

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНОЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИЕЙ

Саркисов Вартан Эрнестович

- e-mail: vartan1809@gmail.com;
аспирант кафедры политологии и прикладной политической работы;
Российский государственный социальный университет
129226, г. Москва, ул. Вильгельма Пика, д. 4, стр. 1,
Российская Федерация

Для цитирования

Саркисов В. Э. Практические аспекты управления кризисной политической коммуникацией // Российский социально-гуманитарный журнал. 2024. №4. URL: www.evestnik-mgou.ru

- Статья поступила в редакцию 22.09.2024
- Статья размещена на сайте 01.12.2024

СТРУКТУРА СТАТЬИ

Аннотация

Ключевые слова

Введение

Кризисная политическая коммуникация. Основные понятия и определения

Этапы управления кризисной политической коммуникацией

Этап 1. Получение и анализ информации

Этап 2. Подготовка и принятие решений

Этап 3. Организация выполнения принятых решений

Этап 4. Контроль, оценка результатов

Этап 5. Внесение коррективов

Заключение

Литература

Article information

АННОТАЦИЯ

Цель. Проанализировать современные практические аспекты управления кризисной политической коммуникацией, дать определение феномена кризисных коммуникаций и основные базовые сценарии реализации антикризисного управления.

Процедура и методы. Для достижения поставленной цели автором был выполнен обзор существующих исследований управления кризисной политической коммуникацией, созданных российскими и зарубежными учёными. В основном исследователи кризисных политических коммуникаций описывают взаимодействие акторов на макроуровне (глав государств, правительственных ведомств и т. д.). В свою очередь, автор данной статьи сфокусировался на изучении кризисных коммуникаций на российском региональном уровне. Полученный материал структурировался для создания матрицы управления политическими коммуникациями и детализации этапов управления кризисной политической коммуникацией. Основными методами, используемыми в работе, выступали аналитический и описательный.

Результаты. В процессе исследования проанализированы этапы управления кризисной политической коммуникацией: 1. Получение и анализ информации. 2. Подготовка и принятие решений. 3. Организация выполнения принятых решений. 4. Контроль и оценка результатов. 5. Внесение коррективов. Описаны также особенности вариантов устранения или нивелирования проблем, возникающих на каждом из этих этапов. Один из ключевых выводов исследования касается эффективности кризисных коммуникаций, а именно – кризисные коммуникации максимально эффективны, когда позволяют превратить кризис в поле возможностей для всех оппонирующих сторон.

Теоретическая и/или практическая значимость. Впервые проведён разносторонний анализ современных практических аспектов кризисной политической коммуникации. Детализированы основные этапы управления кризисной политической коммуникацией. Полученные результаты могут быть задействованы на практике при выработке стратегии управления кризисной коммуникацией на федеральном и региональном уровнях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

коммуникация; кризисная коммуникация; управление политическими коммуникациями

ВВЕДЕНИЕ

Поиск оптимальных алгоритмов сохранения стабильности, предсказуемости и управляемости в наибольших сферах человеческой жизнедеятельности в условиях серьёзных политических, социально-экономических, технологических, культурных трансформаций, событий и обстоятельств становится сегодня повседневной реальностью.

Ключевую роль в достижении вышеописанной задачи играет эффективная реализация политических коммуникаций, или передача информационного сигнала от доноров политической коммуникации к потребителям (реципиентам) информационного сигнала через каналы коммуникации, релевантные как содержанию коммуникации, так и её целевым аудиториям.

Каждый из субъектов сложно сочленённого политико-коммуникативного пространства обладает широким арсеналом инструментов реализации собственных общественно-политических амбиций. Каждый актор самостоятельно определяет главные цели реализации собственных политических коммуникаций, которые нередко конфликтуют с целями других участников политического коммуникационного ландшафта, что зачастую приводит к увеличению энтропии разноректорного влияния на умы и сознание граждан страны, что может послужить причиной формирования зон социально-политической напряжённости и, как следствие, привести к серьёзной турбулентности общественно-политической ситуации в стране в целом или в отдельных её регионах.

Подобные обстоятельства придают особое значение процессу управления политическими коммуникациями. От того, насколько точно обозначены цели и задачи коммуникации, определены её целевые аудитории, релевантны каналы доставки информации, насколько корректно определено ресурсное обеспечение, насколько правильно сформулированы ключевые показатели эффективности и описаны этапы управления коммуникацией, в конечном итоге зависит общая эффективность политической коммуникации.

Различные аспекты практических аспектов управления политическими коммуникациями были раскрыты в ряде

публикаций [1; 2; 3; 4]. В частности, описание пяти этапов управления политическими коммуникациями в разрезе шести видов политических коммуникаций было представлено в статье «Управление политическими коммуникациями. Практические аспекты управления стратегической политической коммуникацией» [2, с. 139–150]. В настоящей статье автор анализирует общую матрицу управления политическими коммуникациями и раскрывает особенности управления кризисной политической коммуникацией.

Краткое описание процессов кризисной политической коммуникации представлено в таблице 1. Далее по тексту мы подробно опишем этапы управления данной коммуникацией, обращая внимание на наиболее важные её процессы и возможные «проблемные места».

Американский политолог Б. Бозман считает, что до последнего времени «общая», ориентированная в основном на корпорации область антикризисной коммуникации и антикризисного управления и изучение тех же процессов в правительствах и организациях государственного сектора были отдельными направлениями [12, р. 169–188].

КРИЗИСНАЯ ПОЛИТИЧЕСКАЯ КОММУНИКАЦИЯ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Кризисная коммуникация как инструмент взаимодействия политического актора с обществом появилась в начале XX в. одновременно с институциональным оформлением дисциплины «связи с общественностью» и к 1950-м гг. утвердилась как область практики данного научного направления [24, р. 39–56]. Начиная с 1980-х гг., учёными проводилась важная работа в смежных областях, включая менеджмент и социологию, и в меньшей степени – в политологии, антропологии, психологии и т. д. [24, р. 39–56].

И тем не менее специалисты, изучавшие кризис через корпоративное направление, внесли огромный вклад в теоретизацию «общих» понятий [35, р. 317–331]. Для того, чтобы изучать кризисную политическую коммуникацию, необходимо рассмотреть само явление кризиса.

Таблица 1 / Table 1

Матрица управления политическими коммуникациями / Political Communication Management Matrix

		Этапы управления политическими коммуникациями				
Виды политических коммуникаций	Базовые	1.Получение и анализ информации	2. Подготовка и принятие решений	3. Организация выполнения принятых решений	4. Контроль, оценка результатов	5. Внесение коррективов
	1	*	*	*	*	*
	2	*	*	*	*	*
	3	*	*	*	*	*
	4	*	*	*	*	*
	5	*	*	*	*	*
6	Кризисная коммуникация (КК)	6.1 Мониторинг кризисного инфополя, проведение специальных исследований и т. п.	6.2 Подготовка основных параметров, событийного каркаса и КРІ КК, материалов КК (медиааналитика и рекомендации)	6.3 Реализация контрпропагандистской и антикризисной коммуникаций, проведение специальных тренингов	6.4 Контроль за ходом реализации мероприятий КК, оценка релевантности цифровых площадок, анализ достижений ключевых КРІ КК	6.5 Внесение коррективов в планы-графики, сюжеты, каналы донесения, рекламно-информационные материалы кризисной коммуникации и пр.

