую сеть структурных подразделений и, соответственно, большое количество стейкхолдеров, ведет с ними перманентную двустороннюю коммуникацию. В условиях кризиса компания вынуждена взаимодействовать со всеми затронутыми группами общественности, уделяя им достаточное внимание.

**Современные технологии PR- и маркетинговых коммуникаций в сфере железнодорожного транспорта.** В странах с высоким уровнем конкуренции в транспортной сфере, ввиду присутствия на рынке множества компаний, специалисты используют широкий спектр инструментов коммуникаций для привлечения потребителей и формирования лояльности к бренду. В России из-за монопольного положения ОАО «РЖД», а также в связи со сложившимися традициями корпоративных коммуникаций, новые технологии маркетинга и PR внедряются не так активно. Некоторые из них набирают популярность (скажем, лонгриды, спецпроекты с журналистами – Arzamas[[64]](#footnote-64), программа лояльности «РЖД-Бонус»[[65]](#footnote-65)), другие не приживаются (сотовый оператор «РЖД»[[66]](#footnote-66), нет единого мобильного приложения[[67]](#footnote-67), неудачный запуск ретро-поезда Петербург – Павловск[[68]](#footnote-68)), уступая место классическим методам взаимодействия с общественностью. Тем не менее, рассмотрим основные тренды маркетинговых и PR-коммуникаций, которые используются железнодорожными компаниями (как в мире, так и в России) для взаимодействия с общественностью и клиентами.

* **Нормкор маркетинг**

Нормкор маркетинг – это медленный (или скучный) маркетинг, суть которого заключается в транслировании обычных, привычных, повседневных вещей[[69]](#footnote-69). В Европе и США уже подхватили этот тренд и создали несколько телевизионных каналов типа SlowTV, где показывают длинные ролики без сюжета и экшна. Идея нормкор маркетинга для железнодорожной компании заключается в том, что трансляция всего пути из окна машиниста с живописными видами, разнообразной природой, городами и так далее размещается в интернете[[70]](#footnote-70).

* **Картины в поездах, экскурсии на ретро-поездах, музеи**

Любители истории и искусства готовы расширять свои горизонты круглосуточно. И железнодорожные компании, как представители одного из первых механизированных видов транспорта, прилагают усилия для привлечения соответствующей публики на свои объекты.

Российские железные дороги подходят для таких проектов как нельзя лучше. ОАО «РЖД» стремится подчеркнуть историческую преемственность и развивает культурное направление маркетинга и коммуникаций. Так, например, на Кругобайкальской железной дороге организованы экскурсии на поезде, который везет ретро-паровоз. В Санкт-Петербурге, в свою очередь, ОАО «РЖД» предлагает паровозные прогулки с экскурсиями по вокзалам и музеям. К Новому году проводятся железнодорожные туры в Великий Устюг к Деду Морозу[[71]](#footnote-71). Кроме того, недавно в Санкт-Петербурге открылся после реставрации самый большой музей железнодорожного транспорта в Европе. По официальным данным, 10 декабря 2017 на экспозицию пришел 100-тысячный посетитель (музейный комплекс был открыт 30 октября 2017)[[72]](#footnote-72) .

* **Совместные онлайн-проекты со СМИ**

Сотрудничество бизнес-субъектов со средствами массовой информации нельзя считать новшеством, однако с развитием диджитал-медиа проекты приобрели принципиально иной вид. Сегодня партнерство СМИ и компаний может реализовываться в виде лонгридов (объемные материалы, сопровождаемые различными формами интерактива), онлайн-лекций, диджитал сторителлинга.

Например, в октябре 2017 года ОАО «РЖД» запустило совместный проект с некоммерческой просветительской платформой Arsamas под названием «Как железные дороги изменили русскую жизнь»[[73]](#footnote-73). Здесь читатели могли бесплатно послушать курс лекций от ведущих историков железных дорог, изучить краткий словарь железнодорожных жалоб, послушать музыку железных дорог и даже пройти «самый сложный тест на знание жизни (и поездов)». Кроме того, в рамках проекта на вокзалах Москвы и Санкт-Петербурга выступали лекторы. Проект в очередной раз подчеркнул преемственность ОАО «РЖД» и историческую ценность железных дорог России.

* **Социальные сети**

Роль социальных сетей в современном мире становится все значительнее. Компании наращивают присутствие в Facebook, VK, Instagram, Twitter, Telegram и на других платформах, чтобы быть ближе к своей аудитории, отслеживать обратную связь и оперативно давать комментарии по важным вопросам. Мировые лидеры железнодорожного транспорта не остаются в стороне и активно работают с аудиторией социальных сетей. Контент-менеджеры и SMM-менеджеры проводят викторины, розыгрыши, запускают прямые эфиры и снимают истории в Instagram, сопровождают посты инфографикой, разбавляют контент долей юмора.

Примеры: 1) Instagram-концепция ОАО «РЖД» оригинальная. На официальном аккаунте [[74]](#footnote-74)преимущественно размещаются фотографии поездов от фотографов из регионов страны. Компания не сама создает контент, а получает его от любителей фотографировать локомотивы и составы и размещает на своей странице. Периодически в Instagtam-аккаунте появляются новости об акциях, праздниках или новых проектах, разыгрываются призы. Аккаунт ОАО «РЖД» в Instagram достаточно популярен: количество подписчиков насчитывает 102 тысячи.

2) В сравнении с ОАО «РЖД» аккаунт в Instagram американского лидера Union Pacific[[75]](#footnote-75) менее востребован. Администраторы лишь дублируют контент из Facebook[[76]](#footnote-76), поэтому подписчиков у них меньше – около 24 тысяч. Тем не менее, в профиле размещаются фото локомотивов, инфографика, основные новости и иногда шутки.

3) Французская железнодорожная компания SNСF создала страницу в Facebook[[77]](#footnote-77)для налаживания обратной связи с клиентами: любой интересующийся пользователь может задать вопрос и получить на него ответ.

* **Программы лояльности**

Программы лояльности давно используются различными видами бизнеса, чтобы стимулировать клиентов воспользоваться услугами еще раз. Транспортные компании также используют данные методы для повышения лояльности целевой аудитории. В России самыми известными программами лояльности в транспортной сфере являются: «Аэрофлот-Бонус» («Аэрофлот»), «Крылья» («Уральские Авиалинии»), «S7 Priority» («S7 Airlines») и «РЖД-Бонус». Несмотря на серьезную конкуренцию с авиакомпаниями в 2016 году «РЖД-Бонус» стала победителем Национального конкурса в области маркетинга Loyalty Awards Russia в номинации «Лучшая программа лояльности транспортной компании»[[78]](#footnote-78). У ОАО «РЖД» действует гибкая система скидок и льгот, а также накопления баллов на бесплатные поездки.

2) Немецкий оператор Deutsche Bahn[[79]](#footnote-79) тоже имеет гибкую систему скидок для постоянных клиентов – BahnCard.

* **Мобильные приложения**

Мобильные приложения сегодня – одно из самых удобных средств коммуникации с клиентами. Теперь через мобильные приложения можно покупать и возвращать билеты, бронировать места, проходить регистрацию (на авиарейс), некоторые компании даже запускают игры в рамках программы лояльности («Аэроигры» в поддержку «Аэрофлот-Бонус»). Что касается ОАО «РЖД», то в Google Play (Android Market) поисковый запрос «РЖД» выдает целых три приложения: «РЖД Пассажирам билеты на поезд», «РЖД Грузы» и «РЖД онлайн»[[80]](#footnote-80). Первое приложение предназначено для покупки билетов, второе – для оформления и расчета стоимости грузоперевозки, третье – для обратной связи. Единого приложения, которое сочетало бы в себе все функции, нет.

У Deutsche Bahn, напротив, есть приложение DB Navigator[[81]](#footnote-81), в котором можно купить билет по привлекательной цене, отслеживать информацию о поездке, планировать свое путешествие в разделе My Trip, выбрать и забронировать место, найти на карте ближайшую станцию или вернуть билет.

Таким образом, коммуникационное сопровождение железнодорожной компании сегодня идет в ногу с трендами технологий и коммуникаций: используется интернет, социальные сети, мобильные приложения, реализуются совместные онлайн-проекты со СМИ. В России развивается такое направление маркетинга и коммуникаций как привлечение общественности посредством науки, искусства и истории: экскурсии на ретро-поездах, открытие технологичных музеев, лекции для заинтересованной аудитории как в онлайне, так и на реальных площадках – на вокзалах, в учебных заведениях и т.д.

**§2. Методы и технологии кризисных коммуникаций  
 на железнодорожном транспорте**

Под контролем компании железнодорожного транспорта находятся объекты повышенной опасности, в связи с чем управленческий персонал должен быть готов к любого рода происшествиям, чтобы вовремя их устранить либо уменьшить тяжесть последствий. В частности, от своевременного реагирования службы по связям с общественностью на непредвиденную ситуацию зависит, насколько быстро организация нивелирует репутационные и финансовые угрозы, а также обеспечит безопасность пассажиров и работников[[82]](#footnote-82).

Для удобства анализа кризисных коммуникаций в компании железнодорожного транспорта и с опорой на теоретические разработки первой главы мы создали типологию кризисов, наиболее часто встречающихся на российских железных дорогах.

1. **Чрезвычайное происшествие**

Наиболее распространенные кризисные ситуации, встречающиеся на железнодорожном транспорте и влекущие за собой необходимость кризисных коммуникаций, именуются *непредвиденными* *ситуациями*. Непредвиденная ситуация – это обстановка на территории размещения объектов компании, филиалов компании, других структурных подразделений, дочерних и зависимых обществ (ДЗО), сложившаяся в результате определенных происшествий. К непредвиденным ситуациям на железнодорожном транспорте относятся: ДТП на переезде, разрушение инфраструктуры (размывы, обрывы проводов), пожары, сходы вагонов, развал груза, хищения, гибель сотрудников, травмирование пассажиров, драки (стрельба, хулиганство), подозрительные предметы, пожары вблизи железнодорожных путей, задержка поездов, течь опасных грузов. В зависимости от серьезности происшествия и тяжести последствий служба корпоративных коммуникаций обязана соблюдать установленные правила оперативного реагирования[[83]](#footnote-83).

Чрезвычайные происшествия на объектах железнодорожного транспорта происходят, по мнению Д.В. Коробейникова и С.В. Метлушина, по следующим основным причинам:

«- естественный физический износ технических средств,

- нарушение правил эксплуатации,

- усложнение технологий,

- увеличение численности, мощности и скорости транспортных средств,

- терроризм,

- рост плотности населения вблизи железнодорожных объектов,

- несоблюдение населением правил личной безопасности»[[84]](#footnote-84).

Согласно типологии кризисов Т.Кумбса (см. §1 гл.1), чрезвычайные ситуации обусловлены: а) природными катаклизмами; б) вредительством (включая терроризм); в) аварией вследствие технической ошибки; г) аварией вследствие человеческого фактора.

Исходя из этих двух позиций, выделим пять видов чрезвычайных происшествий:

* природные катаклизмы;
* происшествия, вызванные техническими неполадками на железнодорожном транспорте;
* происшествия, обусловленные человеческим фактором;
* терроризм;
* несоблюдение населением правил личной безопасности.

Компания железнодорожного транспорта выбирает стратегию реагирования в зависимости от характеристик происшествия. Система оперативного реагирования на непредвиденные ситуации включает в себя несколько последовательно выполняемых этапов, которые были выделены автором на основе интервью начальника службы корпоративных коммуникаций Октябрьской железной дороги (филиал ОАО «РЖД») Дмитрия Александровича Туринского[[85]](#footnote-85).

1. Оповещение

Должностные лица дороги (старший дорожный диспетчер, руководители филиалов, ответственные лица в ДЗО) обязаны проинформировать начальника службы корпоративных коммуникаций о чрезвычайном, общественно значимом происшествии. Сигнал о ЧС может исходить также от очевидцев, представителей МЧС и других организаций и ведомств, из мониторинга интернет-СМИ. Начальник службы корпоративных коммуникаций, получив информацию, передает ее Оперативному дежурному ЦОС (Департамент корпоративных коммуникаций, Москва).

