МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ МАССМЕДИА И РЕКЛАМЫ

ФАКУЛЬТЕТ РЕКЛАМЫ И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Кафедра интегрированных коммуникаций и рекламы

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА

Выпускная квалификационная работа студентки 5-го курса
заочной (с использованием ДОТ) формы обучение

Направление: 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»

Направленность: Современные коммуникации и реклама

Допущена к защите на ГЭК

Заведующий кафедрой
д.э.н., доцент
_____ А.Л.Абаев
«___» _____ 2023 г.

Научный руководитель
к.и.н., доц., доцент кафедры
интегрированных коммуникаций
и рекламы
_____ О.И.Горелов
«___» _____ 2023 г.

Москва 2023

С О Д Е Р Ж А Н И Е

В В Е Д Е Н И Е.....3

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА.....6

1.1. Определение, содержание и виды антикризисных коммуникаций.....6

1.2. Особенности антикризисных коммуникаций государственного органа.....9

1.3. Методология формирования и оптимизации антикризисных коммуникаций государственного органа.....15

2. АНАЛИЗ ПОРЯДКА ОРГАНИЗАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....22

2.1. Характеристика направлений деятельности и структуры управления Министерства иностранных дел Российской Федерации.....22

2.2. Анализ особенностей организации и эффективности антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации.....25

2.3. Оценка эффективности антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации.....32

3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....43

3.1. Предложения по совершенствованию антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации.....43

3.2. Оценка эффективности разработанных предложений.....46

З А К Л Ю Ч Е Н И Е.....52

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....55

ПРИЛОЖЕНИЕ60

В В Е Д Е Н И Е

Информационная политика органов власти в условиях нестабильной ситуации в мире в современный период становится главным укрепляющим фактором общества, а также фактором снижения тревожных настроений среди населения. С помощью инструментов массовой коммуникации власти направляют все сферы жизнедеятельности в разумное русло, вовлекают население в новые информационные повестки, создают новые площадки для коммуникации.

Пандемия коронавирусной инфекции способствовала увеличению присутствия органов власти всех уровней в Интернете, активному развитию его технологий для создания более устойчивого положения, минимизации рисков и преодоления кризиса. Кроме того, скорость развития новых социальных медиа даёт возможность укрепить влияние власти, что было важно для стабилизации обстановки в этот период.

Несмотря на достаток научной литературы, накопленного методологического опыта построения и реализации кризисных коммуникаций в сфере политического менеджмента, пандемия Covid-19 продемонстрировала, что в условиях ограниченного времени для прогнозов, счёт шёл буквально на недели и дни, власти оказались в положении, когда скорость управленческих решений значительно опережала существующую методологическую базу и известные модели и практики управления. Это особенно остро отразилось на регионах России, которым были делегированы широкие полномочия по принятию решений.

Стало очевидно, что властям местных самоуправлений, администрациям и правительствам, губернаторскому корпусу, в начале пандемии в ряде вопросов приходилось действовать не на основе методических рекомендаций федерального центра, а самостоятельно принимать решения и проводить свою информационную политику.

Проблематика обусловлена необходимостью теоретически осмыслить

новое политическое явление, выявить его проблемы и противоречия в коммуникационных процессах. Именно появление новой короновирусной инфекции стало триггером острой необходимости обновить стратегию коммуникаций, придумать новые коммуникационные схемы, соединить старые и новые медиа, оперативно изменить структуру информационной политики в условиях режима повышенной готовности. Период кризиса в коммуникациях не только указал на уязвимые места, но и дал понять, в каком направлении нужно двигаться, как развиваться.

Накопленный опыт новых форматов массовой коммуникации регионов на этапе кризиса вызывает интерес к его осмыслению новых явлений и попытку объяснить необходимость трансформации информационной политики как инструмента управления и формирования общественного мнения и консолидации действия общества и власти.

В ходе данного исследования автор придерживается мнения и нацелен подтвердить гипотезу о том, что на эффективность антикризисных коммуникаций оказывает прямое воздействие оптимальные и отлаженные внутриорганизационные коммуникации. Данное заключение обусловлено тем, что эффективный коммуникационный процесс внутри органов государственной власти воздействует на результаты функционирования представителей власти в целом, и в частности на взаимодействие с внешней средой, что особенно важно период кризиса.

Целью данной работы является разработка предложений по совершенствованию антикризисных коммуникаций государственного органа.

Задачи:

– дать определение, изучить содержание и виды антикризисных коммуникаций;

– выделить особенности антикризисных коммуникаций государственного органа;

– рассмотреть методологию формирования и оптимизации антикризисных коммуникаций государственного органа;

– охарактеризовать направления деятельности и структуры управления Министерства иностранных дел Российской Федерации;

– проанализировать особенности организации и эффективности антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации;

– оценить эффективность антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации;

– разработать предложения по совершенствованию антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации;

– оценить эффективность разработанных предложений.

Объектом исследования в работе выступает Министерство иностранных дел Российской Федерации.

Предметом исследования в работе являются антикризисные коммуникации государственного органа.

В данной работе были использованы следующие источники в области исследования особенностей антикризисных коммуникаций государственного органа: Азарова М.В., Ачкасова В.А., Алифанова Т.И., Ачкасова В.А., Быков П.А., Двоеглазова Д.Д., Ежова Е.Н., Заможных Е.А., Побединская Е.А., Карпов К.М., Ксенофонтова Х.З., Кириллова В.И., Меньшиков П.В., Нейматова А.Я., Олешко В.Ф., Патцук К.А., Сергеева Е.В., Сергиенко Н.С., Ситникова Д.Д., Чумиков А.Н. и др.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке предложений по совершенствованию антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации.

Для раскрытия темы работы использовались принципы научного познания: логический, системный, диалектический, исторический и институциональный.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА

1.1. Определение, содержание и виды антикризисных коммуникаций

Понятие кризисной коммуникации не является чем-то новым в сфере гуманитарных наук. Изучением причин, снижением рисков, прогнозированием и планированием в кризисных ситуациях занимаются представители различных направлений. Иногда понятие кризисных коммуникаций связывают с развитием новых технологий, прогрессом, которые сделали общество более чувствительным и полным страхов за будущее.

Коммуникационная стратегия органов государственной власти в условиях кризиса может базироваться на трёхэтапной модели антикризисного управления: это предкризисный период, когда появляются индикаторы негативного события; сам кризис наступает – происходит негативное событие, в результате которого предпринимаются первые попытки его разрешения, затем кризис легитимации, когда внимание медиапространства приковано к кризисному событию; наконец, пик коммуникативной реакции, приходящийся на третью фазу[1].