Источник: [2].

Российский исследователь Д. П. Гавра считает, что западная теория кризисных коммуникаций предлагает «две теоретико-методологические традиции, по-разному понимающие онтологию кризиса» [5, с. 153–155]:

Объективистское направление считает кризисом событие, которое «произошло в реальности и породило трудности и опасности для организации. При этом имеет место объективная, т. е. реализуемая в сфере общественного бытия негативная динамика важнейших показателей функционирования данного социального субъекта». Одним из известных представителей данного направления является К. Фирн-Бэнкс, согласно которой кризис – это «крупное событие с потенциально негативными последствиями, влияющими на организацию, компанию или отрасль, а также на общественность, продукты, услуги или доброе имя» [17].

Субъективистское направление постулирует субъективистскую онтологию кризиса. Ярким представителем этого подхода является Т. У. Кумбс, который определяет кризис как «событие, которое является непредсказуемым, серьёзной угрозой, которая может оказать негативное воздействие на организацию, отрасль или заинтересованные стороны, если с ней справиться неправильно» [14, р. 289–303].

Сам же Д. П. Гавра считает, что «кризис объективен, поскольку порождает угрозы как социальному субъекту, так и его стейкхолдерам в сфере реального бытия. В то же самое время кризис субъективен, поскольку только люди – собственники, менеджмент, персонал, внешние стейкхолдеры – могут определить сложившуюся конфигурацию объективных условий как кризисную, и, соответственно, запустить контур кризисного реагирования» [5, с. 153–155].

Автор данной статьи под кризисной ситуацией подразумевает обстоятельства, возникновение и развитие которых может нести *увеличение рисков* публичного проявления общественного недовольства (в этом случае в кризисе чётко определены как минимум две стороны) и нанесение ущерба репутации (имиджу) субъекта коммуникации либо утраты доверия к нему (в таком случае, как правило, есть только одна, «пострадавшая» сторона), что требует оперативных мер реагирования. То, что фактически любая жизнедеятельность (хозяйственная, общественно-политиче-

ская, культурная и т. п.) всегда связана с вышеописанными рисками, определяет *особую роль* кризисной политической коммуникации, которая, несомненно, может быть отнесена к категории *базовых коммуникаций*, без реализации которых трудно представить функционирование и развитие общества в целом. В большом «антикризисном оркестре», где, подобно музыкальным инструментам, каждая из других видов политических коммуникаций (см. табл. 1) самостоятельно ведёт свою «мелодию», лишь их слаженное совместное «звучание» создаёт ту коммуникационную «симфонию», которая возвращает конфликтную ситуацию в состояние относительного равновесия, успокаивает волатильность общественных настроений и не даёт разрушительной энергии кризиса стать источником серьёзных социальных потрясений.

Можно также выделить несколько основных моделей развития кризиса:

Трёхэтапная модель Т. Л. Селлноу и М. У. Сигера разбивает кризис на три стадии: а) предкризисную; б) кризисную; в) посткризисную [31].

Четырёхэтапная модель С. Финка сравнивает кризис со стадиями хронического заболевания: а) продромальная (между инкубационным периодом и болезнью); б) острая; в) хроническая; г) стадия разрешения [18].

Существуют различные основания для типологизаций кризисов:

- по уровню распространения последствий кризиса: макроуровень (факторы, над которыми пострадавшие организации практически не имеют контроля) и микроуровень (аспект антикризисного контроля смещается в центр внимания пострадавшей организации, которая имеет некоторый контроль над последствиями кризиса) [36];
- по уровню умышленности: преднамеренные (например, подделка продукта) и непреднамеренные (например, стихийные бедствия, отказ продукта) [33];
- по уровню проявления кризиса: Х. Хульберг Саломонсен и Р. Т'Харт разделяли кризисы на «острые» или «ползучие», а также по степени «глубины» – на ситуационные или институциональные [21, р. 439–460].

Исследования кейсов применения правительствами кризисных коммуникаций чаще всего концентрируются на: чрезвычайных ситуациях природного характера (пожары, наводнения) [22, р. 1–22; 7, с. 695–707], международных конфликтах [38, р. 251–267] и эпидемиях [30]. Так как именно на этих примерах можно наиболее явно показать процессы антикризисного управления государственными учреждениями.

Определения процесса кризисной коммуникации также зачастую исходят из «общей» теории изучения кризисов. Так, например, А. Ю. Питерова понимает под кризисными коммуникациями – «коммуникации, направленные на управление сложной ситуацией, устранение рисков и неопределённостей, позволяющие контролировать нежелательные для компании процессы» [8, с. 21–24]. Такое определение достаточно легко интерпретировать в политологическом контексте, заменив «компании» на «политических акторов». Однако данное определение, на наш взгляд, является излишне инструменталистским и не учитывает особенностей функционирования политических систем.

Важной составляющей управления кризисной ситуацией в политике является то, что правительство (один из главных акторов) рассматривает кризисную коммуникацию как «упражнение в выработке общественного смысла под давлением», т. е. предоставление эмоционально возбуждённой общественности авторитетных отчётов о том, что происходит, почему это происходит, каковы его последствия и как отдельные лица и члены сообщества должны думать и действовать в связи с текущим кризисом [21, р. 439–460]. Т. е. управление кризисной ситуацией в политике состоит не просто в «устранении рисков и неопределённостей», но и в том числе в управлении «эмоциями общественности», что придаёт данному процессу совершенно другой «политический» контекст.

Автор статьи, синтезируя «инструменталистское» определение (в конечном итоге управление – это набор действий) с политологическими представлениями о кризисе, определяет термин «кризисная политическая коммуникация» (далее – КПК) как механизм *взаимодействия между субъектами политической коммуникации и получателями информации,*

осуществляемый по офлайн- и онлайн-каналам в процессе *реагирования на кризисные ситуации* и имеющий целью минимизировать негативные последствия кризиса или утери доверия к субъекту коммуникации либо же нивелировать ущерб, нанесённый его репутации.

В качестве механизмов оперативного реагирования на возникновение кризисных ситуаций используются все инструментальные виды политических коммуникаций: медийная, цифровая, рекламная и PR-коммуникация (см. табл. 1).

В процессе теоретизации «кризисной политической коммуникации» исследователи выделяют субъекты, задействованные в ней:

- государственные учреждения [34] в т. ч. бюрократия выделяется как самостоятельный актор [32, р. 692–706].
- политические лидеры [11; 25].
- НКО / профсоюзы / благотворительные организации [27, р. 379–505].
- общественность / граждане [34].