1. Cоставление прогнозов

После получения информации о происшествии начальник службы оценивает ситуацию с точки зрения общественной значимости и определяет оптимистический и пессимистический прогнозы развития событий, а также возможность привлечения интереса к ней со стороны СМИ и групп общественности. Затем руководитель службы анализирует данные об инциденте (размер ущерба, степень вины компании, время на ликвидацию ЧС, время задержки поездов и т.д.). В случае, если уровень рисков и угроз высок, служба корпоративных коммуникаций действует дальше по указанию ЦОС, если угрозы невысокие – разбирается в ситуации самостоятельно.

1. Разработка стратегии и плана оперативного реагирования

При самостоятельном планировании реагирования начальник службы разрабатывает стратегию и план и ставит в известность Оперативного дежурного в Москве. В стратегии информационного реагирования определяются целевые группы общественности, содержание доводимой до них информации, а также каналы коммуникации. В соответствии с принятой стратегией разрабатывается план работ по информационному реагированию.

По мнению А.Н. Чумикова, одной из главных позиций в кризисной ситуации является работа с целевыми группами общественности и их идентификация. Таким образом, выделяются те группы, которым будет направляться необходимая в период кризиса информация. Автор отмечает, что в зависимости от случая список заинтересованных групп общественности и их иерархия могут существенно различаться[[86]](#footnote-86).

К примеру, если целевыми группами являются пассажиры, встречающие, провожающие, то коммуникация с ними будет осуществляться посредством размещения пресс-релиза на сайте, рассылки пресс-релизов, брифинга, объявлений на станциях и проч.

1. Реагирование на ЧС

Первостепенно начальник службы распределяет обязанности между сотрудниками и оценивает необходимость привлечения пресс-секретаря региона. Затем НЦОС организует мониторинг СМИ, сбор информации из внешних и внутренних источников, следит за развитием ситуации (на предмет повышения рисков), при необходимости выезжает на место для самостоятельного разрешения ситуации.

На место также могут выезжать заместитель начальника службы, начальник отдела (сектора) по работе со СМИ или пресс-секретарь региона в случае, если кризисом заинтересовались СМИ и другие целевые группы общественности.

Д.А. Туринский подчеркивает, что важным обстоятельством в оперативном реагировании является то, что при возникновении ЧС служба корпоративных коммуникаций должна стать источником сообщений о кризисе[[87]](#footnote-87). Таким образом, пресс-служба опережает репортажи журналистов с места событий, данные МЧС или очевидцев, которые могут передать информацию с иной, искажающей объективное положение дел, трактовкой. Обычно реакция компании должна занимать не более часа с момента информирования об инциденте.

Для получения дополнительной информации о происшествии служба корпоративных коммуникаций взаимодействует:

* с пресс-службой регионального ГУ МЧС;
* с пресс-службой транспортной прокуратуры и транспортной полиции;
* с другими органами и ведомствами, формирующими информационные потоки.

Отметим, что пресс-релиз в кратчайшие сроки согласуется с начальником дороги и размещается на сайте компании. Стилистика пресс-релиза не должна быть перенасыщена техническими терминами, для того чтобы представители СМИ могли правильно их истолковать. Кроме того, в пресс-релизе об инциденте, затронувшем интересы людей, указываются номера телефонов, по которым можно узнать об изменениях в графике движения поездов, а также о состоянии пассажиров, если есть пострадавшие[[88]](#footnote-88).

Таким образом, выведем основные каналы коммуникации, используемые службой корпоративных коммуникаций для информирования о непредвиденных ситуациях:

* согласованный пресс-релиз на официальном сайте;
* комментарий представителя НЦОС;
* лист вопросов и ответов для СМИ;
* брифинг должностного лица;
* объявления на станциях;
* личные и опосредованные контакты с представителями СМИ.

1. **Конфликт железнодорожной компании с местным населением и властями**

Конфликт с местным сообществом преимущественно возникает на почве строительства железнодорожных путей в ненадлежащем, с точки зрения активистов, месте, в «неэкологичности» железнодорожных перевозок, в излишней шумности железных дорог. При этом зачастую представители местного населения акцентируют внимание властей и других стейкхолдеров на несогласованности с ними действий, на халатном отношении к окружающей среде и к местным жителям. Активисты привлекают журналистов, проводят «экскурсии» и митинги, обвиняют компанию во всевозможных нарушениях.

В рамках данной ВКР, когда железнодорожная компания принадлежит государству и действует под его контролем, кризисы на этой почве возникают в основном между локальной общественностью и ОАО «РЖД», так как множество проектов реализуются совместно с региональной администрацией. Не зная о тонкостях взаимоотношений государства и ОАО «РЖД», местная общественность зачастую нападает именно на ОАО «РЖД», потому что для нее железнодорожные пути и поезда – область ответственности именно этой организации. С развитием интернета пользователи социальных сетей стали открыто обсуждать проблемные ситуации, создавать сообщества и активно продвигать общее, негативное, часто агрессивное, мнение.

Кризисные ситуации, касающиеся взаимоотношений местного населения или региональной администрации с железнодорожной компанией, носят, в большинстве случаев, затяжной характер и требуют регулярной коммуникации. Для достижения взаимопонимания организация, с нашей точки зрения, должна демонстрировать прозрачную деятельность. К этому относится ведение переговоров с представителями местного сообщества, открытая коммуникация с журналистами. Кроме того, компании рекомендуется информировать общественность обо всех подвижках в разрешении кризисной ситуации.

В соответствии с вышесказанным перечислим коммуникативные методы и технологии, используемые в случае конфликта с местным населением:

* пресс-релизы на официальном сайте;
* регулярно обновляющиеся новости на официальном сайте;
* комментарии представителям СМИ;
* заявления для СМИ;
* лист вопросов и ответов для СМИ;
* брифинги и пресс-конференции с участием первых лиц;
* имиджевые статьи и интервью;
* пресс-туры;
* встречи с местным сообществом;
* переговоры с региональной администрацией;
* круглые столы;
* взаимодействие со стейкхолдерами в социальных сетях.

1. **Изменения в расписании и отмена поездов**

Расписание движения поездов и электропоездов может изменяться по ряду причин. Подобные перемены или вообще отмены поездов способны вызвать недовольство потенциальных пассажиров. Таким образом, острота кризиса зависит, в первую очередь, от того, насколько важен местному населению отмененный или перенесенный на другое время поезд. Например, если электрички из города в дачные поселки ходят каждые полчаса, то отмена или изменения в движении, вероятнее всего, не вызовут негативной реакции. А в случае, когда между поселком и районным центром ходит один поезд в сутки, его отмена станет предметом для возмущения.

В контексте кризисных коммуникаций мы рассматриваем вариант, когда изменения в движении поездов становятся объектом работы специалистов по связям с общественностью.

Если происходит отмена поездов, то, согласно теории атрибуции (см. §2, гл.1), стейкхолдеры автоматически переносят всю вину на компанию. В России, если перестал ходить поезд, общественное мнение, как правило, возлагает вину на ОАО «РЖД». Хотя ситуаций может быть множество, как и множество виноватых. В таких случаях необходима быстрая разъяснительная реакция службы корпоративных коммуникаций. Разумеется, недовольство местных жителей комментариями и пресс-релизами не успокоить, поэтому компании следует исправлять положение, предпринимать конкретные шаги, особенно в случаях, когда негативной информацией заинтересовались региональные и федеральные СМИ. Тем не менее, несвоевременное объяснение причины может стоить компании репутации. Для нивелирования кризиса в арсенале службы по связям с общественностью могут быть следующие методы и технологии:

* оперативный комментарий, затрагивающий причину кризиса (специалиста по связям с общественностью или руководителя);
* серия новостей и пресс-релизов на официальном сайте компании;
* лист вопросов и ответов для СМИ;
* заявление для СМИ;
* встречи с местными властями.

1. **Рост тарифов и трудности с покупкой билетов**

Последний тип кризисов, с которым, с нашей точки зрения, компания железнодорожного транспорта сталкивается чаще, чем с другими, связан с тарифной политикой и продажей билетов на поезда дальнего и ближнего следования. В данный тип входит как повышение цен на билеты, так и затруднения в продажах.

Клиенты ОАО «РЖД» считают, что цены на железнодорожные билеты высокие, и связывают это обстоятельство с отсутствием конкуренции на рынке. В общем и целом, данный тип кризиса является латентным до тех пор, пока ОАО «РЖД» не повышает стоимость билета. Когда это происходит (что обусловлено множеством экономических факторов), недовольство вспыхивает с новой силой.

Второй аспект данного типа кризисов – приостановка продажи билетов в отдельных территориальных единицах – пример которого мы рассмотрим в следующем параграфе ВКР. При возникновении подобной ситуации активность СМИ и других стейкхолдеров увеличивается мгновенно.

Очевидно, что источником кризиса чаще всего является сама компания. Поэтому уместно говорить о том, что организация изначально знает о будущем волнении среди клиентов и имеет возможность продумать кризисные коммуникации еще до кризиса (на предварительном этапе): как преподнести информацию и каким образом общаться с целевыми группами общественности после поступления информационного повода в публичное пространство. Заранее выстроенный план коммуникации даст железнодорожной компании однозначное преимущество.

На этапе преодоления кризиса, если кризисная стратегия не выстроена заблаговременно, служба по связям с общественностью вынуждена реагировать максимально оперативно и не допускать ошибок. Таким образом, можем перечислить наше видение о том, какие методы и технологии кризисных коммуникаций необходимо использовать в случае кризиса с продажей билетов:

* заявление для СМИ;
* комментарий;
* разъясняющий пресс-релиз на официальном сайте и в социальных сетях;
* лист вопросов и ответов;
* брифинг должностного лица;
* горячая линия.

Составив и проанализировав типологию кризисов, можем сделать следующий вывод. Чаще всего от компании требуется своевременная реакция и правильный подбор каналов коммуникации для сопровождения кризисной ситуации. Когда кризис имеет затяжной характер, рекомендуется регулярно освещать проблему и работу над ней в СМИ и социальных сетях, вести переговоры и публиковать имиджевые материалы. В случае, когда кризисная ситуация провоцируется самой компанией (рост цен на билеты, задержка продаж), необходимо заранее спланировать кризисные коммуникации и максимально сгладить недовольство стейкхолдеров.

**§3. Кризисные коммуникации ОАО «РЖД» (анализ кейсов)**

Данный параграф посвящен рассмотрению ОАО «РЖД» как субъекта кризисных коммуникаций.

Так, на основе интервью Д.А. Туринского, нами были выделены основные группы общественности, с которыми чаще всего взаимодействует компания железнодорожного транспорта в кризис.

* ГУ МЧС;
* Губернатор и региональное правительство;
* Аппарат президента в федеральном округе;
* Транспортная прокуратура;
* Управление Роспортебнадзора, Ростехнадзора, Ространснадзора;
* Некоммерческие организации, включая экологические организации;
* Региональные СМИ;
* Местные жители и очевидцы;
* Клиенты (пассажиры/ грузоотправители и грузополучатели).

Используя типологию кризисов, представленную в параграфе 2 данной главы, проведем анализ реальных кризисных ситуаций, относящихся к деятельности ОАО «РЖД». Объект анализа – кризисный кейс. Предмет анализа – методы реагирования службы корпоративных коммуникаций в кризисной ситуации (в *Приложении 4* анализ представлен в виде таблицы).

Итак, **первый кейс**, рассмотренный нами – «Столкновение поезда и локомотива под Липецком»[[89]](#footnote-89) – относится к типу кризисов «чрезвычайное происшествие» (авария вследствие технической ошибки). После анализа информационного поля можем кратко изложить ситуацию: 9 апреля 2015 года в Липецкой области пассажирский поезд, следовавший по маршруту «Москва – Волгоград», столкнулся с тепловозом. ЧС произошла при смене локомотива из-за неисправности системы блокировки колес. В результате пострадало 14 человек, одного пассажира госпитализировали. Ситуация находилась в зоне ответственности Юго-Восточной железной дороги (ЮВЖД). Публикации в интернет-СМИ носили преимущественно нейтральный характер и прекратились после официального заявления ОАО «РЖД». В ходе ЧС региональный филиал ОАО «РЖД» взаимодействовал с ГУ МЧС, транспортной полицией, пассажирами и пострадавшими. В число стейкхолдеров также вошли родственники пострадавших пассажиров, другие клиенты ОАО «РЖД». В данном случае пресс-служба ЮВЖД использовала следующие методы реагирования на кризис:

* комментарий начальника пресс-службы: «Сегодня в 4 часа 47 минут на станции Грязи во время плановой смены локомотива пассажирского произошло соударение состава с ранее отцепленным тепловозом». Было сообщено о количестве пострадавших и госпитализированных;
* новость на сайте ОАО «РЖД»: «Происшествие на станции Грязи-Воронежские Юго-Восточной железной дороги» [[90]](#footnote-90);
* пресс-релиз на сайте компании[[91]](#footnote-91).