Таким образом, можно говорить о дифференцированных, т.е. разделённых, коммуникативных стратегиях в условиях кризисных явлений. Общая модель кризисных коммуникаций органов власти отражает поэтапный процесс информационного управления в соответствии с разными стадиями кризиса. Немаловажно отразить роль социальных медиа в кризисных коммуникациях. Отметим при этом, что данным вопросом уже занимаются отечественные авторы.

---

[1] Богомолова Ю.А., Пивоваров И.В. Коммуникации в деятельности органов государственной власти // Государственное регулирование общественных отношений в регионе: социально-экономические, правовые и историко-культурные аспекты. 2022. №4. С. 78.

Например, М.А.Родионов и Т.А.Волкова рассматривают взаимосвязь пандемии новой коронавирусной инфекции с экономическими кризисными явлениями в системной взаимосвязи с вопросами обеспечения национальной безопасности. Исследователи отмечают, что в этот период интернет-технологии являются незаменимым атрибутом связи и мобилизации множества организаций, служб, социальных групп, отдельных граждан. 2020 – 2021 гг. стали катализатором, т.е. ускорителем, того, что многие сферы деятельности, организации переходят в онлайн-режим, и в том числе государственные и муниципальные органы и структуры, общественные организации, которые не сделали этого раньше.

Сетевым коммуникациям в период Covid-19 посвящены исследования, фиксирующие, что Интернет стал для граждан всех слоёв общества основным источником критической информации о политике противодействия пандемии, практики освещения проблем коронавируса в медиа представлены активно и в региональных кейсах, многие прикладные исследования посвящены доверию традиционным социальным институтам[2].

Возможно, полностью установятся и управленческие практики, которые связаны только со сферой онлайн-коммуникаций, как часть цифровизации современного взаимодействия общества и власти. В перспективе новые отцифрованные форматы коммуникации могут полностью вытеснить привычные форматы общения и взаимодействия. При этом нужно отметить, что для этого требуется глобальная цифровая трансформация органов власти всех уровней, совершенствование межведомственного взаимодействия, в том числе, благодаря новым технологиям, особенно в региональном разрезе и взаимодействия Федерации и регионов.

---

[2] Головин Ю.А., Дан-Чин-Ю Е.Ю. Информационно-коммуникационные технологии во взаимодействии органов власти и общественных организаций // Социальные и гуманитарные знания. 2022. № 1 (29). С. 24.

Обратной стороной такого кризисного этапа, как подчёркивают исследователи, может быть ускорение принятия решений, которые в другое время рассматривались бы значительно дольше. В то же время возникают риски усиления контроля над обществом, ограничения гражданских прав и свобод, нерелевантного восприятия друг друга членами коммуникации: общественности, власти, медиапосредников, других агентов и участников коммуникации.

О.В.Крыштановская, проводя анализ стиля поведения политических лидеров в социальных сетях, говорит о том, что можно «получить информацию о формирующейся повестке дня, реакции на это представителей гражданского общества, легитимности и эффективности власти. Такой социологический анализ позволяет заранее предсказать проблемы, которые проступают через дискуссии в социальных сетях, тональность комментариев и троллинг».

Современные учёные предлагают органам власти наладить высокий технологичный мониторинг информации в традиционных СМИ и новых медиа, выявлять запросы населения, негативный контент. Это позволит превентивно реагировать на кризисные ситуации, оперативно принимать решения и превращать негатив как минимум в нейтральную окраску, а значит, сократить ущерб.

Российские исследователи кризисных коммуникаций определяют кризис как «особое, неожиданное и нестандартное событие или ряд событий, которые создают высокий уровень неопределённости и угрозы или воспринимаются как угроза для первоочерёдных целей». Этот феномен объясняется неопределённостью, нарушением информационных связей и заостряет внимание на том, что в кризисных ситуациях необходимо организовать эффективное управление коммуникациями[3].

---

[3] Ежова Е.Н., Заможных Е.А., Побединская Е.А. Взаимодействие органов власти с целевыми группами: трансформация коммуникационных технологий в эпоху цифровизации (региональный аспект) // Коммуникология. 2022. № 1. С. 159.

1.2. Особенности антикризисных коммуникаций государственного органа

Процесс цифровизации органов власти не имеет чётких хронологических рамок, так как его можно разделить на условные этапы начала и дальнейшего развития, но не завершения. Датой начала цифровизации власти в России по нескольким причинам можно считать 2006 год. Во-первых, первый Федеральный закон, регулирующий работу с информацией в сети «Интернет» был принят в 2006 году – «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»[4].

Информатизация особенным образом поменяла среду, в которой функционирует система общественных отношений, а вместе с ней – и само общество, главным образом за два года пандемии коронавирусной инфекции. Повсеместное введение и постоянное обновление информационно-коммуникационных технологий способствует быстрой смене практических подходов и бизнес-моделей в промышленности, банковском секторе, делопроизводстве и ведёт к существенным сдвигам в социальной структуре.

Традиционное деление на классы и социальные группы, которое характерно для индустриального общества, постепенно исчезает.

Новые задачи в сфере публичных коммуникаций определяет социальное расслоение, которое происходит по уровню доступа общества к информации, а не по наличию достатка и обладанию материальными ресурсами.

Публичные коммуникации – одно из важнейших направлений управленческой деятельности. Как показывает практика, такая организация информационного взаимодействия власти и общества имеет определённые преимущества. Элементы системы действуют согласованно, что обеспечивает их консолидацию.

---

[4] Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ (в ред. от 14.07.2022). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

Полномочия в принятии решений распределяются между частями системы, исходя из их строгой соподчинённости. Власти благодаря вертикальной иерархии могут эффективно направлять финансовые, материальные, информационные и иные ресурсы на приоритетные цели и задачи. Между тем в гражданском обществе успешно функционируют структуры, в которых действия участников скоординированы по горизонтали и устроены по сетевому принципу. Значимые преимущества организаций с сетевой интеграцией – высокий мобилизационный потенциал, открытость инновациям и вместе с тем большой объём экспертных знаний. Кроме того, они чаще способны к выявлению актуальных потребностей граждан[5].

Государственная система публичных коммуникаций, если она высокоцентрализована, оказывается достаточно пассивной, другими словами, с запозданием реагирует на возникающие вызовы и ожидания людей. В ней, по сравнению с сетевыми структурами гражданского общества, у граждан меньше возможностей рассказать власти о своих насущных запросах. Из-за информационной закрытости политического процесса жители не могут узнавать о том, как именно их позиция была учтена при работе над теми или иными управленческими решениями. В случае если их предложениям отказано, они не представляют, какова истинная причина отказа.