Основным последствием политического кризиса является угроза *снижения легитимности* элит и / или политических институтов [15, р. 952– 972], что в конечном счёте приводит к *утрате доверия* в обществе к акторам коммуникации [23, р. 1174–1196; 37, р. 46–67]. Другими последствиями являются:

- ухудшение имиджа / репутации / рейтингов [26; 6, с. 257–263].
- угрозы стратегическим целям акторов [20, р. 109–118].
- нарушение нормального функционирования политической системы [28, р. 59–76].
- распространение ложной информации [19, р. 523–541].

Несмотря на то, что политические кризисы, по выражению К. Ауэр, «являются слепым пятном в исследованиях кризисной коммуникации» [9, р. 119–132], политическая наука продвинулась в исследовании эффективности кризисных политических коммуникаций, но результаты являются ограниченными. Так, например, О. Эйзеле, П. Толочко и Х. Г. Бумгаарден определили четыре параметра, по которым можно оценивать публичную политическую антикризисную

коммуникацию: а) доступность; б) потенциал для развеивания страхов; в) учёт озабоченности общественности; г) передаваемая в ней политическая ориентация [15, р. 952–972].

Одним из важнейших инструментов для обеспечения эффективной публичной антикризисной коммуникации (с помощью которых можно добиться результата в соответствии с четырьмя параметрами, приведёнными выше) являются социальные медиа, хотя исторически классические СМИ во время кризисных ситуаций играли главную роль, служа каналом для передачи информации от официальных лиц к широкой общественности [29]. При этом социальные медиа не выступают однородным явлением с единой согласованной ролью в исследованиях и практике кризисного управления и коммуникации [16, р. 198–208]. Одни социальные сети могут использоваться для установления контактов и обмена мнениями с семьёй и друзьями, а другие воспринимаются как платформы для обмена важной информацией и выстраивания отношений с властями и другими общественными деятелями во времена кризиса (например, на Западе такой является платформа X – экс-Twitter¹).

Другое исследование показывает, что в кризисных ситуациях социальные сети в основном используются для поиска эксклюзивной «инсайдерской информации» и поддержания контактов с друзьями и семьёй. При этом традиционные СМИ, которые обладают более высокой степенью достоверности, в основном используются для сбора фактов и предоставления информации о кризисной ситуации [10, р. 188–207].

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНОЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИЕЙ

Т. У. Кумбс выделяет три этапа антикризисного управления: а) докризисный этап (профилактика, подготовка); б) кризисное реагирование (в т. ч. первоначальный ответ, мероприятия по восстановлению репутации при необходимости); в) посткризисный этап (продолжение информационного обмена и мероприятий по восстановлению репутации,

¹ Заблокирован на территории РФ.

а также анализ для улучшения системы антикризисного реагирования) [13].

Приведённые выше этапы антикризисного управления актуальны для всех трёх базовых сценариев реализации КПК, перечисленных далее:

- Коммуникация, направленная на *предотвращение* острой фазы кризисной ситуации, купирование и *недопущение* развития её катализирующих факторов. Данный сценарий может быть назван «предкризисной коммуникацией» или же «плановой кризисной коммуникацией».
- Коммуникация, направленная на *минимизацию* негативных последствий развития *активной фазы* кризисной ситуации. Данная коммуникация может быть названа «реактивной кризисной коммуникацией».
- Коммуникация, направленная на *управляемое развитие* кризисной ситуации, используемой в качестве средства направления общественного внимания и отвлечения его от иных актуальных негативных обстоятельств. Данный сценарий иногда называют «управляемым кризисом».

Необходимо сразу оговориться, что данная статья и рассматриваемые в ней процессы и определения в подавляющем большинстве описывают первые два сценария. Технология управляемого кризиса, *совпадая* почти полностью в инструментальном смысле с «классическим» кризисом, *отличается в корне* от него в смысле целеполагания, обстоятельств и условий реализации и определения показателей его эффективности. Причём применяться она может как параллельно с развитием «классического» кризиса, играя роль этакого «встречного огня», так и совершенно автономно, в этом случае фактически являясь наряду с другими одной из самостоятельных *технологий достижения целей* политической коммуникации.

Перечень процессов КПК и этапы управления для всех сценариев *идентичны*, различаются лишь содержание и перечень информационных продуктов.

Перейдём к рассмотрению этапов управления и процессов, реализуемых на каждом из них, представленных в таблице 2.

Таблица 2 / Table 2

Этапы управления кризисной политической коммуникацией* / Stages of crisis management of political communication

Этап 1. Получение и анализ информации	Этап 2. Подготовка и принятие решений	Этап 3. Организация выполнения принятых решений	Этап 4. Контроль, оценка результатов	Этап 5. Внесение коррективов
6.1.1 Подготовка мониторинга информационного поля в контексте кризисной коммуникации	6.2.1 Определение ключевых субъектов коммуникации, основных ЦА, технологий и инструментов реализации, главных месседжей и ключевых сообщений	6.3.1 Реализация кризисной коммуникации	6.4.1 Мониторинг изменения тональности информационного поля кризисной коммуникации	6.5.1 Внесение коррективов в планы, графики, смысловые парадигмы и сюжеты кризисной коммуникации
6.1.2 Анализ открытых источников информации в контексте кризисной коммуникации	6.2.2 Описание событийного каркаса коммуникации	6.3.1.1 Реализация событийного ряда коммуникации в соответствии с планом-графиком	6.4.2 Осуществление контроля над работой персонала инфоцентров	6.5.2 Внесение коррективов в содержание и графики работы инфоцентров
6.1.3 Организация и проведение количественных социологических исследований	6.2.3 Формирование плана-графика коммуникации	6.3.1.2 Производство и размещение специальных информационных материалов на всех типах онлайн- и офлайн-площадок (СМИ, интернет, мессенджеры, соцсети)	6.4.3 Анализ достижения ключевых КРП эффективности реализации кризисной коммуникации	6.5.3 Внесение коррективов в кадровый состав персонала инфоцентров

Продолжение Таблицы 2 / Table 2.

6.1.4 Организация и проведение качественных социологических исследований	6.2.4 Формирование ключевых KPI эффективности кризисной коммуникации	6.3.1.3 Производство и размещение видео- / аудиоконтента	6.4 Оценка релевантности площадок, выбранных для размещения рекламных материалов информационных материалов кризисной коммуникации	6.5.4 Внесение коррективов во все виды рекламных материалов кризисной коммуникации
6.1.5 Обеспечение получения инсайдерской информации	6.2.5 Подбор и обучение персонала	6.3.1.4 Реализация специальных проектов со СМИ	6.4.5 Оценка эффективности работы инфоцентров, проведение анкетирования посетителей	6.5.5 Внесение коррективов в список площадок для размещения рекламных информационных материалов кризисной коммуникации
6.1.6 Формирование конфликтной карты кризисной коммуникации	6.2.6 Подготовка материалов кризисной коммуникации	6.3.1.5 Разработка, производство и распространение специальных полиграфических (рекламных) материалов	6.4.6 Анализ эффективности проведения согласительных процедур	6.5.6 Коррекция пула экспертов кризисной коммуникации
	6.2.6.1 Подготовка ежедневной медианалитики СМИ и цифровых площадок	6.3.1.6 Организация размещения (посева) материалов антикризисной коммуникации на цифровых площадках	6.4.7 Проведение качественных и качественных исследований	6.5.7 Коррекция организационных согласительных процедур

Продолжение Таблицы 2 / Table 2.