В качестве шагов, предпринятых для нивелирования кризиса, руководство филиала организовало выезд специальной комиссии во главе с начальником дороги на место происшествия. Также всем пострадавшим была оказана медицинская помощь и выплачена компенсация от страховой компании.

Таким образом, филиал ОАО «РЖД» действовал по регламенту, принятому для реагирования в случае чрезвычайной ситуации, и аккумулировал ресурсы для установления причин аварии и ликвидации ее последствий. Выездом комиссии компания подчеркнула, что возникшая проблема признана серьезной и будет решена при участии руководства. Кроме того, пассажирам была оказана медицинская помощь и выплачена компенсация от страховой компании. Была предпринята попытка использовать *стратегию восстановления* (по Т. Кумбсу), однако не были названы виновники аварии и публично не сообщено об их наказании. В связи с этим стратегия реализована не в полном объеме.

Таблица 1

**SWOT-анализ по кейсу «Столкновение поезда и локомотива под Липецком»**

|  |  |
| --- | --- |
| **S (Сильные стороны)** | **W (Слабые стороны)** |
| * своевременное реагирование; * выезд комиссии на место происшествия; * оказание медицинской помощи пострадавшим и выплата компенсации от страховой компании. | * реагирование исключительно по регламенту, невовлеченность компании в кризис; * не названы виновники аварии, не сообщено об их наказании => нет извлечения уроков из кризиса. |
| **О (Возможности)** | **T (Угрозы)** |
| * демонстрация вовлеченности, извлечение уроков посредством наказания виновных и действий на опережение возникновения подобных ситуаций в будущем (организация технических проверок подвижных составов). | * поиск виноватых другими участниками кризиса (МЧС, МВД, пострадавшими и их родственниками) и придание огласке => угроза репутации компании; * повторение подобных ситуаций в будущем. |

**Второй кейс**, относящийся к типу «конфликт с местным населением и властями», носит условное название «Конфликт Лосево – Каменногорск – Выборг». Федеральный проект железнодорожной линии Лосево – Каменногорск –Выборг был запущен в 2009 году в рамках обеспечения железнодорожных коммуникаций между Санкт-Петербургом и Хельсинки (Финляндия). Строительство должно было завершиться в 2010 году (длина ветки – 64,8 км, стоимость – неизвестна, источники оперируют цифрами до 122 млрд рублей[[92]](#footnote-92)), однако линия до сих пор не введена в эксплуатацию. Недовольство среди местного населения касается следующих пунктов: 1) железная дорога наносит вред окружающей среде и природному наследию Карелии; 2) пути строятся в непосредственной близости от дач и жилых домов (некоторые дома снесли, выплатив компенсацию гражданам после суда); 3) недостаточная шумоизоляция, нарушающая право на комфортные условия проживания; 4) незаконное строительство в течение первых трех лет (отсутствие разрешающей документации); 5) отказ местных властей в финансировании строительства путепроводов. Последние вопросы, которые беспокоят граждан на сегодняшний день – долгострой линии и вытекающая из этого сомнительность необходимости ее строительства. Также необходимо отметить, что ОАО «РЖД» является заказчиком реконструкции только ветки «Каменногорск – Выборг». То есть за ветку «Лосево – Каменногорск» железнодорожная компания ответственности не несет.

В СМИ в течение уже девяти лет выходят негативные публикации с эмоциональными заголовками: «Ржавые рельсы до горизонта»[[93]](#footnote-93), «Великая стройка никому не нужна?»[[94]](#footnote-94), «Строили, строили и наконец бросили»[[95]](#footnote-95) и т.д. Участники кризиса: Октябрьская железная дорога (ОЖД, филиал ОАО «РЖД»), правительство Ленинградской области, Федеральное агентство железнодорожного транспорта, Министерство транспорта РФ – с одной стороны (организаторы строительства) и местное сообщество и некоммерческие организации – с другой.

Реакция ОАО «РЖД» в онлайн и офлайн пространствах на протяжении кризиса была следующей:

* 2017 – новость на сайте «РЖД-Партнер» об опробовании линии Лосево – Каменногорск;
* 2017 г – комментарий начальника службы корпоративных коммуникаций «Новой газете»: «за Лосево – Каменногорск ОАО «РЖД» ответственности не несет, проект находится на завершающем этапе строительства»;
* 2015 – комментарий пресс-службы «Интерфаксу» о постройке грузового парка к 2016 году.

Для спокойствия общественности были предприняты следующие шаги: организованы пресс-тур, встреча с областными властями. Также в 2015 году ОЖД опубликовала имиджевое интервью начальника дороги О. Валинского, в котором он пообещал, что в 2016 году движение откроется[[96]](#footnote-96). В течение строительства на официальном сайте публиковались пресс-релизы и новости на следующие темы: о стабильности работы железнодорожной отрасли, об инвестициях в строительство (2,3 млрд, 1,4 млрд, 2,7 млрд; к 2015 году инвестировано более 58 млрд рублей), об итогах работы РЖД, об открытии сквозного движения с участием министра транспорта, о координационных советах по развитию транспортной системы, о мерах для снижения шумового воздействия на окружающую среду (направлено более 9 млрд рублей), о строительстве временных автодорог стоимостью 170 млн рублей[[97]](#footnote-97).

В итоге ситуация складывается следующим образом:

1. целевые группы общественности и СМИ не могут добиться от компании и правительства ответов на интересующие вопросы;
2. компания не дает информации о запуске линии;
3. компания подчеркивает, что участок «Лосево – Каменногорск» не входит в ее зону ответственности;
4. компания удовлетворяет лишь одно требование местного населения о шумоизоляции и не идет на контакт с общественными организациями.

Следовательно, мы считаем, что в данном случае компания избирает две стратегии реагирования: *стратегию игнорирования кризиса* и *стратегию снятия ответственности*, переложив ее (ответственность) на государство: «За Лосево – Каменногорск ОАО «РЖД» ответственности не несет, проект находится на завершающем этапе строительства». При этом негативные публикации продолжают появляться, кризис не утихает. В данном случае было бы уместно демонстрировать прозрачную деятельность, открыто идти на контакт и информировать стейкхолдеров о предпринимаемых мерах.

Таблица 2

**SWOT-анализ по кейсу « Конфликт Лосево – Каменногорск – Выборг»**

|  |  |
| --- | --- |
| **S (Сильные стороны)** | **W (Слабые стороны)** |
| * организация пресс-тура и встречи с областными властями; * использование стратегии снятия ответственности; * публикация имиджевого интервью; * предпринятые меры по шумоизоляции. | * игнорирование кризиса => непрекращающиеся негативные публикации; * непредоставление открытой и достоверной информации; * отсутствие действий по преодолению кризиса со стороны руководства. |
| **О (Возможности)** | **T (Угрозы)** |
| Прикладывание усилий для смягчения кризиса и сокращения количества публикаций с негативной коннотацией посредством:   * демонстрации открытой и прозрачной деятельности; * принятия мер для решения проблемы; * постоянного освещения проблемы в СМИ; * организации общения со стейкхолдерами и журналистами по данной проблеме. | * заинтересованность в кризисной ситуации крупных общественных организаций (например, «Гринпис») и, как следствие, придание ей (ситуации) статуса общенациональной проблемы; * снижение пассажиропотока по направлению Петербург – Хельсинки через Лосево, Каменногорск и Выборг в связи с бойкотированием этого пути. |

**Третий кейс** «Штурм электропоезда жителями поселка Кропачево Челябинской области» относится к типу «изменения в расписании и отмена поездов». Кризис затронул Южно-Уральскую железную дорогу (филиал ОАО «РЖД»). Возникло противостояние между дорогой и населением Челябинской области, а также с активистами. Так, единственная электричка, соединяющая поселок Кропачево (4,7 тыс. человек) с Ашой (районным центром), была отменена в 2012 году из-за нерентабельности. С того момента жители по тихой договоренности с сотрудниками ОАО «РЖД» добирались в Ашу на служебном поезде. И в июле 2016 г. новый машинист, вышедший на смену и не знавший о том, что «здесь можно поймать пассажиров», отказался пускать жителей в электричку. Возмущенные сельчане запротестовали и вышли на пути. Очевидцы сняли ролик, он попал в Youtube[[98]](#footnote-98) и мгновенно разошелся по местным СМИ. Отметим, что в поселке нет больницы, отдела ФМС, центра занятости населения, поэтому за всеми сопутствующими услугами приходится ездить в райцентр.

Пресс-служба Южно-Уральской дороги реагировала следующим образом:

* был дан своевременный комментарий о том, что «машинист поезда не виноват, он выполнял инструкцию. Пилоты самолетов тоже соблюдают правила, и пассажирам же не приходит в голову выйти на взлетно-посадочную полосу и поймать попутный самолет»[[99]](#footnote-99);
* служба корпоративных коммуникаций разъяснила стейкхолдерам, что перевозки исключительно силами компании нерентабельны (билет на электропоезд стоил бы в районе 300 рублей) и за финансированием нужно обращаться в органы местного самоуправления.

Для ликвидации недовольства региональный филиал предпринял такие шаги: были проведены переговоры с представителями регионального правительства. Как итог, 18 августа 2016 года на официальном сайте появилась новость «Холдинг ОАО «РЖД» совместно с властями региона восстановил электричку до станции Кропачево с 18 августа».

Для работы над кризисом компания избрала две стратегии реагирования по У. Бенуа – *снятие ответственности* («Машинист поезда не виноват, он выполнял инструкцию; перевозки нерентабельны, за финансированием нужно обращаться в органы местного самоуправления) и *исправление ситуации* (переговоры с представителями регионального правительства + новость на сайте компании от 18 августа 2016 «Холдинг ОАО «РЖД» совместно с властями региона восстановил электричку до станции Кропачево с 18 августа»). Компания нивелировала репутационные риски посредством подчеркивания, что до кризиса сотрудники ОАО «РЖД» помогали местным жителям добираться до районного центра бесплатно. Кроме того, добившись восстановления электрички из Кропачево в Ашу, ОАО «РЖД» выступило в качестве защитника интересов местных жителей перед областным правительством. На наш взгляд, кризисные коммуникации были проведены эффективно.

Таблица 3

**SWOT-анализ по кейсу «Штурм электропоезда жителями поселка Кропачево Челябинской области»**

|  |  |
| --- | --- |
| **S (Сильные стороны)** | **W (Слабые стороны)** |
| * своевременное реагирование и объяснение причины кризиса (стратегия снятия ответственности); * предоставление расширенной информации по кризисной ситуации и сохранение репутации; * предпринятая стратегия восстановления и запуск нового электропоезда по направлению Кропачево – Аша. | * - |
| **О (Возможности)** | **T (Угрозы)** |
| * закрепление образа ОАО «РЖД» как защитника интересов пассажиров и местного населения. | * повторение подобных ситуаций в будущем из-за тесного сотрудничества с государством по данному вопросу. |

В рамках **четвертого кейса**, применимого к типу кризисов «рост тарифов и трудности с покупкой билетов», была рассмотрена ситуация 2017 года, когда ОАО «РЖД» приостановило продажу билетов в плацкартные вагоны на новогодние праздники. Кризисные коммуникации были организованы ОАО «РЖД» и направлены на клиентов и туроператоров. Ключевым звеном в коммуникации железнодорожной компании выступала Федеральная антимонопольная служба (ФАС России). Так, в ноябре 2017 года ОАО «РЖД» приостановило продажу билетов в плацкартные и общие вагоны на 2018 год. Это произошло из-за споров о тарифах с Федеральной Антимонопольной службой (ФАС). Представители ФАС настаивали на том, чтобы цена на перевозки была снижена на 10%. Среди туроператоров, пассажиров и СМИ поднялась паника в связи с невозможностью приобрести билеты на новогодние праздники. Публикации в федеральных и региональных СМИ носили преимущественно нейтральный характер, однако встречались и негативные сообщения («Из-за остановки продажи билетов в плацкартные вагоны школьники останутся без каникул» и т.д.)[[100]](#footnote-100). ОАО «РЖД» для реагирования использовало:

* пресс-релиз на сайте компании от 04 ноября 2017 года: «Спрос на перевозки в плацкартных вагонах в новогодние каникулы будет удовлетворен в полном объеме»[[101]](#footnote-101);
* пресс-релиз на сайте компании от 11 ноября 2017 года: «Билеты в плацкартные и общие вагоны поступят в продажу 17 ноября»[[102]](#footnote-102).