Информационный барьер снижает доверие к государственным институтам со стороны населения, особенно на местном уровне, и может вызывать непонимание и неприятие предлагаемых сверху инициатив. В наши дни благодаря активному развитию компьютерных технологий государство получило больше возможностей делать процесс управления более открытым, близким и понятным для граждан.

Цифровизация предоставила управляющим структурам инновационные инструменты, которые позволяют направить общественную активность в конструктивное русло, задействовать потенциал новых участников

---

[5] Азарова М.В., Ачкасова В.А. Специфика российской модели государственных PR // Российская пиарология-5: тренды и драйверы. - СМ.: СПбГЭУ, 2017. – С. 85.

в развитии стран и городов. Сегодня можно объединить потенциал субординационных и сетевых структур. Важно, что при этом государство способно сохранить за собой приоритет в управлении и контроле над общественно-политическими процессами.

К такому выводу с очевидностью подталкивают исследования в области использования сетевой модели в управлении. Если среди участников сетевого взаимодействия присутствует центральный управляющий элемент, то система способна достичь согласованности в целеполагании и регулировании.

Появятся общие стратегия и политика для сети в целом и для каждого из её участников. Государственные органы могут инициировать создание вокруг себя экспертных и проектных сетей, где будет объединяться потенциал экспертных сообществ и сетевого гражданского общества. Возникнет среда для формирования целостного восприятия актуальных проблем, для вовлечения всех заинтересованных сторон в их решении [6].

Информационное общество диктует свои условия. Должна измениться форма диалога власти и населения, стоит отходить от традиционных формулировок в нарративе, т.е. повествовании, подстраиваясь под целевую аудиторию, делая ответы на обращения граждан доступными для их понимания. Также говоря о порядке рассмотрения обращений граждан следует отметить и закреплённые в законодательстве сроки ответов – 30 дней. Необходимо понимать, что в настоящее время ответы должны предполагать оперативную реакцию, следовательно, органы власти вынуждены уже сейчас вводить сокращённые сроки рассмотрения и ответов для создания эффективной коммуникации.

В ходе сетевого обсуждения противопоставляются разные мнения. Критический анализ альтернативных предложений даёт возможность

---

[6] О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации: Федеральный закон от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ (в ред. от 27.12.2018). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

государству своевременно обновлять ценностные установки с учётом реальной социально-экономической ситуации.

Органы власти, граждане и представители бизнеса смогут, объединяя свои усилия, разрабатывать регламентирующие документы, общие проекты и акции – правила и механизмы их реализации, изыскивать необходимые для этого ресурсы. При сочетании субординационного и сетевого подходов государственную политику становится легче адаптировать под стремительно изменяющиеся условия, под запросы различных социальных категорий людей. Можно обеспечивать направленное воздействие на целевые группы.

В обсуждение вовлекают широкий круг участников, благодаря чему у граждан усиливается чувство сопричастности и доверия к решениям властей.

В результате в обществе формируется система ценностей, которые разделяет большинство его членов. Такой эффект очень важен для того, чтобы иметь возможность узаконить государственные решения. Доступный путь к эффективной совместной работе общества и государства уже открыт: в ряде стран введена в практику возможность электронного участия жителей в государственном управлении. Примером тому может служить богатый отечественный опыт.

В Москве созданы и пользуются популярностью среди горожан онлайн-платформы для сбора предложений и мнений жителей. У проекта «Активный гражданин» сейчас насчитывается свыше 1 млн посетителей в месяц. Проект Мэра Москвы «Наш город» регистрирует около 500 тыс. посетителей в месяц. В дополнение к ним активно работает платформа «Город идей» [7].

В Ямало-Ненецком автономном округе функционирует онлайн-портал местной власти под названием «Живём на Севере», в Пермском крае – портал «Управляем вместе», в Республике Башкортостан – онлайн-платформа

---

[7] Чумиков А.Н. Коммуникационные технологии в период пандемии коронавируса // Опыт дистанционного образования и перспективы расширения образовательных технологий в вузах. 2021. №2. С. 88.

«Уфа интерактивная» на муниципальном портале столицы и др. Проекты, подобные вышеперечисленным, помогают обеспечивать основные функции публичных коммуникаций – информирование граждан, разъяснение, консультирование и, главное, вовлечение в управление.

В стране активно работает традиционная система информирования населения о деятельности государственных органов. В первую очередь, используются возможности средств массовой информации, а также такие инструменты, как приёмы граждан, прямые телефонные линии, пресс-конференции, работа кол-центров, в том числе на базе редакций районных газет. Отработан механизм процедуры общественных обсуждений, во время которых руководители государственных организаций общаются с жителями. Вместе с тем идёт поиск новых форм коммуникации органов власти с населением. Достаточно популярна практика проведения диалоговых площадок. Они организуются на предприятиях, в учреждениях образования, по месту жительства граждан. В работе очно принимают участие руководители органов местного управления и самоуправления, депутаты парламента и местных советов депутатов, представители экспертного сообщества, политических партий и общественных объединений.

В числе задач таких мероприятий – информирование и получение обратной связи от населения. На диалоговых площадках жители имеют возможность получить разъяснения по актуальным вопросам публичной политики, рассказать органам власти о волнующих их проблемах. Они могут также сами вносить предложения по решению обозначенных проблем, выступать с инициативами, касающимися развития на местном уровне. Дополнительная функция диалоговых площадок состоит в том, чтобы выявить социально активных граждан и лидеров местных сообществ, для последующего вовлечения их в реализацию проектов в сфере публичных коммуникаций.

Вышеуказанные механизмы публичных коммуникаций взяты у сетевых структур и дополняют существующую управленческую иерархию.

На каждом уровне вертикали в качестве главного элемента горизонтальных сетей должны выступать уполномоченные государственные органы (местные исполнительные и распорядительные). Руководители или заместители руководителей этих структур должны отвечать за организацию информационно-разъяснительной работы с населением. В итоге сформированная сеть объединит большое количество участников. Каждый будет представлять свою территорию и действовать как в онлайн-, так и в оффлайн-средах. В число участников в таком случае войдут республиканские и местные органы управления, политические партии и общественные объединения, бизнес-союзы и отдельные бизнес-структуры, самоорганизующиеся сообщества (экспертные, гражданские инициативы и т.д.).