	6.2.6.2 Выработка рекомендаций по реагированию на кризисные ситуации: содержание материалов, площадки размещения	6.3.1.7 Работа с экспертным сообществом	
	6.2.7 Формирование пула экспертов для реализации комментарийной программы в СМИ	6.3.1.8 Планирование и реализация контрпропагандистских акций и мероприятий	
	6.2.8 Формирование пула отраслевых (тематических) блогеров	6.3.1.9 Реализация антимикризисной коммуникации официальных лиц и организаций	
	6.2.9 Подбор релевантных информационных площадок и каналов для ведения кризисной коммуникации	6.3.2 Организация работы информационных центров	
	6.2.10 Подготовка работы информационных центров коммуникации	6.3.2.1 Организация комплекса информ	

Окончание Таблицы 2 / Table 2.

		ционно-разъяснительных мероприятий в инфоцентрах		
	6.2.10.1 Подбор и оборудование помещений для размещения инфоцентров	6.3.2.2 Производство и распространение информационно-разъяснительных материалов		
	6.2.10.2 Подбор и обучение персонала инфоцентров	6.3.2.5 Организация медийного и рекламного сопровождения работы инфоцентров		
	6.2.10.3 Формирование пула экспертов для работы в инфоцентрах	6.3.3 Сбор и обработка инсайдерской информации		
	6.2.10.4 Разработка и тестирование информационно-разъяснительных материалов	6.3.4 Проведение специальных тренингов с хедлайнерами коммуникации (тренинг сложных вопросов и т. п.)		
	6.2.11 Разработка контролпропагандистских материалов	6.3.5 Организация проведения согласительных процедур		

ЭТАП 1. ПОЛУЧЕНИЕ И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Главная задача первого этапа управления КПК – максимально точное определение потенциально конфликтных зон, в которых с высокой степенью вероятности возможно *возникновение социального напряжения*; обеспечение постоянного мониторинга динамики развития событий в них для оперативного кризисного реагирования в случае необходимости.

Как правило, выделяют четыре возможных группы причин потенциального возникновения кризисных ситуаций:

а) *Территориальные*. Конфликты (нанесение ущерба репутации), возникающие в связи с принятием властями локальных хозяйственных решений, ущемляющих интересы отдельных групп населения (размещение полигонов для утилизации мусора, строительство транспортных магистралей, возведение либо снос зданий и т. п.).

б) *Отраслевые*. Конфликты (нанесение ущерба репутации), возникающие в результате деятельности хозяйствующих субъектов (разливы и утечки углеводородов, пожары, техногенные катастрофы и т. п.).

в) *Общественные*. Конфликты (нанесение ущерба репутации), инициированные общественно-политическими организациями и объединениями жителей (протестные кампании и акции, стихийные митинги, политические протесты, электоральные «войны» и т. п.).

г) *Персонифицированные*. Конфликты (нанесение ущерба репутации либо *утрата доверия к актору коммуникации*), вызванные общественно-порицаемыми действиями акторов или их представителей.

Указанные группы могут пересекаться и *смыкаться между собой*, образуя сложный конфликтогенный «клубок».

Прогнозирование потенциальных причин возникновения кризисных ситуаций или выявление обстоятельств развития конфликтов реализуется с помощью *регулярного мониторинга* медиапространства и открытых источников информации, а также организации качественных и количественных социсследований целевых аудиторий. Необходимо учитывать, что в развитии каждого кризиса значительную (иногда

решающую) роль могут играть обстоятельства, сложившееся случайным образом. Этот факт определённо может отражаться на точности прогноза. В таких ситуациях на первый план выходит опыт сотрудников, отвечающих за данное направление. Важно учитывать и то обстоятельство, что сам факт изучения общественного мнения по определённой теме порой является катализатором возникновения напряжения среди респондентов и, как следствие, – возникновения конфликтных слухов. По этой причине инструментарий исследований (гайды² фокус-групп и анкеты количественного опроса) должны *тщательно проверяться* на корректность и максимальную обобщённость формулировок.

Наличие возможностей (иногда связанных с рисками юридического и репутационного характера) для получения инсайдерской – через альтернативные источники – информации в контексте реализуемой кризисной коммуникации зачастую определяющим образом влияет на эффективность и проактивность кризисных коммуникаций. На данном этапе анализируются такие потенциальные возможности и планируется работа по их практической реализации.

Вся полученная информация сводится в *кризисную карту региона (отрасли)*, которая представляет собой перечень всех активных и потенциальных конфликтных ситуаций с указанием основных причин, главных действующих лиц, руководителей и составов протестных групп (если таковые уже сформированы), событийной динамики развития конфликта, перечень экономических или политических требований, выдвигаемых участниками конфликта, с указанием числа жителей региона (работников отрасли), которых данный конфликт затрагивает. Вся информация в кризисной карте *регулярно актуализируется* в зависимости от динамики развития событий и текущей ситуации.

ЭТАП 2. ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Главные задачи второго этапа управления – определение наиболее важных параметров кризисной коммуникации (целевые аудитории, ключевые сообщения, каналы

² Руководства по эксплуатации (прим. ред.).

трансляции), формирование планов-графиков событийного каркаса коммуникации, ключевых показателей её эффективности, подбор и обучение персонала, содержательная разработка и подготовка к производству всех видов информационных материалов коммуникации. В таблице 2 достаточно подробно описаны основные процессы этапа, здесь мы остановимся на наиболее важных из них:

- **Организация оперативного реагирования** на информационные угрозы – один из ключевых процессов, без которого фактически невозможна эффективная кризисная коммуникация. Для его реализации необходимы *круглосуточный мониторинг* традиционных СМИ и всех видов цифровых информационных площадок, оперативная аналитика для выявления потенциальных угроз и организация кризисного реагирования на релевантных площадках. При организации мониторинга важно максимально корректно *сформулировать поисковые запросы*, чтобы, с одной стороны, не «утонуть» в массе неактуальной поисковой выдачи, а с другой – не пропустить сообщения, несущие потенциальную информационную угрозу. Такая технология позволяет как осуществлять реакцию на уже *развивающийся кризис*, так и прогнозировать потенциальные угрозы для *опережающего* реагирования.

- **Формирование и обучение пула отраслевых (тематических) блогеров.** Одна из часто возникающих проблем при развитии кризисной ситуации – *отсутствие публичной экспертной позиции* для ведения в реальном режиме времени аргументированной дискуссии и оппонирования при необходимости по основным тематическим линиям, представляющим информационную угрозу для субъекта коммуникации. Проблема решается формированием пула блогеров, представляющих наиболее конфликтогенные отрасли хозяйства. Такими отраслями в действительности являются прежде всего социальная отрасль (здравоохранение, образование, социальная помощь), строительство и ЖКХ. Именно они чаще всего входят в топ-5 проблем практически любого российского региона, поэтому непосредственно в них накапливается потенциал кризисных проявлений. Действующие специалисты, сотрудники учреждений и организаций указанных отраслей проходят специальное обучение основам

блогинга и ведения социальных сетей и выступают в качестве авторитетных экспертов: *оперативно комментируют* и ведут оппонированные дискуссии в социальных сетях, высказывают *альтернативную точку зрения* на причины и следствия возникновения и развития конфликтных ситуаций.