17 ноября 2017 года был опубликован пресс-релиз о том, что продажа билетов открыта[[103]](#footnote-103). Затем появился еще один пресс-релиз об объявлении 50%-ных скидок на билеты в купе на новогодние праздники. Полагаем, что это шаги компании, предпринятые для нивелирования кризиса.

Резюмируя информацию по данному кризису, скажем, что пресс-служба своевременно разместила на официальном сайте пресс-релиз, разъясняющий причину приостановки продажи билетов – ожидание решения «регулятора о размере тарифа в вагоны дальнего следования категории плацкарт и общие» (ФАС). Позднее на сайте последовательно размещалась информация о поступлении билетов в продажу и об удовлетворении спроса на перевозки в новогодние праздники.

В данной ситуации компания применила две стратегии – *стратегию снятия ответственности*: « Ранее в связи с отсутствием решения регулятора продажи билетов этих категорий были временно приостановлены» и *стратегию восстановления:* снижение стоимости билетов в купейные вагоны. ОАО «РЖД» своевременно провело кризисные коммуникации и проинформировало целевые группы общественности о скором запуске продаж. Кризисные коммуникации проведены своевременно и эффективно.

Таблица 4

**SWOT-анализ по кейсу «Приостановка продажи билетов в плацкартные вагоны в ноябре 2017 года»**

|  |  |
| --- | --- |
| **S (Сильные стороны)** | **W (Слабые стороны)** |
| * своевременное разъяснение ситуации для СМИ и целевых групп общественности: продажа возобновится, когда антимонопольный орган примет решение; * использование стратегии снятия ответственности; * управление негативом посредством публикаций пресс-релизов; * объявление о распродаже билетов в купейные и плацкартные вагоны. | * - |
| **О (Возможности)** | **T (Угрозы)** |
| * увеличение пассажиропотока и прибыли благодаря запуску предновогодних акций. | * возникновение у пассажиров недовольства из-за высоких тарифов на перевозки и дальнейшее взаимодействие активистов с ФАС по этому вопросу. |

Осуществив кейс-стади и SWOT-анализ, можем сделать вывод, что в двух из четырех представленных случаев компания железнодорожного транспорта продемонстрировала высокий уровень управления кризисными коммуникациями: своевременный комментарий, разъяснение ситуации посредством пресс-релизов, принятые меры по восстановлению – отсутствие слабых сторон по SWOT-анализу. Особую сложность в кризисных коммуникациях на железнодорожном транспорте представляет тип кризиса «конфликт с местным населением и региональными властями» (множество слабых сторон и серьезные угрозы). Для его нивелирования компании необходимо идти на открытый разговор с журналистами и общественными организациями и предоставлять актуальную информацию о ходе работы над проблемой. Также кризис «Столкновение поезда и локомотива под Липецком» был решен не полностью. С нашей точки зрения, принятых мер по регламенту было недостаточно для урегулирования ситуации.

*Таким образом*, исследование коммуникаций ОАО «РЖД» показало, что компания, несмотря на монопольное положение на рынке, активно внедряет современные тренды маркетинговых и PR- коммуникаций. В условиях кризиса компания действует в соответствии со стратегиями информационного реагирования, применяет соответствующие меры, исходя из конкретной ситуации. У службы корпоративных коммуникаций есть собственный регламент для работы с информацией в чрезвычайных ситуациях. В остальных случаях ОАО «РЖД», в основном, использует стратегии снятия ответственности и восстановления, в числе постоянных мер и технологий – пресс-релиз, новость и комментарий. Реже используются пресс-туры, имиджевые материалы, встречи с населением и властями. В двух из четырех случаев мы согласны с тем, как компания осуществляет кризисные коммуникации. В случае с кейсом «Лосево-Каменногорск» мы бы рекомендовали открыто коммуницировать с общественностью и журналистами и демонстрировать прозрачную деятельность, в случае с аварией под Липецком – принимать большее участие в решении кризиса и показать общественности, что уроки извлечены и больше такого не повторится.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках поставленной цели выпускной квалификационной работы на тему «Кризисные коммуникации в компании железнодорожного транспорта» получен следующий *результат*: субъект анализа в условиях кризиса чаще всего использует стратегии снятия ответственности и восстановления, своевременно реагирует на кризисную ситуацию и предоставляет исчерпывающую информацию посредством комментария для СМИ. Конкретизация цели в задачах и их поэтапная реализация позволили получить следующие результаты.

1. Проанализировав дефиниции, предложенные авторами, изучающими кризис-менеджмент и, в частности, кризисные коммуникации, мы вывели следующее определение кризиса: *это резкое изменение ситуации в организации, которое влечет за собой повышенное внимание со стороны целевых групп общественности и СМИ, а также может привести к непредсказуемым последствиям, как негативным, так и позитивным.* В качестве рабочего определения кризисных коммуникаций была использована дефиниция К. Фирн-Бэнкса: *«Кризисные коммуникации – это диалог между организацией и общественностью до, во время, после негативного происшествия; детальная стратегия и тактика, предназначенная для того, чтобы минимизировать имиджевые потери организации».*Заоснову работы взята типология кризисов Т. Кумбса.
2. Теоретики кризисных коммуникаций выделяют три подхода к кризисным коммуникациям и кризисному PR: системный, информационный и стратегический. У. Бенуа и Т. Кумбс предлагают набор стратегий кризисного реагирования. Изучение кризисных коммуникаций также дополняется становлением социальных сетей как канала коммуникаций. Данным вопросом занимается Т. Кумбс, стратеги по кризис-менеджменту и кризисным коммуникациям.
3. ОАО «РЖД» имеет широкую сеть структурных подразделений, посредством изучения которых нами была разработана карта внешней и внутренней общественности. По информации из интервью Д.А. Туринского, служба корпоративных коммуникаций может иметь три варианта структуры в соответствии с масштабом региональной железной дороги. На основе информационной политики ОАО «РЖД», внутренних документов и интервью обозначен функционал службы. Изучив мировые тренды коммуникаций в железнодорожной компании, можем сказать, что крупнейшие игроки мирового рынка, наряду с ОАО «РЖД», используют интернет, социальные сети, мобильные приложения, реализуют совместные онлайн-проекты со СМИ. ОАО «РЖД» развивает такое направление маркетинга и коммуникаций как привлечение общественности посредством науки, искусства и истории: экскурсии на ретро-поездах, открытие технологичных музеев, онлайн-лекции и лекции на вокзалах.
4. Нами составлена типология основных кризисов для компании железнодорожного транспорта: чрезвычайное происшествие, конфликт с местным населением и властями, изменения в расписании и отмена поездов, рост тарифов и трудности с покупкой билетов. Для каждого типа кризисов предложены соответствующие методы и технологии кризисных коммуникаций. Чаще всего от компании требуется своевременная реакция и правильный подбор каналов коммуникации для сопровождения кризисной ситуации. Когда кризис имеет затяжной характер, рекомендуется регулярно освещать проблему и работу над ней в СМИ и социальных сетях, вести переговоры и публиковать имиджевые материалы. В случае, когда кризисная ситуация провоцируется самой компанией (рост цен на билеты, задержка продаж), необходимо заранее планировать кризисные коммуникации и сглаживать недовольство стейкхолдеров.
5. Осуществив кейс-стади и SWOT-анализ, мы выявили, что в двух из четырех проанализированных в ВКР кризисных ситуаций компания ОАО «РЖД» продемонстрировала высокий уровень управления кризисными коммуникациями: своевременный комментарий, разъяснение ситуации посредством пресс-релизов, принятые меры по восстановлению. Был сделан вывод о том, что особую сложность в кризисных коммуникациях на железнодорожном транспорте представляет тип кризиса «конфликт с местным населением и властями». Для его нивелирования компании необходимо идти на открытый разговор с журналистами и общественными организациями и предоставлять актуальную информацию о ходе работы над проблемой. В случае с аварией под Липецком (тип кризисов «чрезвычайная ситуация) службе корпоративных коммуникаций, на наш взгляд, не стоило ограничиваться регламентом, а принять большее участие в решении кризиса и показать общественности, что уроки извлечены и больше такого не повторится.

В заключение отметим, что тема кризисных коммуникаций на железнодорожном транспорте освещена в данной работе не полностью и требует дальнейшего изучения. В перспективе мы планируем разработать более полную типологию кризисов для железнодорожной компании, сконцентрироваться на анализе кризисов в социальных сетях и предложить новые инструменты для их нивелирования.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алешина И.В., Паблик рилейшнз для менеджеров/ И.В. Алешина. − М., 2005. – 480 с.
2. Акопов Г.Л. Технологии политической интернет-коммуникации в транспортной отрасли/ Г.Л. Акопов // Вестник транспорта. – 2012. - №10. – С.33-35.
3. Большой энциклопедический словарь : научное издание. – М.: Сов. энцикл., 1994. – 1628 с.
4. Вильданов И.Э. Социальный кризис: изучение, проблемы и решения / И.Э. Вильданов // Вестник Казанского технологического университета. – 2006.
5. Гавра Д.П., Быкова Е.В. Стратегическая кризисная коммуникация: базовые характеристики и интерактивное воплощение / Е.В. Быкова, Д.П. Гавра// ВЕК ИНФОРМАЦИИ. – 2016. - №2. – С. 122-125.
6. Голуб, О.Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления/ О.Ю. Голуб // Вестник Саратовского университета. − 2012. − №2 (41). − С. 142-145.
7. Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации / М.В. Гундарин. – Изд-во Питер,2008. – С. 207.
8. Коробейников Д.В., Метлушин С.В. Особенности чрезвычайных ситуаций на железнодорожном транспорте: учеб. метод. Пособие / Д.В. Коробейников, С.В. Метлушин. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2015. – 72 с.
9. Коротков Э. М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М.: Инфра-М, 2003. — 432 с.
10. Крылов А. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. – М.: Икар, 2015. – 352 с.
11. Михайлов, Ю. Связи с общественностью по-русски / Ю. Михайлов. – М.: Бератор Паблишинг ,2007. – 320 с.
12. Связи с общественностью как социальная инженерия / Под ред. В.А. Ачкасовой, Л.В. Володиной. - СПб.: Речь, 2005. - 336 с.
13. Соловей, В.Д. Основы PR в бизнесе / Под ред. В.Д. Соловья. – Москва: Издательство «Э», 2016. – С. 271.
14. Титов З.Л. Связи с общественностью в реформировании железнодорожного транспорта России/ З.Л. Титов // Издательство Алтайского государственного университета. – 2010.
15. Умаров М. PR в реальном времени: Тренды, Кейсы, Правила / М. Умаров. – М.: Альпина Паблишер, 2017 – 232 с.
16. Улмер Р., Селлнау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация. От кризиса к возможности/ Т. Селлнау, М. Сиджер, Р. Улмер. – М.: Гуманитарный центр, 2011. – 268 с.
17. Федотова М. Г. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: учебное пособие/ М.Г. Федотова. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2009. – 64 с.
18. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – 172 с.
19. Dow A. Dow’s Dictionary of Railway Quotations / A. Dow. - Johns Hopkins University Press, 2009. – С.168.
20. Coombs T., Holladay S. The Handbook of crisis communication: моногр., пер. Е. Акимович. Chichester: Willey-Blackwell, 2012. – 767 p.
21. Fearn-Banks, K. Crisis Communications: A Casebook Approach // NY: Routledge Communication Series. − 2010. − P. 43.
22. Koombs,W. T.  Crisis Management and Communications/ W.T. Koombs. – Institute for PR Research Library, 2014.
23. Smith J.L. A public relations practioner’s Guide to Crisis Communications.Giorgia State University, 2007.
24. Regenold M. Get The Word Out: Public Relations Tips For Transportation Agencies / M. Regenold. – LTAP Iowa State University, 1996. – 20 p.