Во взаимодействии друг с другом различные участники станут обсуждать и придумывать подходы к решению общественно значимых проблем. Государственные органы, которые выполняют функции главного элемента сети, будут обеспечивать координацию действий участников по вертикали и горизонтали, поддерживать и регулировать связи между ними, вовлекать в работу новых участников.

Координация деятельности элементов системы публичных коммуникаций, реализованная по вертикали, должна происходить в рамках государственных программ, а по горизонтали – в рамках отдельных проектов, т.е. на базе проектного подхода.

Данные мероприятия, безусловно, нужно разрабатывать с учётом приоритетов социально-экономического развития. Согласно принципам проектного управления, проектная группа (команда проекта) создаётся для решения какой-либо задачи (группы взаимосвязанных задач) в назначенные сроки и с определённым объёмом ресурсов для исполнения. Состав участников проекта имеет ситуационный характер и зависит от сути поставленных проблем. Он может трансформироваться по мере изменения

приоритетов и целей государственной политики, появления новых задач и направлений деятельности.

1.3. Методология формирования и оптимизации антикризисных коммуникаций государственного органа

Процесс цифровизации и его итоги в виде образования новых коммуникационных каналов для общественных и государственных институтов являются самыми распространенными примерами и маркерами социальных изменений в современном мире. Причина этого заключается в том, что данное действие в целом меняет весь коммуникационный процесс в обществе. С одной стороны, делает его более простым и доступным, а с другой — безличным и слишком технологичным. Всё это подтверждает тот факт, что мы живём в цифровом обществе. В свою очередь, под цифровым мы понимаем общество, которое воспроизводит себя при помощи цифровых решений и технологий, к которым относятся алгоритмические системы обработки информации, кибербезопасность, искусственный интеллект и другие, а базовой формой и площадкой организации и социальной коммуникации являются сетевые структуры и платформы.

Сегодня коммуникационный процесс вообще и в отдельных отраслях — в частности способен объединить в себе сообщения из разных источников и зашифровывать их, в рамках цифровизации это представляется крайне важным. В силу того, что «конструирование смыслов и значений, а также их обработка в формате шифрования происходит в человеческом сознании и зависит от потоков информации, передающихся через сети, то власть принадлежит коммуникационным сетям и их владельцам». Об этом пишет и М.Кастельс в своей работе, которая стала классикой в этой сфере. Когда цифровые следы человека, к которым относятся операции по кредитным картам, информация о финансовых операциях, телефонных звонках, сообщениях, о любой компьютерной активности, поисковые запросы, переписка по электронной почте, общение в соцсетях являются связанными

в общей коммуникативной среде, то «цифровое наблюдение становится обязательным её элементом. В свою очередь такие условия для осуществления тотального цифрового надзора определяют особенность проявления власти в цифровом обществе». Это является самой слабой частью процесса цифровизации, поскольку сразу всплывают правовые и этические стороны этого процесса. В мировой практике уже есть случаи решения этого вопроса, речь идёт о системе социального кредита (ССК или SCS), созданного в рамках системы государственного регулирования использования больших данных в Китайской Народной Республике (КНР). Поскольку ССК становится частью государственной системы управления всем Китаем, постольку она обязана соответствовать идеологии китайского менеджмента, которая сложилась исторически. В китайской же этике, пронизанной конфуцианством, отношения между управляющим и управляемыми основываются на таких принципах: сыновнее почтение в семье, уважение и верность лидеру и при этом отеческая забота, а также добродетельность и справедливость управленческих решений. Баланс этического (справедливого) и коммуникативного (информационного) плана достигается за счёт китайского менталитета, в основе которого лежат исторический опыт и национальная философия[8].

В научном контексте до сих пор остаётся много вопросов, связанных с такими понятиями, как «информационное общество» и «цифровое общество». Одни исследователи считают, что это практически синонимы, другие же утверждают, что это два совершенно разных этапа развития общества.

Во всех развитых странах все более широкое распространение получает использование информационных и коммуникационных технологий. Это видно по наличию таких проектов, как электронное голосование,

[8] Карпов К.М., Ксенофонтова Х.З. Пресс-служба органов государственной власти - инструмент предотвращения конфликтных ситуаций в сфере общественности // Участие образовательных организаций в противодействии коррупции. 2021. №8. С. 104.

электронное правительство, полная информационная открытость, электронная демократия и многое другое.

Накопленная и систематизированная информация постепенно переходит к процессу её автоматического сбора и хранения, что приводит к его оцифровке и использованию в управлении социальными процессами. Сегодня во многих странах мира данные и информация становятся не просто определяющими факторами промышленного производства, но и развития всего государства — по всему спектру социальных, экономических, культурных и политических отношений.

Алгоритм формирования цифрового общества таков: цифровая экономика, с неё всё начинается, и она является основой, затем цифровое государство, т.е. переход цифрового контента в систему государственного управления и оказания услуг. Сегодня процесс формирования цифровой экономики является приоритетным из таких экономически передовых стран, как США, Великобритания, Германия, Япония, Франция и Китай. Для стран — лидеров цифровизации характерен эволюционный процесс перехода к новому типу развития и наследственность приоритетов, от «построения базовой информационно-коммуникационной инфраструктуры до формирования скоординированной политики в этой сфере и программ поддержки повсеместного внедрения цифровых технологий»[9].

На сегодняшний день выделяют два сложившихся подхода к организации коммуникации в цифровом пространстве. Некоторые органы власти и бизнес-корпорации определяют цифровизацию и коммуникативный процесс в её рамках в самостоятельное направление в рамках бизнес-процессов организации, при этом другие пытаются совмещать цифровые технологии с реальными (живыми) коммуникационными процессами. Менее эффективно это выглядит для органов власти, которые систематически упрекают в преувеличении штата и задваивании функционала, чрезмерной

[9] Быков П. А. Государственный PR и политическая элита в современной России // Журнал политических исследований. — 2019. — №3(3). – С. 74.

бюрократичности.

В рамках данной работы утверждается, что «самонаправленная массовая коммуникация является массовой коммуникацией, поскольку она распространяется через «Интернет» и потенциально может охватить всю планету». В то же время она является самонаправленной, потому что часто инициатива исходит от конкретных лиц или групп лиц самостоятельно, обходя конгломераты медиабизнеса и более мелких агентов медиасистемы.

Схематичное отображение изменений в коммуникационной системе выглядит следующим образом, как показано на рисунке 1.1.