• **Организация работы информационных центров.**

Одна из основных причин, ведущих к возникновению и развитию кризисных ситуаций, – *отсутствие публичной объективной информации* по теме, представляющей потенциальную (или реальную) информационную угрозу. Это всегда приводит к появлению и быстрому распространению массы *непроверенной информации и слухов*, катализирующих кризисные явления. Эффективный способ устранения подобных причин – создание *временных информационных центров*, распространяющих официальную информацию на всех типах информационных площадок (онлайн и офлайн), организующих регулярную разъяснительную работу с протестующими активистами, производящих все виды информационно-рекламных материалов по конфликтным темам. Технология *одинаково эффективна* и для плановой, и для реактивной кризисной коммуникации.

Именно на втором этапе управления у специалистов, планирующих и реализующих кризисную коммуникацию, как правило, возникает принципиальная дискуссия: в каком месте амфиболии *«информировать нельзя молчать»* поставить запятую? Другими словами, заблаговременное, априорное распространение объективной официальной информации по потенциально конфликтной теме купирует возможный кризис или же, наоборот, провоцирует его? Сторонники обеих точек зрения высказывают достаточное количество убедительных аргументов, однако автор убеждён, что риски возникновения кризиса вследствие дефицита у целевых аудиторий коммуникации проверенной информации, своевременно доведённой до них по релевантным информационным каналам, *многократно выше* потенциальных угроз провоцирования кризиса, вызванных её распространением. Мы определённо ставим знак препинания после слова «информировать».

ЭТАП 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ

Реализация кризисной коммуникации – возможно, *самый сложный* вид политических коммуникаций. Он требует у организаторов максимально высокой *профессионально-содержательной* подготовки, тонкого владения всеми методами и технологиями *распространения* информации на площадках, релевантных целевым аудиториям вне зависимости от их типа, умения принимать быстрые, часто нестандартные решения, находясь под психоэмоциональным давлением и исходя из оперативно меняющихся сценариев развития кризиса. Организация и ведение *согласительных процедур* с целью максимально возможного сближения позиций конфликтующих сторон – ещё одна ключевая компетенция, необходимая для успешного ведения кризисной коммуникации.

Кризисный штаб – это, как правило, большой динамичный механизм, состоящий из специалистов различных направлений: райтеров, креаторов, дизайнеров, аналитиков, медийщиков и PR-специалистов, социологов, психологов, экспертов, подрядчиков, полевых сотрудников. Умение организовать и координировать их эффективное взаимодействие для выполнения как запланированных антикризисных мероприятий, так и оперативной реакции на возникающие вызовы – *критически важная компетенция* организаторов кризисных коммуникаций.

Все главные технологические процессы, реализуемые на третьем этапе управления, приведены в таблице 2, ниже мы дадим наиболее важные и необходимые комментарии к ним.

Процедуры, выполняемые на данном этапе, можно условно разделить на следующие группы:

1. **Мониторинг и оперативная аналитика** информационной активности оппонирующих сторон и реакции целевых аудиторий. Это блок исключительно аналитической работы, главный *продукт деятельности* которого – регулярные (при плановой работе – чаще всего ежедневные, в острых фазах кризиса – практически постоянные) рекомендации по со-

держанию, формам и методам реагирования на возникающие информационные угрозы.

2. Организация плановой кризисной коммуникации и реактивного реагирования на информационные угрозы, включающих в себя:

- организацию работы информационного центра. Традиционно его деятельность осуществляется в отдельных помещениях, в которых в постоянном режиме специально подготовленные консультанты вместе с отраслевыми экспертами ведут информационно-разъяснительную работу с представителями целевых аудиторий коммуникации;
- реализацию событийного плана кризисной коммуникации;
- реализацию медиапланов событийной коммуникации на всех видах информационных площадок;
- производство и размещение (распространение) всех видов информационно-рекламных материалов (полиграфия, видео, аудио, инфографика и т. п.). Кризисный штаб становится постоянно действующей «фабрикой контента», производящей информационные продукты как в плановом порядке, так и реагируя на оперативно изменяющиеся сценарии развития кризисной ситуации;
- организацию работы пула отраслевых (тематических) экспертов и блогеров;
- организацию количественных и качественных социологических исследований, частота проведения которых всегда зависит от сценария развития кризиса. Как правило, качественные исследования (чаще всего ими являются фокус-группы) проводятся на регулярной основе для проведения оперативного анализа закрепления в сознании целевых аудиторий коммуникации требуемых смысловых парадигм или же нивелирования смысловых паттернов, распространяемых оппонирующими сторонами конфликта;
- организацию специальных тренингов персонала и хедлайнеров коммуникации. Обычно подобные тренинги проводятся специалистами-психологами или экспертами по медийным коммуникациям;
- организацию оперативного реагирования на информационные вызовы и угрозы на всех видах коммуникационных площадок. Данный вид работ логически продолжает

мониторинг информационного поля, описанного в п. 1 данной главы;

- организацию согласительных процедур, которые могут проходить как в публичной плоскости, как правило, путём создания согласительных комиссий, так и в непубличной – путём организации переговорного процесса между оппонирующими сторонами кризиса.

Стоит отметить, что при возникновении кризиса, связанного с *нанесением ущерба репутации либо угрозой утраты доверия*, перечень процессов кризисной коммуникации может отличаться от приведённых выше. В таких случаях, как правило, коммуникация *не выходит за рамки* информационных площадок, чаще всего – цифровых, в отдельных случаях используются традиционные СМИ. Заметим, что в подобных ситуациях перед организаторами коммуникации также встаёт дилемма, подобная описанной нами чуть выше. В данном случае мы сформулируем её как *«реагировать нельзя молчать»*. Необходимо признать, что ответ на вопрос, в каком месте этого предложения поставить запятую, зависит от большого количества порой весьма чувствительных нюансов и обстоятельств. В практике реальной работы специалисты кризисных коммуникаций, видимо, соглашаясь с известной русской поговоркой «Слово – серебро, молчание – золото», часто приходят к выводу, что *любые формы реагирования* в подобных ситуациях приводят к *увеличению аудитории* коммуникации и, соответственно, усилению негативного эффекта, а не наоборот. Нельзя не отметить, что на принятие решения о вреде или же полезности кризисного реагирования могут в значительной степени оказывать влияние *этнокультурные традиции и менталитет* целевых аудиторий коммуникации. К примеру, в однотипных конфликтных ситуациях, происходящих, скажем, в республиках Северного Кавказа или же российского Севера, скорее всего, предпринятые действия будут радикально отличаться.

Если же в силу разных обстоятельств принимается решение, что отсутствие реакции наносит репутации *больший урон*, чем её наличие, то события, как правило, перемещаются в юридическую плоскость, а главными хедлайнерами коммуникации становятся правоохранительные органы или судебные инстанции.