**Электронные ресурсы**

1. Акимович Е.В. Кризисные коммуникации органов государственной власти в условиях природной катастрофы : дис. канд. полит.наук Санкт-Пет. гос. университет, СПб, 2017. http://jf.spbu.ru/upload/files/file\_1488201396\_2046.pdf.
2. Великая стройка никому не нужна? [Электронный ресурс] Новая газета, 07.06.2017. URL: http://novayagazeta.spb.ru/articles/11065/ (Дата обращения: 05.04.2018).
3. Вице-губернатор Ленобласти: Строительство железной дороги Выборг - Каменногорск ведется по не утвержденному проекту [Электронный ресурс] Regnum,02.08.2012. URL: https://regnum.ru/news/1557829.html.
4. Вольтская Т. Ржавые рельсы до горизонта [Электронный ресурс] Радио Свобода, 04.08.2017. URL: https://www.svoboda.org/a/28657227.html (Дата обращения: 05.04.2018).
5. Гавра Д.П. Кризисные коммуникации. Смена парадигмы. Доклад на студенческом Baltic Weekend 2015/ Д.П. Гавра. [Электронный ресурс] URL: http://www.pr-info.ru/stcrisiscommGavra17122015.htm (Дата обращения: 03.10.2017).
6. Жители посёлка Кропачёво Челябинской области попытались прорваться в служебный поезд РЖД, чтобы уехать на работу [Электронный ресурс] // Эхо Москвы, 19.07.2016. URL: https://echo.msk.ru/news/1804542-echo.html (Дата обращения: 04.04.2018).
7. Из-за остановки продажи билетов в плацкартные вагоны школьники останутся без каникул [Электронный ресурс] // 66.ru, 7.11.2017. URL: https://66.ru/news/society/204810/ (Дата обращения: 06.04.2018).
8. Как уехать из Кропачево: история жителей одного из поселков Челябинской области [Электронный ресурс] // Salt.ru, 19.07.2016. URL: https://salt.zone/news/2511 (Дата обращения: 04.04.2018)..
9. Карельскую историю хоронят под шпалами [Электронный ресурс] // НТВ. URL: http://www.ntv.ru/video/212120/ (Дата обращения: 03.04.2018)..
10. Кирьянов, Р. РЖД вошло в топ-10 крупнейших транспортных компаний в мире/ Р. Кирьянов// Корпоративная газета Gudok [Электронный ресурс] URL: http://www.gudok.ru/news/infrastructure/?ID=1314320 (Дата обращения: -04.10.2017).
11. Королев, И. Минком связи не даст РЖД стать телеком-оператором / И. Королев // Издание о высоких технологиях Cnews [Электронный ресурс] URL: http://www.cnews.ru/news/top/2017-06-29\_minkomsvyazi\_ne\_dast\_rzhd\_stat\_telekomoperatorom (Дата обращения: 10.04.2018).
12. Масленников, Р. Топ-5 взрывных PR-идей для транспортной компании. Материалы агентства «простор»: PR & консалтинг/ Р. Масленников. [Электронный ресурс] URL: https://www.youtube.com/watch?v=cvzUomMNDXo (Дата обращения: 26.09.2017).
13. Может ли «Лукойл» обойтись без скандальной дороги Лосево – Каменногорск – [Электронный ресурс] Online182, 07/06/2011. URL: http://www.online812.ru/2011/06/07/005 (Дата обращения: 03.04.2018).
14. Начальник Октябрьской железной дороги О.Валинский: «В 2015 году отработали уверенно, несмотря на негативные тенденции в экономике» [Электронный ресурс] Интерфакс, 28.12.2013. URL: http://www.interfax-russia.ru/NorthWest/exclusives.asp?id=685753 (Дата обращения: 05.04.2018).
15. Новогодние праздники испорчены»: эксперт прокомментировал остановку продажи билетов в плацкарт [Электронный ресурс] // Московский комсомолец, 4.11.2017. URL: http://www.mk.ru/economics/2017/11/04/novogodnie-prazdniki-isporcheny-ekspert-prokommentiroval-ostanovku-prodazhi-biletov-v-plackart.html (Дата обращения: 06.04.2018).
16. Официальный аккаунт SNCF в Facebook [Электронный ресурс] URL: https://www.facebook.com/SNCFOFFICIEL/ (Дата обращения: 20.12.2017).
17. Официальный аккаунт Union Pacific в Facebook [Электронный ресурс] https://www.facebook.com/unionpacific/ (Дата обращения: 20.12.2017).
18. Официальный аккаунт Union Pacific в Instagram [Электронный ресурс] URL: https://www.instagram.com/uprr/ (Дата обращения: 20.12.2017).
19. Официальный аккаунт ОАО «РЖД» «Вконтакте» [Электронный ресурс] URL: https://vk.com/rzd\_official (Дата обращения: 20.12.2017).
20. Официальный аккаунт ОАО «РЖД» в Instagram [Электронный ресурс] URL: https://www.instagram.com/rzd\_official/ (Дата обращения: 20.12.2017).
21. Официальный сайт «РЖД Тур» [Электронный ресурс] URL: http://rzdtour.com/ (Дата обращения: 04.03.2018).
22. Официальный сайт Forbes. [Электронный ресурс] URL: https://www.forbes.com (Дата обращения: 4.10.2017).
23. Официальный сайт Google Play [Электронный ресурс] URL: https://play.google.com/store (Дата обращения: 04.03.2018).
24. Официальный сайт бонусной программы ОАО «РЖД» «РЖД-Бонус» [Электронный ресурс] URL: https://rzd-bonus.ru/index.html (Дата обращения: 04.03.2018).
25. Официальный сайт интернет-агентства TexTerra [Электронный ресурс] URL: https://texterra.ru (Дата обращения: 17.12.17).
26. Официальный сайт информационного агентства «РЖД-Партнер» [Электронный ресурс] URL: http://www.rzd-partner.ru (Дата обращения: 08.12.2017).
27. Официальный сайт Музея железных дорог России [Электронный ресурс] URL: http://rzd-museum.ru (Дата обращения: 17.12.2017).
28. Официальный сайт некоммерческого просветительского проекта Arzamas [Электронный ресурс] URL: http://arzamas.academy (Дата обращения: 17.12.2017).
29. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] URL: http://www.rzd.ru/ (Дата обращения: 20.04.2018).
30. Официальный сайт стратега по кризис-менеджменту Melissa Agnes (Канада) [Электронный ресурс] URL: http://melissaagnes.com (Дата обращения: 03.10.2017).
31. Пассажирский поезд столкнулся с локомотивом в Липецкой области [Электронный ресурс] // НТВ, 09.04.2015. URL: http://www.ntv.ru/novosti/1390818 (Дата обращения: 01.04.2018).
32. Пресс-тур, посвященный ситуации вокруг строительства железной дороги Лосево-Каменногорск [Электронный ресурс] Пресс-клуб «Зеленая лампа»,28.10.2011. URL: http://www.greenlamp.spb.ru/2011/10/28/ (Дата обращения: 03.04.2018).
33. При столкновении поезда Волгоград – Москва с тепловозом пострадали 26 человек [Электронный ресурс] // Москва-24, 09.04.2015. – URL: https://www.m24.ru/articles/chp/09042015/70691?utm\_source=CopyBuf (Дата обращения: 01.04.2018).
34. Публицист: «Штурм» поезда на Южном Урале — следствие затяжных споров властей с РЖД [Электронный ресурс] // Росбалт, 19.07.2016. URL: http://www.rosbalt.ru/russia/2016/07/19/1533320.html (Дата обращения: 04.04.2018).
35. Пустынный перрон: почему в России прекратили продажу билетов в плацкарт [Электронный ресурс] // 360o, 7.11.2017. URL: https://360tv.ru/news/tekst/pustynnyj-perron-pochemu-v-rossii-prekratili-prodazhu-biletov-v-platskart/ (Дата обращения: 06.04.2018).
36. РЖД приостановили продажу билетов в плацкарт и общие вагоны [Электронный ресурс] // АиФ, 4.11.2017. URL: http://www.aif.ru/money/company/rzhd\_priostanovili\_prodazhu\_biletov\_v\_plackart\_i\_obshchie\_vagony (Дата обращения: 06.04.2018).
37. Соболев С. РЖД отбросила крылья /С. Соболев// КоммерсантЪ. – 23.05.2007 [Электронный ресурс] URL: https://www.kommersant.ru/doc/768047 (Дата обращения: 07.12.2017).
38. Столкновение поезда и локомотива под Липецком [Электронный ресурс] РИА Новости, 09.04.2015. URL: https://ria.ru/incidents/20150410/1057819559.html (Дата обращения: 03.4.2018).
39. Строили, строили и наконец бросили [Электронный ресурс] Новая газета, 04.06.2014. URL: http://novayagazeta.spb.ru/articles/8825/ (Дата обращения: 03.04.2018).
40. Туроператоры предупредили о срыве детских туров из-за остановки продажи билетов в плацкарт [Электронный ресурс] // Meduza, 7.11.2017. URL: https://meduza.io/news/2017/11/07/turoperatory-predupredili-o-sryve-detskih-turov-iz-za-ostanovki-prodazhi-biletov-v-platskart (Дата обращения: 04.04.2018).
41. Уральцы остановили поезд [Электронный ресурс] // Новая газета, 19.07.2016. URL: https://www.gazeta.ru/social/2016/07/19/9700415.shtml (Дата обращения: 04.04.2018).
42. ФАС пригрозила штрафом РЖД за остановку продажи билетов в плацкарт и общие вагоны» [Электронный ресурс] // Говорит Москва, 4.11.2017. URL: https://govoritmoskva.ru/news/140456/ (Дата обращения: 06.04.2018).
43. Цена конфликта – 4 миллиарда [Электронный ресурс] Санкт-Петербургские ведомости,24.04.2013. URL: http://ppt.ru/news/117375 (Дата обращения: 20.04.2018).

Benoit, W. Image repair discourse and crisis communication // Public Relations Review, Summer 1997. – V. 23. – N 2. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/98A1/Benoit.htm (дата обращения: 26.03.18).

1. Business Dictionary [Электронный ресурс] URL: http://www.businessdictionary.com (Дата обращения 19.12.2017).
2. Cambridge Dictionary [Электронный ресурс] URL: https://dictionary.cambridge.org (Дата обращения 16.12.2017).
3. Hermann, C.F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations [Электронный ресурс] / C.F. Hermann // Adminstrative Science Quarterly. – 1963. – Vol. 8. - P. 61-82. URL: http://www.fedpress.ru/news/polit\_vlast/reviews/eksperty-ne-veryat-v-otstavkutkacheva.
4. Holmes P. Lac Megantic Rail Tragedy: Crisis Communications Lessons Learned—Again / P.Holmes // Holmes Report. [Электронный ресурс] URL: https://www.holmesreport.com/latest/article/lac-megantic-rail-tragedy-crisis-communications-lessons-learned-again.

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ**

1. Отчет о деятельности в области устойчивого развития – 2016 г. [Электронный ресурс] URL: http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\_ID=5085 (Дата обращения: 07.12.2017).
2. Положение об отделе «Отдел по работе со СМИ» - Октябрьская железная дорога – филиал ОАО «РЖД».
3. Положение об отделе «Сектор корпоративных проектов» - Октябрьская железная дорога – филиал ОАО «РЖД».
4. Положение об отделе «Сектор обеспечения коммуникационной деятельности» - Октябрьская железная дорога – филиал ОАО «РЖД».
5. Стратегия развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года. [Электронный ресурс] URL: https://www.mintrans.ru/documents/detail.php?ELEMENT\_ID=13009 (Дата обращения: 03.10.2017).
6. Интервью начальника службы корпоративных коммуникаций Октябрьской железной дороги – филиал ОАО «РЖД» Д.А. Туринского – полный текст интервью приведен в *Приложении 3*.