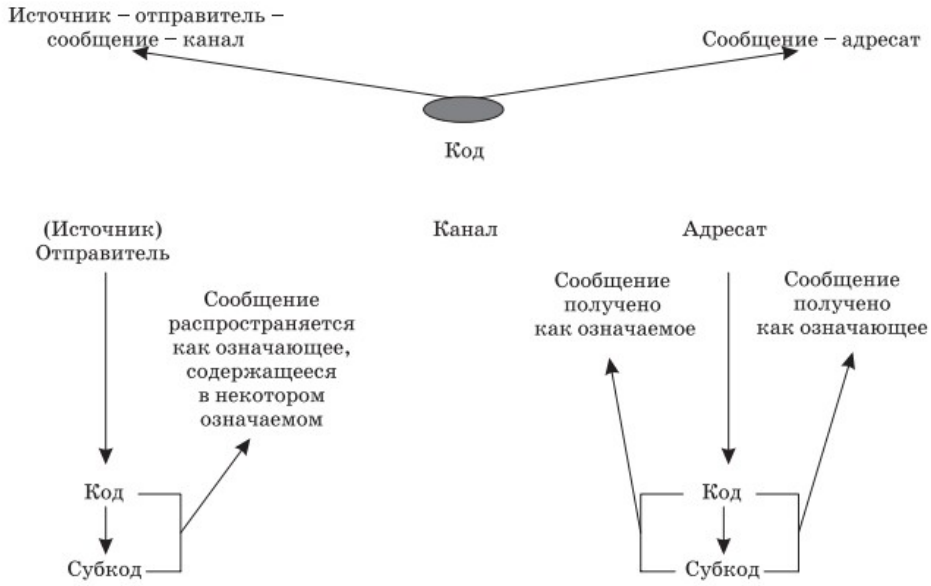

Рисунок 1.1 – Схематическое изображение коммуникативного процесса[10]

На схеме видно, что в условиях самонаправлелнной массовой коммуникации главную роль играет канал, а в традиционной модели коммуникаций центральной точкой реализации был код, который также транслировался органами государственной власти различным социальным группам. Так, по мнению Кастельса, «доминирование медиапространства над сознанием людей осуществляется через фундаментальный механизм: наличие/отсутствие месседжа (сообщения) в медиапространстве».

Органы государственной власти в этой коммуникационной системе

[10] В верхней части традиционная модель, в нижней части перестроенная модель

в каждый определённый момент времени, при решении конкретной задачи имеют дело не с одним, а с множеством коммуникационных каналов, которые постоянно развиваются и пересекаются в формате самонаправленной коммуникации. Различные группы стейкхолдеров могут предпочитать разного рода информационные каналы, а также развивать свою собственную коммуникационную систему, мониторинг которой также входит в задачи коммуникационной политики органов власти.

Сегодня коммуникационная политика представляет собой одну из основ развития организации любого типа, от небольшой фирмой и до целого государства. В XXI в. развитие интернет-технологий существенно изменило коммуникационную матрицу «галактики Маклюэна». Интернет — ключевая единица современной коммуникативной системы — активно вытесняет телевидение и другие способы электронной коммуникации, трансформируя информационно-коммуникативное поле и создавая новые общественные институты[11].

Таким образом, коммуникация в организации – это установление связей и построение взаимодействий между менеджерами и подчиненными для обмена рабочей информацией без потерь. В настоящее время существует два типа внутрикорпоративных коммуникаций: горизонтальные и вертикальные.

Антикризисные коммуникации представляют собой совокупность коммуникативных мер, нацеленных на прогноз, предотвращение, урегулирование и ликвидацию влияния кризиса. В работе выделены горизонтальные и вертикальные виды антикризисных коммуникаций.

Особенностями антикризисных коммуникаций государственного органа выступают: полномочия в принятии антикризисных решений распределяются между частями системы, исходя из их строгой

---

[11] Ачкасова В.А. Власть и общество: новые коммуникативные тренды // Российская пиарология — 2: тренды и драйверы: Сб. научных трудов в честь проф. А.Д. Кривоносова / под ред. С М. Емельянова, КВ. Киуру. — СПб.: СПбГЭУ, 2016. – С. 87.

соподчинённости; создание вокруг себя экспертных и проектных сетей, где будет объединяться потенциал экспертных сообществ и сетевого гражданского общества; взаимодействие с представителями бизнеса в рамках выработки антикризисных решений и мер.

2. АНАЛИЗ ПОРЯДКА ОРГАНИЗАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2.1. Характеристика направлений деятельности и структуры управления Министерства иностранных дел Российской Федерации

Министерство иностранных дел Российской Федерации (МИД России) является федеральным органом исполнительной власти, который осуществляет функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере международных отношений Российской Федерации.

МИД России осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

В систему МИД России входят:

- центральный аппарат;
- загранучреждения;
- территориальные органы;
- организации, подведомственные МИД России, которые обеспечивают его деятельность на территории Российской Федерации (далее – подведомственные организации).

Организационная структура представлена на рисунке 2.1.