Чаще всего подобное происходит при развитии кризисов вокруг *корпоративных структур* и их руководителей или владельцев. В связи с этим нельзя не упомянуть организацию кризисного реагирования экс-мэра Москвы Ю. М. Лужкова (для чиновников такого ранга – скорее как исключение из правила), который был известен тем, что не оставлял без ответа (в юридической или же медийной плоскостях) попытки нанести урон его политической репутации.

ЭТАП 4. КОНТРОЛЬ, ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Главное отличие кризисных коммуникаций от остальных своих коммуникационных «сестёр» (см. табл. 1) заключается в *наличии главного* и легко детерминируемого критерия их эффективности. Таковым является *снижение потенциала* кризисной ситуации, *нивелирование причин*, катализирующих угрозу возобновления кризиса либо же *полное затухание* конфликта, вызванного кризисом. О данном снижении чаще всего судят по:

- снижению **динамики количества** информационных сообщений либо любого другого контента по теме кризисной ситуации или изменению тональности подобных сообщений и контента на всех видах информационных площадок;
- снижению **динамики проведения** акций (мероприятий) по теме кризисных ситуаций;
- позитивной **динамике общественного мнения** в контексте кризисной ситуации.

Инструментами контроля служат регулярный мониторинг информационного поля и социологические исследования (количественные и качественные).

Важно отметить, что при реализации сценария **управляемого кризиса** (см. выше) показатели эффективности коммуникации чаще всего прямо *противоположны* приведённым. Однако управление таким сценарием *гораздо сложнее*, требует более тонкого текущего мониторинга общественных настроений и принятия оперативных решений. С одной стороны, сценарий управляемого конфликта *не должен выйти* из-под контроля и начать развиваться по самостоятельной траектории. С другой – в случае развития сценария, требу-

ющего прекращения использования данной технологии, у организаторов коммуникации в руках должны быть все инструменты *оперативного снижения его потенциала* с перспективой полного завершения конфликта.

ЭТАП 5. ВНЕСЕНИЕ КОРРЕКТИВОВ

Исходя из вышеупомянутой информации, главным показателем эффективности кризисной коммуникации является **снижение угрозы** (вплоть до нуля) рецидива (возобновления) развития кризисной ситуации. Если после проведения контроля над ходом коммуникации становится ясно, что *этого не происходит*, возникает необходимость внесения коррективов в технологические процессы коммуникации.

Самыми распространёнными ошибками, требующими коррекции, как правило, бывают:

- Отсутствие **релевантности** площадок (форм, методов) распространения информационных (рекламных) материалов целевым аудиториям коммуникации. Это приводит к тому, что аудитории, информационное воздействие на которые и есть главная задача коммуникации, просто «не встречаются» с информационными сигналами, для них предназначенными. *Причинами* таких ситуаций чаще всего бывают: несовпадение типа площадки распространения (онлайн либо офлайн) с привычными для целевых аудиторий каналами потребления информации; неправильное таргетирование целевых аудиторий при использовании онлайн-каналов; ошибки в локациях мест распространения информационных офлайн-материалов; неправильный подбор временных интервалов распространения офлайн-материалов; ошибки персонала, отвечающего за распространение офлайн-материалов.

- **Низкие качественные характеристики** информационных материалов, не соответствующие запросам и ожиданиям целевых аудиторий. Это приводит к тому, что информация, даже будучи доведённой до конечных потребителей, остаётся непонятной и, как следствие, не вызывает у них интереса. Предварительное *тестирование* информационных материалов (когда это позволяет делать скорость развития кризиса) в большей части ситуаций позволяет избежать

подобных ошибок. Проблемным полем также может быть низкое качество *работы пула экспертов*, сопровождающих кризисную ситуацию в публичном поле. В этом случае или проводятся специальные тренинги и занятия с экспертами, или осуществляется замена отдельных из них.

- **Низкое качество организации** согласительных процедур, не обеспечивающее сближения позиций конфликтующих сторон. Справедливости ради необходимо заметить, что согласование интересов сторон конфликта – сложная и многофакторная задача. Для её решения зачастую, кроме высокой квалификации переговорщиков, требуется и немалая толика удачи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом, говоря о кризисной коммуникации, важно отметить, что работа с конфликтами – достаточно тонкая и чувствительная тема, часто совмещённая с неожиданными сюжетными поворотами, труднопредсказуемыми обстоятельствами и сложно учитываемыми нюансами. Однако главным её результатом, ведущим к реальному снижению градуса «общественной температуры», часто является не достижение превосходства одной из сторон конфликта над другой (в случаях, когда явно определены подобные стороны), а *формирование ситуации win-win*, когда каждая из сторон противостояния достигает определённого прогресса в удовлетворении своих требований либо отстаивании своей точки зрения. Другими словами, кризисная коммуникация тогда особенно эффективна, когда позволяет превратить кризис *в поле возможностей* для всех оппонирующих сторон. Нахождение подобных сложных компромиссов – и есть цель, на которую направляются усилия как субъектов коммуникации, так и привлекаемых к решению таких задач специалистов.

В случае, когда в кризисе обозначена лишь **одна сторона** (она по определению в подобной ситуации является стороной пострадавшей, чаще всего с сильно «подмоченной» репутацией либо же серьёзным кризисом доверия вплоть до полной утраты его), трансформировать кризисную ситуацию в зону новых возможностей – на порядок сложнее. Это

не означает, что реализация кризисной коммуникации в подобных коллизиях не имеет смысла, но периоды времени, необходимые для полного преодоления кризиса (в случаях, когда подобное в принципе возможно) всегда значительно больше, чем в «классическом» противостоянии конфликтующих сторон.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алиев Дж. Ф., Саркисов В. Э. Практические аспекты управления медийной политической коммуникацией // Гражданин. Выборы. Власть. 2024. №1. С. 107–122.
2. Алиев Дж. Ф., Саркисов В. Э. Управление политическими коммуникациями. Практические аспекты управления стратегической политической коммуникацией // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. №4. С. 139–150.
3. Алиев Дж. Ф., Саркисов В. Э. Управление политическими коммуникациями. Практические аспекты управления политической PR-коммуникацией // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2024. №1. С. 21–38.
4. Алиев Дж. Ф., Саркисов В. Э. Управление политическими коммуникациями. Практические аспекты управления цифровой политической коммуникацией // Гражданин. Выборы. Власть. 2024. №2. С. 116–134.
5. Гавра Д. П. Ситуационно-перцептивная матрица как инструмент кризисных коммуникаций // Медиа в современном мире. 58-е Петербургские чтения: сборник материалов Международного научного форума: в 2 т. Т. 1. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2019. С. 153–155.
6. Голуб О. Ю. Кризисная коммуникация власти и общества в социальных медиа: определение проблемных зон // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2020. №20. С. 257–263.
7. Панова Е. В. Место кризисных коммуникаций в экологической повестке // Вопросы теории и практики журналистики. 2022. №11. С. 695–709.
8. Питерова А. Ю. Тенденции и динамика развития российского рынка PR-услуг // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. 2016. №4. Р. 21–24.
9. Auer C. Conceptualizing Political Crisis and the Role of Public Diplomacy in Crisis Communication Research // The Handbook of International Crisis Communication Research / ed. A. Schwarz, M. W. Seeger, C. Auer. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2016. P. 119–132.