**Эмпирическая база исследования**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование СМИ** | **Категория СМИ** |
| РИА Новости | Информагентства |
| CNews | Информагентства |
| Forbes | Журналы |
| РЖД-Партнер | Информагентства |
| Interfax | Информагентства |
| Гудок | Газеты |
| Regnum | Информагентства |
| КоммерсантЪ | Газеты |
| Новая Газета | Газеты |
| 66.ru | Информагентства |
| Газета.RU | Газеты |
| Радио «Свобода» | Радио |
| Москва-24 | Информагентства |
| ТВЦ | ТВ |
| Аргументы и факты | Газеты |
| Комсомольская правда | Газеты |
| Санкт-Петербургские ведомости | Газеты |
| Online182 | Информагентства |
| Эхо Москвы | Радио |
| Росбалт | Информагентства |
| Московский комсомолец | Газеты |
| Говорит Москва | Радио |
| 360о | ТВ |
| Meduza | Информагентства |

**Карта общественности компании железнодорожного транспорта**

Рисунок 1. Карта внешней общественности

Рисунок 2. Карта внутренней общественности

**Информационное интервью начальника службы корпоративных коммуникаций Октябрьской железной дороги – филиал ОАО «РЖД» Д.А. Туринского**

*Добрый день, Дмитрий Александрович! Насколько я знаю, численность сотрудников служб корпоративных коммуникаций на местах различная. Расскажите, пожалуйста, чем отличаются службы корпоративных коммуникаций в территориальных филиалах?*

Здравствуйте. Да, действительно, структура службы на разных дорогах отличается, и количество отделов и человек в отделах зависит от масштаба территориального филиала. Есть три группы и категория «вне группы». К ней относятся Московская и Октябрьская дороги. Самая малочисленная группа – третья: там всего 2 отдела – сектор корпоративных проектов объединен с сектором обеспечения коммуникационной деятельности. В первой и во второй группе – три отдела. Штат Октябрьской и Московской дорог несколько больше. Ввиду большого территориального охвата Октябрьской железной дороги в отделе по работе со СМИ работают пресс-секретари регионов: Московского, Санкт-Петербург Витебского, Санкт-Петербургского, Петрозаводского и Мурманского.

*Кому подчиняется служба корпоративных коммуникаций в общей структуре дороги?*

Деятельностью службы руководит начальник службы корпоративных коммуникаций, внутренние вопросы решает его заместитель. Служба корпоративных коммуникаций выполняет управленческую функцию, поэтому начальник службы подчиняется напрямую начальнику дороги.

*Опираясь на карту общественности, предложенную мной, поясните, пожалуйста, какие подразделения отвечают за взаимодействие со стейкхолдерами.*

В задачи НЦОС и ЦОС входит коммуникация со СМИ как корпоративными, так и сторонними, частично с персоналом – мы занимаемся организацией и проведением внутрикорпоративных мероприятий, например, День Железнодорожника. Также одна из наших главных задач – работа с имиджем и репутацией компании. Непосредственно внутренними коммуникациями занимаются практически все подразделения, но основными «законодателями» в данном вопросе являются служба управления персоналом и служба корпоративных коммуникаций. С органами государственной власти взаимодействует отдел по работе с органами власти, с иностранными компаниями – международная служба. С пассажирами работает ФПК, РЖДВ, ДПО, ДЭЗ, ДОСС, ДМВ, пригородные компании, с бизнес-структурами – основные ТЦФТО, Д, Т, ДМ, РЖД-Логистика, Федеральная грузовая компания, Трансконтейнер, GEFCO. Подготовку ответов на запросы информации от граждан организует служба управления делами, но сами ответы готовят подразделения по кругу затронутых в обращении тем, от журналистов – работники службы корпоративных коммуникаций.

*А с инвесторами?*

Для этого есть специальная инвестиционная служба.

*Какие ситуации и происшествия в вашей компании случаются наиболее часто и относятся к кризисным?*

Мы называем такие ситуации непредвиденными. Непредвиденная ситуация – это обстановка на территории размещения объектов компании, филиалов компании, других структурных подразделений, ДЗО, которая сложилась в результате чрезвычайного происшествия. С такими происшествиями нам приходится работать чаще всего.

*Что относят к непредвиденным ситуациям? Сход вагонов, а еще что?*

Да, помимо схода вагонов, это ДТП на переезде, разрушение инфраструктуры – размывы, обрывы проводов, пожары; развал груза, хищения, гибель сотрудников, травмирование пассажиров, драки (включая стрельбу, хулиганство), подозрительные предметы, пожары вблизи железнодорожных путей, задержка поездов, течь опасных грузов.

*Есть какая-то «шкала серьезности», в зависимости от которой вы предпринимаете определенную стратегию кризисных коммуникаций?*

В зависимости от серьезности происшествия и тяжести последствий служба корпоративных коммуникаций обязана соблюдать установленные правила оперативного реагирования. Мы, в таком случае, либо решаем все самостоятельно, либо ждем распоряжений из Москвы. Причем мы всегда в случае ЧС обязаны оповестить Оперативного дежурного ЦОС – он в Москве. И он согласовывает пресс-релиз, который мы размещаем на сайте.

*В чем заключается система оперативного реагирования? Вы следуете определенному порядку действий при возникновении непредвиденной ситуации?*

Конечно, у нас есть общая схема, которой мы должны придерживаться. Но сложность в том, что каждая ситуация сама по себе индивидуальна, и мы выбираем стратегию коммуникаций уже на месте – столкнувшись лицом к лицу с кризисом.

*Расскажите, пожалуйста, об этом поподробнее. С чего обычно начинается кризисная коммуникация в ОАО «РЖД»?*

Сначала НЦОС узнает о происшествии. Его обязаны оповестить старший дорожный диспетчер, руководители филиалов, ответственные лица в ДЗО или другие лица, причастные к инциденту. Либо сигнал может поступать от очевидцев, представителей МЧС и других структур или из мониторинга интернет-СМИ. Затем НЦОС, как я вам уже говорил, в обязательном порядке передает всю информацию Оперативному дежурному ЦОС.

Потом начальник службы оценивает, насколько ЧП имеет общественную значимость и проявят ли интерес к этому событию СМИ, составляет 2 прогноза: оптимистический и пессимистический. Затем надо проанализировать данные об инциденте: размер ущерба, степень нашей вины, время на ликвидацию ЧС, время задержки поездов и т.д. В случае если уровень рисков и угроз высок, действуем дальше по указанию ЦОС, если угрозы невысокие – разбираемся в ситуации самостоятельно.

*Из каких источников вы получаете детализированную информацию?*

В первую очередь это, конечно, сотрудники, имеющие прямое отношение и доступ к информации о происшествии. Затем мы обязательно взаимодействуем с пресс-службой МЧС и Прокуратуры. Кроме того, налаживаем контакт с другими ведомствами, которые владеют информацией о происшествии.

Так. После составления прогнозов и получения информации мы переходим к разработке стратегии. При самостоятельном планировании реагирования начальник службы разрабатывает стратегию и план и ставит в известность Оперативного дежурного из Москвы. В стратегии информационного реагирования определяются заинтересованные аудитории, содержание доводимой до них информации, а также каналы коммуникации. В соответствии с принятой стратегией разрабатывается план работ по информационному реагированию.

*Какие каналы коммуникации, к примеру, могут использоваться?*

Если аудитория – пассажиры, встречающие, провожающие, то коммуникация с ними будет осуществляться посредством размещения пресс-релиза на сайте, рассылки пресс-релизов СМИ, брифинга должностного лица, объявлений на станциях и в поездах и так далее.

*Как происходит реагирование?*

Первостепенно начальник службы распределяет обязанности между сотрудниками и оценивает необходимость привлечения пресс-секретаря региона. Затем НЦОС организует мониторинг СМИ, сбор информации из внешних и внутренних источников, следит за развитием ситуации (на предмет повышения рисков), при необходимости выезжает на место для самостоятельного разрешения ситуации.

На место также могут выезжать заместитель начальника службы, начальник отдела (сектора) по работе со СМИ или пресс-секретарь региона в случае, если кризисом заинтересовались СМИ и общественность. Ответственный назначается начальником службы.

Самое главное – служба корпоративных коммуникаций должна стать источником сообщений о кризисе, опередив репортажи журналистов с места событий, данные МЧС или очевидцев, которые могут передать информацию с иной, искажающей объективное положение дел, трактовкой. Обычно наша реакция должна быть чем быстрее, тем лучше, но мы должны среагировать не более чем через час с момента того, как узнали о кризисе.

*Какие группы общественности становятся заинтересованными в кризисе?*

Давайте перечислим. МЧС мы уже назвали, губернатор и региональное правительство; аппарат президента в федеральном округе, транспортная прокуратура. Возможно, заинтересуется управление Роспортебнадзора, Ростехнадзора, Ространснадзора, сообщества зеленых (при разливе топлива), региональные СМИ, местные жители и очевидцы, клиенты (пассажиры/ грузоотправители и грузополучатели).

*Как я поняла, основным инструментом информирования является пресс-релиз. К нему предъявляются какие-то требования?*

Конечно. Пресс-релиз должен быть в кратчайшие сроки согласован с начальником дороги и размещен на сайте компании без орфографических и грамматических ошибок. Стилистика пресс-релиза не должна быть перенасыщена техническими терминами, чтобы представители СМИ могли правильно их истолковать. Кроме того, в пресс-релизе об инциденте, затронувшем интересы людей, должны быть указаны номера телефонов, по которым можно узнать об изменениях в графике движения поездов, а также о состоянии пассажиров, если есть пострадавшие.

Разумеется, с журналистами мы взаимодействуем не только с помощью пресс-релиза. У нас есть план по работе со СМИ.

1. Подготовка чернового и итогового варианта пресс-релиза;
2. Рассылка пресс-релиза в СМИ;
3. Размещение пресс-релиза на официальном сайте компании;
4. Подготовка листа вопросов и ответов для СМИ;
5. Оперативное взаимодействие со СМИ по телефону;
6. Взаимодействие с лояльными и формирующими общественное мнение СМИ;
7. Формирование пула журналистов, привлекаемых для освещения мер по устранению последствий аварии;
8. Подготовка разрешения на съемки по обращению телеканалов;
9. Аккредитация журналистов, прибывших на место чрезвычайной ситуации.