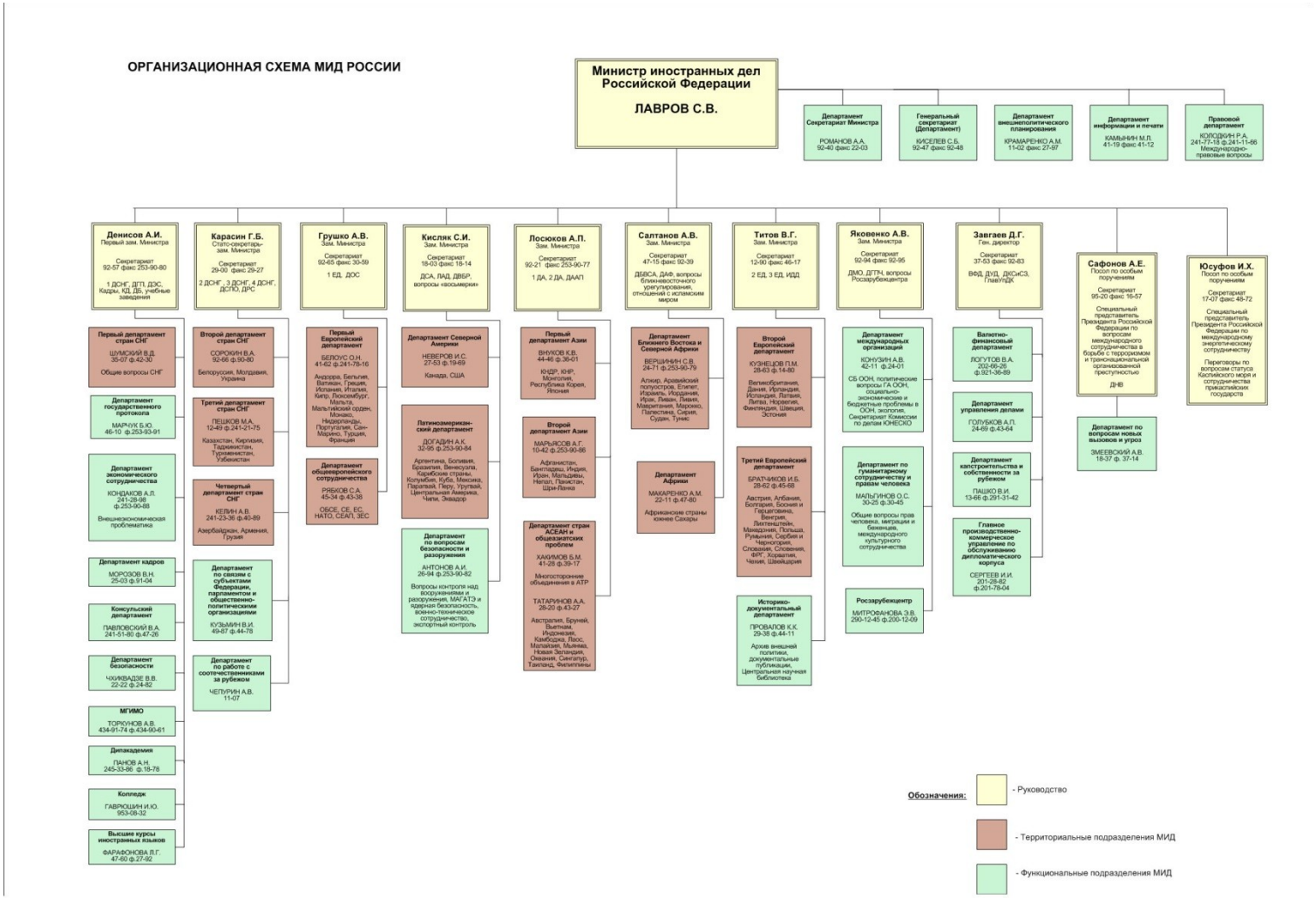

Рисунок 2.1 – Организационная структура МИД России

МИД России возглавляет Министр иностранных дел Российской Федерации, которого назначает на должность и освобождает от должности Президент Российской Федерации по представлению Председателя Правительства Российской Федерации.

С 2004 года должность Министра иностранных дел Российской Федерации занимает Лавров Сергей Викторович. Он является неоспоримым авторитетом на международной политической арене, входит в тройку самых известных и деятельных дипломатов.

Его мышление глобально, объективно, изобретательно. Каждый раз, находясь за столом переговоров, он добивается успеха благодаря своему отношению к работе, даже в самых сложных, иногда конфликтных, ситуациях.

Есть утверждение, что у Сергея Викторовича есть особый дар располагать к себе собеседника и аудиторию своей открытостью, доброжелательностью и хорошим чувством юмора. Министр всегда максимально интеллигентен, даже по отношению к тем, кто может говорить достаточно резко в его сторону, например, журналистам или завистникам, его шутки и заинтересованность в собеседнике всегда уместны. Это, как утверждают эксперты, один из компонентов его речевого имиджа, а именно «Порядочный и вежливый человек»[12].

Стоит отметить, что сильными сторонами Сергея Викторовича как дипломата и переговорщика являются рациональность, умение быстро оценивать ситуацию и перспективы, хорошо развитая интуиция, которая помогает ему принимать правильные решения, творческий и смелый подход, с помощью которого он может находить такое решение проблемы, на которое не обратят внимание другие. Он блестящий коммуникатор, опытный оратор, имеющий одобрение большей части населения России. Всё это

---

[12] Богомолова Ю.А., Пивоваров И.В. Коммуникации в деятельности органов государственной власти // Государственное регулирование общественных отношений в регионе: социально-экономические, правовые и историко-культурные аспекты. 2022. №4. С. 79.

делает нашего Министра иностранных дел неоспоримым авторитетом среди политиков, дипломатом, который достойно представляет нашу страну на международной арене.

Министр несёт персональную ответственность за выполнение возложенных на МИД России полномочий и реализацию государственной политики в установленной сфере деятельности. Министр имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Президентом Российской Федерации.

Генеральный директор Министерства иностранных дел Российской Федерации назначается на должность и освобождается от должности Президентом Российской Федерации.

Структурными подразделениями центрального аппарата МИД России являются департаменты по основным направлениям деятельности.

В МИД России образуется коллегия из 24 человек в составе Министра (председатель коллегии), его заместителей, генерального директора, входящих в неё по должности, а также других руководящих работников системы МИД России.

Состав коллегии (кроме лиц, входящих в неё по должности) утверждается Президентом Российской Федерации по представлению Министра.

Коллегия рассматривает наиболее важные вопросы деятельности МИД России и принимает соответствующие решения.

Решения коллегии реализуются, как правило, приказами Министра.

В случае разногласий между председателем коллегии и её членами решение принимает председатель коллегии, докладывая о возникших разногласиях Президенту Российской Федерации.

МИД России осуществляет свою деятельность непосредственно и через дипломатические представительства и консульские учреждения Российской Федерации, представительства Российской Федерации при международных (межгосударственных, межправительственных) организациях (далее –

загранучреждения), территориальные органы – представительства МИД России на территории Российской Федерации (далее – территориальные органы).

Важнейшее значение в рамках характеристики антикризисных коммуникаций в структуре имеет Департамент информации и печати МИД России, который составляет пресс-службу.

Руководство Департаментом осуществляет М.В.Захарова – первая женщина в истории России, занявшая должность директора департамента информации и печати МИД России, в июне 2020-го ей присвоен высший дипломатический ранг.

2.2. Анализ особенностей организации и эффективности антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации

В рамках анализа особенностей организации и эффективности антикризисных коммуникаций будет рассмотрена деятельность Департамента информации и печати МИД России.

Задачами Департамента информации и печати МИД России являются:

– информационное обеспечение деятельности МИД России;

– подготовка и оперативное распространение в средствах массовой информации официальных сообщений о важнейших мероприятиях в МИД России;

– формирование с помощью средств массовой информации положительного общественного мнения о МИД России;

– информирование российской и зарубежной общественности о деятельности МИД России, работу с населением и общественностью, а также по каналам отечественных и иностранных средств массовой информации;

– осуществление взаимодействия с пресс-службами федеральных органов государственной власти, законодательных (представительных)

органов субъектов Российской Федерации, а также с другими информационными службами и организациями с целью объективного освещения деятельности МИД России.