10. Austin L., Liu B. F., Jin Y. How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model // *Journal of Applied Communication Research*. 2012. №40. P. 188–207.
11. Boin A., 't Hart P., Stern E., et al. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 196 p.
12. Bozeman B. What Organization Theorists and Public Policy Researchers Can Learn from One Another: Publicness Theory as a Case-in-Point // *Organization Studies*. 2013. №34. P. 169–188.
13. Coombs W. T. *Crisis Management and Communications* // Institute for Public Relations. 2007. №4. P. 1–14.
14. Coombs W. T. The internet as potential equalizer: New leverage for confronting social irresponsibility // *Public Relations Review*. 1998. №24. P. 289–303.
15. Eisele O., Tolochko P., Boomgaarden H. G. How do executives communicate about crises? A framework for comparative analysis // *European Journal of Political Research*. 2022. №61. P. 952–972.
16. Eriksson M., Olsson E.-K. Facebook and Twitter in Crisis Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2016. №24. P. 198–208.
17. Fearn-Banks K. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York: Routledge, 2010. 400 p.
18. Fink S. *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association, 1986. 245 p.
19. Hagen L., Keller T., Neely S., et al. Crisis Communications in the Age of Social Media: A Network Analysis of Zika-Related Tweets // *Social Science Computer Review*. 2018. №36. P. 523–541.
20. Hills A. Revisiting Institutional Resilience as a Tool in Crisis Management // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2000. №8. P. 109–118.
21. Houlberg Salomonsen H., 't Hart P. Communicating and managing crisis in the world of politics // Frandsen F., Johansen W. *Crisis Communication*. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 2020. P. 439–460.
22. Houston J. B., Hawthorne J., Perreault M. F., et al. Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research // *Disasters*. 2015. №39. P. 1–22.
23. Jennings W., Stoker G., Valgarðsson V., et al. How trust, mistrust and distrust shape the governance of the COVID-19 crisis // *Journal of European Public Policy*. 2021. №28. P. 1174–1196.

24. Lachlan K. A., Spence P. R., Seeger M., et al. Crisis communication in context: History and publication trends // Journal of the Association for Communication Administration. 2019. №38. P. 39–56.
25. McLean H., Ewart J. Political Leadership in Disaster and Crisis Communication and Management. Palgrave Macmillan Cham, 2020. 203 p.
26. Mitroff I. I. Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable. New York: John Wiley and Sons, 2004. 144 p.
27. Ozanne L. K., Ballantine P. W., Mitchell T. Investigating the Methods and Effectiveness of Crisis Communication // Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. 2020. №32. P. 379–405.
28. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing Crisis Management // The Academy of Management Review. 1998. №23. P. 59–76.
29. Pechta L., Brandenburg D., Seeger M. Understanding the Dynamics of Emergency Communication: Propositions for a Four-Channel Model [Электронный ресурс] // Journal of Homeland Security and Emergency Management. 2010. №7. URL: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.2202/1547-7355.1671/html> (дата обращения: 08.09.2024).
30. Schnabel J., Anderson P., De Francesco F. Multilevel governance and political leadership: crisis communication in Germany, Italy, and the United Kingdom during the COVID-19 pandemic // Journal of European Public Policy. 2023. №2. P. 2719–2747.
31. Sellnow T. L., Seeger M. W. Theorizing crisis communication. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2013. 280 p.
32. Stark A. Bureaucratic Values and Resilience: An Exploration of Crisis Management Adaptation // Public Administration. 2014. №92. P. 692–706.
33. Ulmer R. R., Seeger M. W., Sellnow T. L. Effective crisis communication. Moving from crisis to opportunity. New York: Sage Publications, 2017. 240 p.
34. Upadhyay S., Upadhyay N. Mapping crisis communication in the communication research: what we know and what we don't know // Humanities and Social Sciences Communications. 2023. №10. P. 1–19.
35. Valackienė A., Virbickaitė R. Conceptualization of crisis situation in a company // Journal of Business Economics and Management. 2011. №12. P. 317–331.
36. Voges T. S., Yan Jin, Buckley C., et al. A new framework for managing “crisis spillover” as a type of sticky crisis: Initial insights from a crisis communication expert panel [Электронный ресурс] // Public Relations Review. 2024. №50. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811124000031> (дата обращения: 09.09.2024).

37. Zahariadis N., Petridou E., Exadaktylos T., et al. Policy styles and political trust in Europe's national responses to the COVID-19 crisis // Policy Studies. 2023. №44. P. 46–67.
38. Zillich A. F., Göbbel R., Stengel K., et al. Proactive crisis communication? News coverage of international conflicts in German print and broadcasting media // Media, War & Conflict. 2011. №4. P. 251–267.

ARTICLE INFORMATION

Author

Vartan E. Sarkisov

- e-mail: vartan1809@gmail.com,
Postgraduate Student, Department of Political Science and Applied
Political Work,
Russian State Social University
ul. Vilgelma Pika 4str1, Moscow 129226, Russian Federation

For citation

Sarkisov V. E. Practical aspects of crisis political communication management. In: *Russian Social and Humanitarian Journal*, 2024, no. 4.

Available at: www.evestnik-mgou.ru

Abstract

Aim. To analyze modern practical aspects of crisis political communication management, to define this phenomenon of crisis communications and the main basic scenarios of crisis management implementation.

Methodology. In order to achieve the set goal, the author performed a review of existing studies of crisis political communication management created by Russian and foreign authors. Basically, the researchers of crisis political communication describe the interaction of actors at the macro level (heads of state, government agencies, etc.). In turn, the author of this article focused on the study of crisis communications at the Russian regional level. The obtained material was structured to create a matrix of political communication management and to detail the stages of crisis political communication management. The main methods used in the work were analytical and descriptive.

Results. In the process of the study, the stages of crisis political communication management were analyzed: 1. Obtaining and analyzing information. 2. Preparation and decision making. 3. Organization of the implementation of the decisions made. 4. Control and evaluation of results. 5. Making corrections. The specifics of the options for eliminating or leveling the problems arising at each of these stages are also described. One of the key conclusions of the study concerns the effectiveness of

crisis communications, namely, crisis communications are maximally effective when they allow turning the crisis into a field of opportunities for all opposing parties.

Research implications. For the first time a versatile analysis of modern practical aspects of crisis political communication has been conducted. The main stages of crisis political communication management are detailed. The obtained results can be used in practice in the development of crisis communication management strategy at the federal and regional levels.