Таблица 2

Сводная таблица по кейсам

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Тип кризиса** | **Ситуация** | **Участники кризиса** | **Описание кризисной ситуации** | **Информационное поле** | **Методы реагирования ОАО «РЖД» в офлайн и онлайн пространствах** | **Шаги ОАО «РЖД», предпринятые для нивелирования кризиса** |
| **Чрезвычайное происшествие** | Столкновение поезда и локомотива под Липецком | ОАО «РЖД» *VS* МВД России, Транспортная полиция, пострадавшие и их родственники, пассажиры, клиенты ОАО «РЖД». | 9 апреля 2015 года в Липецкой области пассажирский поезд, следовавший по маршруту «Москва – Волгоград», столкнулся с тепловозом. ЧП произошло при смене локомотива из-за неисправности системы блокировки колес. В результате пострадало 14 человек, одного пассажира госпитализировали. Ситуация произошла в зоне ответственности Юго-Восточной железной дороги (ЮВЖД). | 09.04.2015, Пассажирский поезд столкнулся с локомотивом в Липецкой области; Стала известна причина столкновения поезда с локомотивом в Липецкой области;  9.04.2015, При столкновении поезда Волгоград – Москва с тепловозом пострадали 26 человек;  09.04.2015, РИА, ряд сюжетов по теме «Столкновение поезда и локомотива под Липецком»;  10.04.2015, РИА, «Госпитализированный после ЧП под Липецком пассажир выписан из больницы».  Похожие материалы об инциденте были опубликованы на сайтах «ТВЦ», «АиФ», «Комсомольская правда» и др. | Комментарий начальника пресс-службы ЮВЖД Екатерины Герасимовой представителям СМИ: «Сегодня в 4 часа 47 минут на станции Грязи во время плановой смены локомотива пассажирского произошло соударение состава с ранее отцепленным тепловозом». Было сообщено о количестве пострадавших и госпитализированных[[104]](#footnote-104).  Новость на сайте ОАО «РЖД»: « происшествии на станции Грязи-Воронежские Юго-Восточной железной дороги». | Выезд комиссии ОАО «РЖД» на место происшествия во главе с начальником ЮВЖД Анатолием Володько.  Пресс-релиз на сайте компании[[105]](#footnote-105). |
| **Конфликт с местным населением и властями** | Конфликт «Лосево – Каменногорск – Выборг» | Министерство транспорта РФ, правительство Ленинградской области, Федеральное агентство железнодорожного транспорта, ОАО «РЖД» *VS* местное сообщество и некоммерческие организации зеленых | Федеральный проект железнодорожной линии Лосево – Каменногорск - Выборг в рамках обеспечения железнодорожных коммуникаций между Санкт-Петербургом и Хельсинки (Финляндия) был запущен в 2009 году. Строительство должно было завершиться в 2010 году (длина ветки – 64,8 км, стоимость – неизвестна, источники апеллируют цифрами до 122 млрд рублей[[106]](#footnote-106)  Действия железнодорожников вызвали недовольство среди местного населения: 1) железная дорога наносит вред окружающей среде и природному наследию Карелии; 2) пути строятся в непосредственной близости от дач и жилых домов (некоторые дома снесли, выплатив компенсацию гражданам после суда); 3) недостаточная шумоизоляция, нарушающая право на комфортные условия проживания; 4) незаконное строительство в течение первых трех лет;  5) отказ местных властей в финансировании строительства путепроводов.  Последние вопросы, которые беспокоят граждан на сегодняшний день – долгострой линии и необходимость в ее строительстве.  ОАО «РЖД» - заказчик реконструкции «Каменногорск – Выборг». | 2017, Радио Свобода «Ржавые рельсы до горизонта»;  2017, «Великая стройка никому не нужна?»;  2014, «Строили, строили и наконец бросили»;  2013, «Цена конфликта – 4 миллиарда»;  2012, «Вице-губернатор Ленобласти: Строительство железной дороги Выборг - Каменногорск ведется по не утвержденному проекту»;  2011 г, пресс-тур на строящуюся линию Лосево – Каменногорск независимым пресс-клубом «Зеленая лампа»;  «Может ли «Лукойл» обойтись без скандальной дороги Лосево – Каменногорск»;  2010, «Карельскую историю хоронят под шпалами». | 2017 – новость на сайте «РЖД- Партнер» об опробовании линии Лосево – Каменногорск;  2017 г – комментарий начальника службы корпоративных коммуникаций «Новой газете»: «за Лосево – Каменногорск ОАО «РЖД» ответственности не несет, проект находится на завершающем этапе строительства»;  2015 – комментарий пресс-службы «Интерфаксу» о постройке грузового парка к 2016 году. | Организация пресс-тура;  Организация встречи c областными властями.  2015 г – Интерфакс – имиджевое интервью начальника ОЖД О. Валинского («В 2016 году движение откроется»)[[107]](#footnote-107);  2010, 2011, 2012, 2015 – публикации пресс-релизов и новостей на официальном сайте на следующие темы: о стабильности работы железнодорожной отрасли, об инвестициях в строительство (2,3 млрд, 1,4 млрд, 2,7 млрд; к 2015 году инвестировано более 58 млрд рублей), об итогах работы РЖД, об открытии сквозного движения с участием министра транспорта, о координационных советах по развитию транспортной системы, о мерах по для снижения шумового воздействия на окружающую среду (направлено более 9 млрд рублей) , о строительстве временных автодорог стоимостью 170 млн рублей. |
| **Изменения в расписании и отмена поездов** | «Штурм электропоезда» жителями поселка Кропачево, Челябинская область | Правительство Челябинской области, ОАО «РЖД» *VS* Местное население и активисты. | Единственная электричка, соединяющая поселок Кропачево (4,7 тыс. человек) с районным центром была отменена в 2012 году из-за нерентабельности. С того момента жители по тихой договоренности с сотрудниками ОАО «РЖД» добирались в райцентр на служебном поезде. И летом 2016 г. новый машинист, вышедший на смену и не знавший о том, что «здесь можно поймать пассажиров», отказался пускать жителей в электричку. Возмущенные сельчане запротестовали и вышли на пути. Очевидцы сняли ролик, он попал в Youtube, который мгновенно распространили местные СМИ.  Отметим, что в поселке нет больницы, отдела ФМС, центра занятости населения, поэтому за всеми сопутствующими услугами приходится ездить в райцентр. | 19.07.2016, «Как уехать из Кропачево: история жителей одного из поселков Челябинской области»;  19.07.2016, Эхо Москвы, Жители посёлка Кропачёво Челябинской области попытались прорваться в служебный поезд РЖД, чтобы уехать на работу;  19.07.2016, Росбалт, «Публицист: «Штурм» поезда на Южном Урале — следствие затяжных споров властей с РЖД». | Комментарий сотрудников пресс-службы, содержащий: «Машинист поезда не виноват, он выполнял инструкцию. Пилоты самолетов тоже соблюдают правила, и пассажирам же не приходит в голову выйти на взлетно-посадочную полосу и поймать попутный самолет»[[108]](#footnote-108) .  Исчерпывающее объяснение ситуации со стороны ОАО «РЖД»: нерентабельность перевозок, за финансированием нужно обращаться в органы местного самоуправления. | Переговоры с представителями регионального правительства.  Новость на сайте компании от 18.08.2016 «Холдинг ОАО «РЖД» совместно с властями региона восстановил электричку до станции Кропачево с 18 августа»[[109]](#footnote-109). |
| **Рост тарифов и трудности с покупкой билетов** | Приостановка продажи билетов в плацкартные вагоны | ОАО «РЖД» *VS* ФАС, пассажиры, турагентства | В ноябре 2017 года ОАО «РЖД» приостановило продажу билетов в плацкартные и общие вагоны на 2018 год. Это произошло из-за споров о тарифах с Федеральной Антимонопольной службой (ФАС). Представители ФАС настаивали на том, чтобы цена на перевозки была снижена на 10%. Среди туроператоров, пассажиров и СМИ поднялась паника в связи с невозможностью приобрести билеты на новогодние праздники. | 04.11.2017, «РЖД приостановили продажу билетов в плацкарт и общие вагоны»;  04.11.2017, «Новогодние праздники испорчены»: эксперт прокомментировал остановку продажи билетов в плацкарт»;  04.11.2017, «ФАС пригрозила штрафом РЖД за остановку продажи билетов в плацкарт и общие вагоны»;  7.11.2017, «Из-за остановки продажи билетов в плацкартные вагоны школьники останутся без каникул»;  7.11.2017, «Пустынный перрон: почему в России прекратили продажу билетов в плацкарт»;  7.11.2017, «Туроператоры предупредили о срыве детских туров из-за остановки продажи билетов в плацкарт». | 04.11.2017, пресс-релиз на сайте компании: «Спрос на перевозки в плацкартных вагонах в новогодние каникулы будет удовлетворен в полном объеме»[[110]](#footnote-110);  11.11.2017, пресс-релиз на сайте компании: «Билеты в плацкартные и общие вагоны поступят в продажу 17 ноября»[[111]](#footnote-111). | 17.11.2017, пресс-релиз на сайте компании: «Открыта продажа билетов в плацкартные и общие вагоны отправлением с 1 января 2018 года»[[112]](#footnote-112);  20.11.2017, пресс-релиз на сайте компании: «Билеты в купе на новогодние праздники можно приобрести со скидкой 50%»[[113]](#footnote-113). |