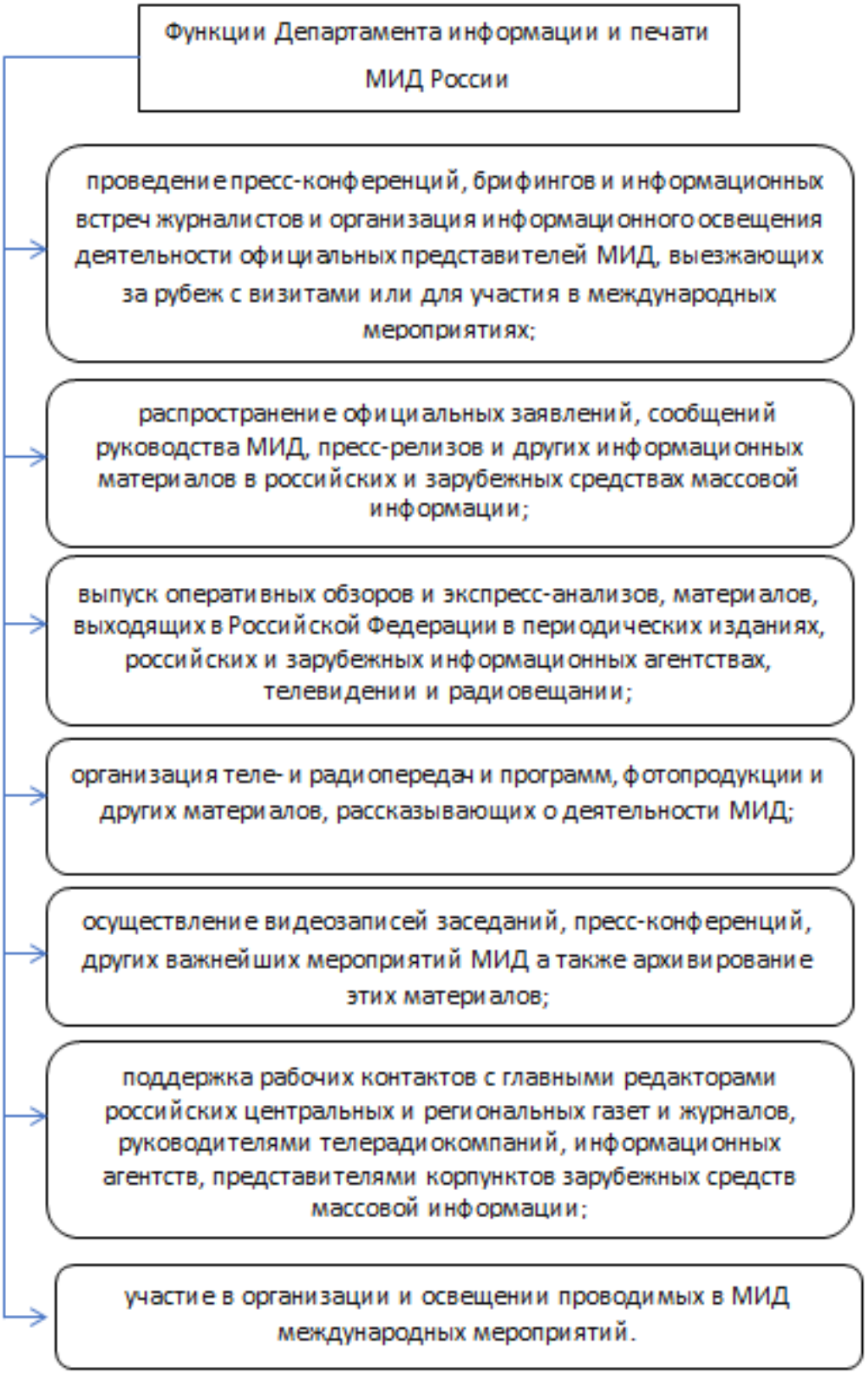

Рисунок 2.2 – основные функции Департамента информации и печати МИД России

Структура Департамента информации и печати МИД России представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура Департамента информации и печати МИД России

Как показывают данные рисунка 2.3, возглавляет Департамент информации и печати МИД России директор, в непосредственном подчинении которого находятся: заместитель – руководитель Пресс-центра, а так же координатор брифингов официального представителя МИД России.

Под контролем заместителя находятся следующие отделы: отдел-редакция Интернет-сайта МИД России, отдел государственных визитов, отдел оперативной информации.

В процессе исследования основополагающим методом стал метод экспертных оценок политики Министерства иностранных дел Российской Федерации в период пандемии коронавируса. Экспертами выступали квалифицированные специалисты, обладающие обширными знаниями и опытом работы в рамках заявленного предметного поля.

На первом этапе исследования были изучены теоретические основания по формированию государственной информационной политики и кризисных политических коммуникаций – были проанализированы основные нормативно-правовые акты, регулирующие данную сферу. Посредством контент-анализа региональных СМИ отслежены основные тенденции и трансформации информационной политики Министерства иностранных дел Российской Федерации в период с начала пандемии коронавируса. Теоретическое изучение темы позволило качественно подойти к следующему этапу исследования.

На втором этапе исследования были составлены вопросы для экспертов на основании тематик и выявленных информационных рисков в ходе контент-анализа СМИ.

На третьем этапе исследования происходил выбор экспертов. Подбор экспертов является одной из наиболее сложных проблем в теории и практике экспертных исследований, поскольку отсутствуют общие методы такого подбора. В качестве критериев отбора в рамках исследования были выбраны следующие: уровень и профиль образования; опыт работы; степень объективности (имеется ввиду, незаинтересованность эксперта в навязывании своей точки зрения или искажении информации); критический подход к объекту изучения.

После подтверждения компетентности специалистов было отобрано 15 экспертов, что соответствует установленным нормам при проведении экспертного опроса. В качестве экспертов были рекрутированы представители СМИ (журналисты), исследователи в области кризисных коммуникаций различных научных областей (кандидаты и доктора наук), медиаменеджеры, специалисты-практики по политическим коммуникациям. Исследование происходило в форме очного интервью. Респондентам предлагалось ответить на 8 открытых вопросов.

На последнем этапе исследования происходили обработка, систематизация и анализ полученных в ходе исследования данных.