Keywords

communication; crisis communication; political communication management

References

1. Aliev Dzh. F., Sarkisov V. E. [Practical aspects of media political communication management]. In: *Grazhdanin. Vybory. Vlast'* [Citizen. Elections. Power], 2024, no. 1, pp. 107–122.
2. Aliev Dzh. F., Sarkisov V. E. [Political Communication Management. Practical aspects of strategic political communication management]. In: *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski* [State and Municipal Management. Academic Notes], 2023, no. 4, pp. 139–150.
3. Aliev Dzh. F., Sarkisov V. E. [Management of political communications. Practical aspects of political PR-communication management]. In: *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki* [Proceedings of Tula State University. Humanities], 2024, no. 1, pp. 21–38.
4. Aliev Dzh. F., Sarkisov V. E. [Management of political communications. Practical aspects of digital political communication management]. In: *Grazhdanin. Vybory. Vlast'* [Citizen. Elections. Power], 2024, no. 2, pp. 116–134.
5. Gavra D. P. [Situational-perceptual matrix as a tool for crisis communications]. In: *Media v sovremennom mire. 58-e Peterburgskie chteniya: sbornik materialov Mezhdunarodnogo nauchnogo foruma. T. 1.* [Media in the Modern World. 58th Petersburg Readings: Collection of materials of the International Scientific Forum. Vol. 1]. St. Petersburg, Izdatel'stvo Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta Publ., 2019, pp. 153–155.
6. Golub O. Yu. [Crisis communication of power and society in social media: identification of problem zones]. In: *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Sotsiologiya. Politologiya* [Saratov

- University News. New Series. Series: Sociology. Politologiya], 2020, no. 20, pp. 257–263.
7. Panova E. V. [The place of risk communication in the environmental agenda]. In: *Voprosy teorii i praktiki journalistiki* [Questions of theory and practice of journalism], 2022, no. 11, pp. 695–709.
 8. Piterova A. Yu. [Tendencies and dynamics of Russian PR-services market's development]. In: *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Obshchestvennye nauki* [Vestnik of Tambov University. Series: Social Sciences], 2016, no. 4, pp. 21–24.
 9. Auer C. Conceptualizing Political Crisis and the Role of Public Diplomacy in Crisis Communication Research. In: Schwarz A., Seeger M. W., Auer C., eds. *The Handbook of International Crisis Communication Research*. Hoboken, Wiley-Blackwell, 2016, pp. 119–132.
 10. Austin L., Liu B. F., Jin Y. How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model. In: *Journal of Applied Communication Research*, 2012, no. 40, pp. 188–207.
 11. Boin A., 't Hart P., Stern E., et al. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge, Cambridge University Press, 2005. 196 p.
 12. Bozeman B. What Organization Theorists and Public Policy Researchers Can Learn from One Another: Publicness Theory as a Case-in-Point. In: *Organization Studies*, 2013, no. 34, pp. 169–188.
 13. Coombs W. T. Crisis Management and Communications. In: *Institute for Public Relations*, 2007, no. 4, pp. 1–14.
 14. Coombs W. T. The internet as potential equalizer: New leverage for confronting social irresponsibility. In: *Public Relations Review*, 1998, no. 24, pp. 289–303.
 15. Eisele O., Tolochko P., Boomgaarden H. G. How do executives communicate about crises? A framework for comparative analysis. In: *European Journal of Political Research*, 2022, no. 61, pp. 952–972.
 16. Eriksson M., Olsson E.-K. Facebook and Twitter in Crisis Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2016, no. 24, pp. 198–208.
 17. Fearn-Banks K. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York, Routledge, 2010. 400 p.
 18. Fink S. *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, American Management Association, 1986. 245 p.
 19. Hagen L., Keller T., Neely S., et al. Crisis Communications in the Age of Social Media: A Network Analysis of Zika-Related Tweets. In: *Social Science Computer Review*, 2018, no. 36, pp. 523–541.

20. Hills A. Revisiting Institutional Resilience as a Tool in Crisis Management. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2000, no. 8, pp. 109–118.
21. Houlberg Salomonsen H, 't Hart P. Communicating and managing crisis in the world of politics. In: Frandsen F., Johansen W. *Crisis Communication*. Berlin, Boston, De Gruyter Mouton, 2020, pp. 439–460.
22. Houston J. B., Hawthorne J., Perreault M. F., et al. Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research. In: *Disasters*, 2015, no. 39, pp. 1–22.
23. Jennings W., Stoker G., Valgarðsson V., et al. How trust, mistrust and distrust shape the governance of the COVID-19 crisis. In: *Journal of European Public Policy*, 2021, no. 28, pp. 1174–1196.
24. Lachlan K. A., Spence P. R., Seeger M., et al. Crisis communication in context: History and publication trends. In: *Journal of the Association for Communication Administration*, 2019, no. 38, pp. 39–56.
25. McLean H., Ewart J. *Political Leadership in Disaster and Crisis Communication and Management*. Palgrave Macmillan Cham, 2020. 203 p.
26. Mitroff I. I. *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. New York, John Wiley and Sons, 2004. 144 p.
27. Ozanne L. K., Ballantine P. W., Mitchell T. Investigating the Methods and Effectiveness of Crisis Communication. In: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 2020, no. 32, pp. 379–405.
28. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing Crisis Management. In: *The Academy of Management Review*, 1998, no. 23, pp. 59–76.
29. Pechta L., Brandenburg D., Seeger M. Understanding the Dynamics of Emergency Communication: Propositions for a Four-Channel Model. In: *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 2010, no. 7. Available at: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.2202/1547-7355.1671/html> (accessed: 08.09.2024).
30. Schnabel J., Anderson P., De Francesco F. Multilevel governance and political leadership: crisis communication in Germany, Italy, and the United Kingdom during the COVID-19 pandemic. In: *Journal of European Public Policy*, 2023, no. 2, pp. 2719–2747.
31. Sellnow T. L., Seeger M. W. *Theorizing crisis communication*. Hoboken, Wiley-Blackwell, 2013. 280 p.
32. Stark A. Bureaucratic Values and Resilience: An Exploration of Crisis Management Adaptation. In: *Public Administration*, 2014, no. 92, pp. 692–706.
33. Ulmer R. R., Seeger M. W., Sellnow T. L. *Effective crisis communication. Moving from crisis to opportunity*. New York, Sage Publications, 2017. 240 p.

34. Upadhyay S., Upadhyay N. Mapping crisis communication in the communication research: what we know and what we don't know. In: *Humanities and Social Sciences Communications*, 2023, no. 10, pp. 1–19.
35. Valackienė A., Virbickaitė R. Conceptualization of crisis situation in a company. In: *Journal of Business Economics and Management*, 2011, no. 12, pp. 317–331.
36. Voges T. S., Yan Jin, Buckley C., et al. A new framework for managing “crisis spillover” as a type of sticky crisis: Initial insights from a crisis communication expert panel. In: *Public Relations Review*, 2024, no. 50. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811124000031> (accessed: 09.09.2024).
37. Zahariadis N., Petridou E., Exadaktylos T., et al. Policy styles and political trust in Europe's national responses to the COVID-19 crisis. In: *Policy Studies*, 2023, no. 44, pp. 46–67.
38. Zillich A. F., Göbbel R., Stengel K., et al. Proactive crisis communication? News coverage of international conflicts in German print and broadcasting media. In: *Media, War & Conflict*, 2011, no. 4, pp. 251–267.