1. Benoit, W. Image repair discourse and crisis communication // Public Relations Review, Summer 1997. – V. 23. – N 2. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/98A1/Benoit.htm (Дата обращения: 26.03.18). [↑](#footnote-ref-1)
2. Coombs T., Holladay S. The Handbook of crisis communication: моногр., пер. Е. Акимович. Chichester: Willey-Blackwell, 2012. – 767 p. [↑](#footnote-ref-2)
3. Улмер Р., Селлнау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация. От кризиса к возможности/ Т. Селлнау, М. Сиджер, Р. Улмер. – М.: Гуманитарный центр, 2011. – 268 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Fearn-Banks, K. Crisis Communications: A Casebook Approach // NY: Routledge Communication Series. − 2010. − P. 43. [↑](#footnote-ref-4)
5. Алешина И.В., Паблик рилейшнз для менеджеров/ И.В. Алешина. − М., 2005. – 480 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гавра Д.П., Быкова Е.В. Стратегическая кризисная коммуникация: базовые характеристики и интерактивное воплощение / Е.В. Быкова, Д.П. Гавра// ВЕК ИНФОРМАЦИИ. – 2016. - №2. – С. 122-125. [↑](#footnote-ref-6)
7. Голуб, О.Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления/ О.Ю. Голуб // Вестник Саратовского университета. − 2012. − №2 (41). − С. 142-145. [↑](#footnote-ref-7)
8. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – 172 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Титов З.Л. Связи с общественностью в реформировании железнодорожного транспорта России/ З.Л. Титов // Издательство Алтайского государственного университета. – 2010. [↑](#footnote-ref-9)
10. Большой энциклопедический словарь: научное издание. – М.: Сов. энцикл., 1994. – 1628 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Вильданов И.Э. Социальный кризис: изучение, проблемы и решения / И.Э. Вильданов // Вестник Казанского технологического университета. – 2006. [↑](#footnote-ref-11)
12. Коротков Э. М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М.: Инфра-М, 2003. — 432 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Улмер, Р., Селлнау, Т., Сиджер, М. Эффективная кризисная коммуникация / Пер. с англ. – Х.: Издво Гуманитарный Центр (Науменко А.А.), 2011. – С.21. [↑](#footnote-ref-13)
14. Coombs T., Holladay S. The Handbook of crisis communication: моногр., пер. Е. Акиимович. Chichester: Willey-Blackwell, 2012. P.19. [↑](#footnote-ref-14)
15. Алешина И.В., Паблик рилейшнз для менеджеров/ И.В. Алешина. − М., 2005. – С.77. [↑](#footnote-ref-15)
16. Hermann C.F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations.Adminstrative Science Quarterly. 1963. Vol. 8. P.61-82. [↑](#footnote-ref-16)
17. Акимович Е.В. Кризисные коммуникации органов государственной власти в условиях природной катастрофы : дис. канд. полит.наук Санкт-Пет. гос. университет, СПб, 2017. http://jf.spbu.ru/upload/files/file\_1488201396\_2046.pdf [↑](#footnote-ref-17)
18. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – С.128. [↑](#footnote-ref-18)
19. Гавра Д.П. Кризисные коммуникации. Смена парадигмы. Доклад на студенческом Baltic Weekend 2015/ Д.П. Гавра. [↑](#footnote-ref-19)
20. Федотова М. Г. Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: учебное пособие/ М.Г. Федотова. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2009. – 64 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Связи с общественностью как социальная инженерия / Под ред. В.А. Ачкасовой, Л.В. Володиной. - СПб.: Речь, 2005. - 336 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Coombs T., Holladay S. The Handbook of crisis communication: моногр., пер. Е. Акимович. Chichester: Willey-Blackwell, 2012. – 767 p. [↑](#footnote-ref-22)
23. Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации / М.В. Гундарин. – Изд-во Питер,2008. – С. 207. [↑](#footnote-ref-23)
24. Голуб, О.Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления/ О.Ю. Голуб // Вестник Саратовского университета. − 2012. − №2 (41). − С. 142-145. [↑](#footnote-ref-24)
25. Fearn-Banks, K. Crisis Communications: A Casebook Approach // NY: Routledge Communication Series. − 2010. − P.43. [↑](#footnote-ref-25)
26. Smith J.L. A public relations practioner’s Guide to Crisis Communications.Giorgia State University, 2007. [↑](#footnote-ref-26)
27. Гавра Д.П. Кризисные коммуникации. Смена парадигмы. Доклад на студенческом Baltic Weekend 2015/ Д.П. Гавра. [↑](#footnote-ref-27)
28. Fearn-Banks, K. Crisis Communications: A Casebook Approach // NY: Routledge Communication Series. − 2010. − P.43. [↑](#footnote-ref-28)
29. Голуб, О.Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления/ О.Ю. Голуб // Вестник Саратовского университета. − 2012. − №2 (41). − С. 142-145. [↑](#footnote-ref-29)
30. Там же. [↑](#footnote-ref-30)
31. Koombs,W. T.  Crisis Management and Communications/ W.T. Koombs. – Institute for PR Research Library, 2014. [↑](#footnote-ref-31)
32. Голуб О.Ю. Управление кризисными организационными коммуникациями: теоретические основания изучения [↑](#footnote-ref-32)
33. Coombs W. T., Holladay S. J. Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory // Management Communication Quarterly. 2002. № 16. Р. 165–185. [↑](#footnote-ref-33)
34. Coombs, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory // Corporate Reputation Review. − 2007. − No. 10. – P.170. [↑](#footnote-ref-34)
35. Benoit, W. Image repair discourse and crisis communication // Public Relations Review, Summer 1997. – V. 23. – N 2. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/98A1/Benoit.htm (дата обращения: 26.03.18) [↑](#footnote-ref-35)
36. Там же. [↑](#footnote-ref-36)
37. Улмер Р., Селлнау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация. От кризиса к возможности/ Т. Селлнау, М. Сиджер, Р. Улмер. – М.: Гуманитарный центр, 2011. – 268 с. [↑](#footnote-ref-37)
38. Гавра Д.П., Быкова Е.В. Стратегическая кризисная коммуникация: базовые характеристики и интерактивное воплощение / Е.В. Быкова, Д.П. Гавра// ВЕК ИНФОРМАЦИИ. – 2016. - №2. – С. 122-125. [↑](#footnote-ref-38)
39. Акопов Г.Л. Технологии политической интернет-коммуникации в транспортной отрасли/ Г.Л. Акопов // Вестник транспорта. – 2012. - №10. – С.33-35. [↑](#footnote-ref-39)
40. Koombs,W. T.  Crisis Management and Communications/ W.T. Koombs. – Institute for PR Research Library, 2014. [↑](#footnote-ref-40)
41. Там же. [↑](#footnote-ref-41)
42. Там же. [↑](#footnote-ref-42)
43. Там же. [↑](#footnote-ref-43)
44. Официальный сайт стратега по кризис-менеджменту Melissa Agnes (Канада) [Электронный ресурс] URL: http://melissaagnes.com (Дата обращения: 03.10.2017). [↑](#footnote-ref-44)
45. Live Streaming (лайф стриминг, англицизм, не переводится на русский дословно) – рассказывать о событии через интернет посредством звукового видео. Снимать событие или снимать себя [30]. [↑](#footnote-ref-45)
46. Workplace violence (пер.с англ. насилие на рабочем месте) - это любое действие, при котором лицо подвергается насилию, угрозе, запугиванию или нападению в работе []. [↑](#footnote-ref-46)
47. Гавра Д.П. Кризисные коммуникации. Смена парадигмы. Доклад на студенческом Baltic Weekend 2015/ Д.П. Гавра. [Электронный ресурс] URL: http://www.pr-info.ru/stcrisiscommGavra17122015.htm (Дата обращения: 03.10.2017). [↑](#footnote-ref-47)
48. Соловей, В.Д. Основы PR в бизнесе / Под ред. В.Д. Соловья. – Москва: Издательство «Э», 2016. – С. 271. [↑](#footnote-ref-48)
49. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] URL: http://www.rzd.ru/ (Дата обращения: 25.11.2017). [↑](#footnote-ref-49)
50. Там же. [↑](#footnote-ref-50)
51. Отчет о деятельности в области устойчивого развития – 2016 г. [Электронный ресурс] URL: http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\_ID=5085 (Дата обращения: 07.12.2017). [↑](#footnote-ref-51)
52. Титов З.Л. Связи с общественностью в реформировании железнодорожного транспорта России/ З.Л. Титов // Издательство Алтайского государственного университета. – 2010. [↑](#footnote-ref-52)
53. Соболев С. РЖД отбросила крылья /С. Соболев// КоммерсантЪ. – 23.05.2007 [Электронный ресурс] URL: https://www.kommersant.ru/doc/768047 (Дата обращения: 07.12.2017). [↑](#footnote-ref-53)
54. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] URL: http://www.rzd.ru/ (Дата обращения: 20.04.2018). [↑](#footnote-ref-54)
55. Интервью начальника службы корпоративных коммуникаций Октябрьской железной дороги – филиал ОАО «РЖД» Д.А. Туринского. [↑](#footnote-ref-55)
56. Положение об отделе «Отдел по работе со СМИ» - Октябрьская железная дорога – филиал ОАО «РЖД». [↑](#footnote-ref-56)
57. Положение об отделе «Сектор корпоративных проектов» - Октябрьская железная дорога – филиал ОАО «РЖД». [↑](#footnote-ref-57)
58. Положение об отделе «Сектор обеспечения коммуникационной деятельности» - Октябрьская железная дорога – филиал ОАО «РЖД». [↑](#footnote-ref-58)
59. Интервью начальника службы корпоративных коммуникаций Октябрьской железной дороги – филиал ОАО «РЖД» Д.А. Туринского. [↑](#footnote-ref-59)
60. Информационная политика ОАО «РЖД», официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] URL: http://www.rzd.ru/. [↑](#footnote-ref-60)
61. Там же. [↑](#footnote-ref-61)
62. B2C (Business-to- cunsumer, пер. с англ. бизнес для потребителя) – форма взаимодействия организации с клиентом напрямую, без посредников[27]. [↑](#footnote-ref-62)
63. B2B (Business-to-business, пер. с англ. бизнес для бизнеса) – форма взаимодействия организации с другой организацией [27]. [↑](#footnote-ref-63)
64. Официальный сайт некоммерческого просветительского проекта Arzamas [Электронный ресурс] URL: http://arzamas.academy (Дата обращения: 17.12.2017). [↑](#footnote-ref-64)
65. Официальный сайт бонусной программы ОАО «РЖД» «РЖД-Бонус» [Электронный ресурс] URL: https://rzd-bonus.ru/index.html (Дата обращения: 04.03.2018). [↑](#footnote-ref-65)
66. Королев, И. Минком связи не даст РЖД стать телеком-оператором / И. Королев // Издание о высоких технологиях Cnews [Электронный ресурс] URL: http://www.cnews.ru/news/top/2017-06-29\_minkomsvyazi\_ne\_dast\_rzhd\_stat\_telekomoperatorom (Дата обращения: -10.04.2018). [↑](#footnote-ref-66)
67. Официальный сайт Google Play [Электронный ресурс] URL: https://play.google.com/store (Дата обращения: 04.03.2018). [↑](#footnote-ref-67)
68. По материалам интервью одного из руководителей службы корпоративных коммуникаций филиала ОАО «РЖД». [↑](#footnote-ref-68)
69. Официальный сайт интернет-агентства TexTerra [Электронный ресурс] URL: https://texterra.ru (Дата обращения: 17.12.17). [↑](#footnote-ref-69)
70. Масленников, Р. Топ-5 взрывных PR-идей для транспортной компании. Материалы агентства «простор»: PR & консалтинг/ Р. Масленников. [Электронный ресурс] URL: https://www.youtube.com/watch?v=cvzUomMNDXo (Дата обращения: 26.09.2017). [↑](#footnote-ref-70)
71. Официальный сайт «РЖД Тур» [Электронный ресурс] URL: http://rzdtour.com/ (Дата обращения: 04.03.2018). [↑](#footnote-ref-71)
72. Официальный сайт Музея железных дорог России [Электронный ресурс] URL: http://rzd-museum.ru (Дата обращения: 17.12.2017). [↑](#footnote-ref-72)
73. http://arzamas.academy [↑](#footnote-ref-73)
74. https://www.instagram.com/rzd\_official/ [↑](#footnote-ref-74)
75. https://www.instagram.com/uprr/ [↑](#footnote-ref-75)
76. https://www.facebook.com/unionpacific/ [↑](#footnote-ref-76)
77. https://www.facebook.com/SNCFOFFICIEL/ [↑](#footnote-ref-77)
78. http://www.rzd.ru/ [↑](#footnote-ref-78)
79. https://www.bahn.de/ [↑](#footnote-ref-79)
80. https://play.google.com/store [↑](#footnote-ref-80)
81. Там же. [↑](#footnote-ref-81)
82. Holmes P. Lac Megantic Rail Tragedy: Crisis Communications Lessons Learned—Again / P.Holmes // Holmes Report. [Электронный ресурс] URL: https://www.holmesreport.com/latest/article/lac-megantic-rail-tragedy-crisis-communications-lessons-learned-again [↑](#footnote-ref-82)
83. Интервью начальника службы корпоративных коммуникаций Октябрьской железной дороги – филиал ОАО «РЖД» Д.А. Туринского. [↑](#footnote-ref-83)
84. Коробейников Д.В., Метлушин С.В. Особенности чрезвычайных ситуаций на железнодорожном транспорте: учеб. метод. Пособие / Д.В. Коробейников, С.В. Метлушин. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2015. – 72 с. [↑](#footnote-ref-84)
85. Интервью начальника службы корпоративных коммуникаций Октябрьской железной дороги – филиал ОАО «РЖД» Д.А. Туринского. [↑](#footnote-ref-85)
86. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. – 172 с. [↑](#footnote-ref-86)
87. Интервью начальника службы корпоративных коммуникаций Октябрьской железной дороги – филиал ОАО «РЖД» Д.А. Туринского. [↑](#footnote-ref-87)
88. Там же. [↑](#footnote-ref-88)
89. Пассажирский поезд столкнулся с локомотивом в Липецкой области /НТВ, 09.04.2015. – Режим доступа: http://www.ntv.ru/novosti/1390818. [↑](#footnote-ref-89)
90. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=656&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&page3307\_810=2&id=85674 [↑](#footnote-ref-90)
91. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&id=85682 [↑](#footnote-ref-91)
92. Новая газета, 2017 [↑](#footnote-ref-92)
93. Радио «Свобода», 2017, URL: https://www.svoboda.org/a/28657227.html [↑](#footnote-ref-93)
94. Новая газета, 2017, URL: http://novayagazeta.spb.ru/articles/11065 [↑](#footnote-ref-94)
95. Новая газета, 2014, URL: http://novayagazeta.spb.ru/articles/8825 [↑](#footnote-ref-95)
96. Начальник Октябрьской железной дороги О.Валинский: «В 2015 году отработали уверенно, несмотря на негативные тенденции в экономике» [Электронный ресурс] Интерфакс, 28.12.2013. – Режим доступа: http://www.interfax-russia.ru/NorthWest/exclusives.asp?id=685753. [↑](#footnote-ref-96)
97. http://rzd.ru [↑](#footnote-ref-97)
98. http://youtube.com [↑](#footnote-ref-98)
99. Газета.ru, 2016, URL: https://www.gazeta.ru/social/2016/07/19/9700415.shtml [↑](#footnote-ref-99)
100. 7.11.2017, 66.ru, «Из-за остановки продажи билетов в плацкартные вагоны школьники останутся без каникул»;URL: https://66.ru/news/society/204810/ [↑](#footnote-ref-100)
101. ttp://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&page3307\_810=14&id=90768 [↑](#footnote-ref-101)
102. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&id=90805 [↑](#footnote-ref-102)
103. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&id=90834 [↑](#footnote-ref-103)
104. https://ria.ru/incidents/20150409/1057501060.html [↑](#footnote-ref-104)
105. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&id=85682 [↑](#footnote-ref-105)
106. Новая газета, 2017 [↑](#footnote-ref-106)
107. [↑](#footnote-ref-107)
108. https://www.gazeta.ru/social/2016/07/19/9700415.shtml [↑](#footnote-ref-108)
109. http://pass.rzd.ru/news/public/ru/%200@%3E2A:.11%208N;O.%20!53%3E4=O%20M:A?STRUCTURE\_ID=657&layer\_id=4069&refererLayerId=3327&id=88475 [↑](#footnote-ref-109)
110. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&page3307\_810=14&id=90768 [↑](#footnote-ref-110)
111. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&id=90805 [↑](#footnote-ref-111)
112. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&id=90834 [↑](#footnote-ref-112)
113. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654&layer\_id=4069&refererLayerId=3307&id=90845 [↑](#footnote-ref-113)