Остановимся на этом пункте более подробно, так как именно критическая оценка полученной информации является главным итогом качественного проведения методики экспертной оценки.

Эффективность каналов коммуникации является базовым критерием в работе информационного пула власти. 12 из 15 экспертов отметили интернет и социальные сети – это именно те каналы 90 коммуникаций, которые стали ключевыми в ситуации Covid-19. При этом 4 эксперта отметили необходимость развития коммуникационной инфраструктуры (онлайн приемных, возможностей электронного правительства, прямых онлайн-встреч с отдельными группами, как, например, бизнес, журналисты, представители некоммерческого сектора и общественных организаций).

Сложилось консолидированное мнение, что, несмотря на возросшую роль социальных сетей и мессенджеров, недопустимо делать акцент на один канал. Эффективны не каналы, а точное таргетирование информационных сообщений на целевые аудитории через все доступные каналы, т.е. эффективна интегрированная комплексная информационная кампания.

Вопрос, насколько эффективно власти использовали усилившуюся роль социальных сетей за последние два года в пандемийный и постпандемийные периоды, привел экспертов к единому мнению, что аккаунты Министерства иностранных дел Российской Федерации в социальных сетях стали главными неформальным медиа региона. Такие тенденции уже были до пандемии, но пандемийный год закрепил окончательно данную позицию в региональном медиа-пространстве. Высказано общее мнение, что в первые месяцы Министерство иностранных дел Российской Федерации эффективно использовало возможности социальных сетей для трансляции обращений и обратной связи с населением.

При этом 4 эксперта отметили негативную тенденцию постепенного снижения внимания власти к ресурсам социальных сетей после определенной стабилизации обстановки в 2021 и начале 2022 года. В ходе проведенных

экспертных онлайн-панелей, которые оценивали действия Министерства иностранных дел Российской Федерации в информационном пространстве, стало очевидно, что даже в случае использования Министерством новых медиа (примеч. – соц. сети), формат официальных пресс-конференций и жесткого казенного языка докладов о ситуации не приветствовались пользователями онлайн пабликов. Попытка же встроиться в информационную повестку, стремление представителей власти встать в онлайн коммуникации по одну позицию с пользователями вызывали больший уровень доверия и положительные эмоции по отношению к чиновникам и первым лицам Министерства иностранных дел Российской Федерации.

В ходе экспертного опроса выделен ряд направлений и тенденций, требующих развития и реализации в рамках информационной политики:

– системный характер работы и межведомственное взаимодействие;

– использование возможностей социальных сетей и адаптирование подачи информации под запросы аудитории;

– развитие интернет-коммуникаций и коммуникационной инфраструктуры;

– дифференцированный подход в подборе каналов коммуникаций, исходя из сегментирования аудитории;

– честный и открытый диалог с обществом;

– активная, неформальная обратная связь с населением.

Давая оценку информационной политике Министерства иностранных дел Российской Федерации в период пандемии как эффективной или неэффективной, 9 из 15 экспертов твердо выразили мнение, что в период пандемии, особенно в ее первый, наиболее острый кризисный этап Министерству иностранных дел Российской Федерации удалось занять ведущую, консолидирующую позицию в информационном поле, оперативно задействовав новые форматы коммуникации (социальные сети, мессенджеры, онлайн-совещания, горячие линии, ежедневные брифинги и т.д.), усилив

разъяснительную работу, блокируя фейк-новости. 4 эксперта отметили, что в информационной политике региональных властей в первый кризисный период произошел перекос в сторону темы коронавируса, вытеснив остальные, волнующие граждан вопросы (например, обеспечение медицинской помощью не только зараженных коронавирусом).

Кроме того, респонденты в числе негативных моментов подчеркнули низкий уровень взаимодействия с неформальными сообществами в социальных сетях после стабилизации обстановки. Анализ современного состояния и тенденций развития информационной политики Министерства иностранных дел Российской Федерации показал быструю адаптивность и освоение новых навыков региональной власти в кризисный период, успешное применение новых форматов коммуникаций и технологий интернет-коммуникаций, в том числе социальных сетей.

В первые месяцы пандемии коронавируса Министерству иностранных дел Российской Федерации удалось выступить консолидирующей силой в медиапространстве, однако произошел серьезный информационный перекос в сторону коронавируса, что могло усугубить психологическое состояние населения. Удалось активно задействовать новые медиа, однако со стабилизацией обстановки власти перестали уделять необходимое внимание интернет-методам работы с населением. Вместе с тем были выявлены наиболее эффективные направления государственной информационной политики в период кризисной ситуации – коммуницирование в социальных сетях, активная разъяснительная работа, сегментирование аудитории, оперативное межведомственное взаимодействие.

В настоящий момент для региональных властей, помимо вопросов здравоохранения, вакцинации населения, не менее важен выход из экономического кризиса. С учетом того, что декларации победы над пандемией в стране еще не было, информационная политика продолжает свое развитие в посткризисный период. Следует подчеркнуть, что эксперты указали на пандемию как на катализатор развития новых форматов

коммуникаций

и стратегий, которые планируется развивать и дальше:

– согласованность действий и оперативное межведомственное взаимодействие;

– развитие интернет-коммуникаций и активностей в социальных сетях в части присутствия Министерства иностранных дел Российской Федерации и его представителей, а также администрации муниципальных образований;

– повышение качества обратной связи с населением в социальных сетях;

– обучение работе в интернете редакторов муниципальных газет;

– рекрутирование лидеров общественного мнения разных направлений, исходя из сегментирования аудитории;

– формирование независимой системы для аналитики рисков и консолидации мнений посредством центра управления

Здесь агрегируются обращения пользователей из всех доступных источников, разрабатываются новые цифровые сервисы обратной связи. Кроме того, сотрудниками проводится аналитические и социологические исследования, формируется карта проблем.

2.3. Оценка эффективности антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации

Для выявления состояния и проблем коммуникации Министерства иностранных дел Российской Федерации был проведен опрос (см. приложение А). В опросе принимали участие 50 сотрудников Министерства иностранных дел Российской Федерации.

Опрос содержит 29 суждений, на каждый из которых опрашиваемый должен проставить балл в соответствии с тем, насколько это суждение реально. Затем подсчитывается общий балл, для чего складываются показатели всех ответов.

По следующим секциям рассчитывается средний балл:

1 – Работа – вопросы № 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

2 – Коммуникации – вопросы № 2, 6, 10, 14, 18, 22.

3 – Управление – вопросы № 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

4 – Мотивация и мораль – вопросы № 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 2.4.

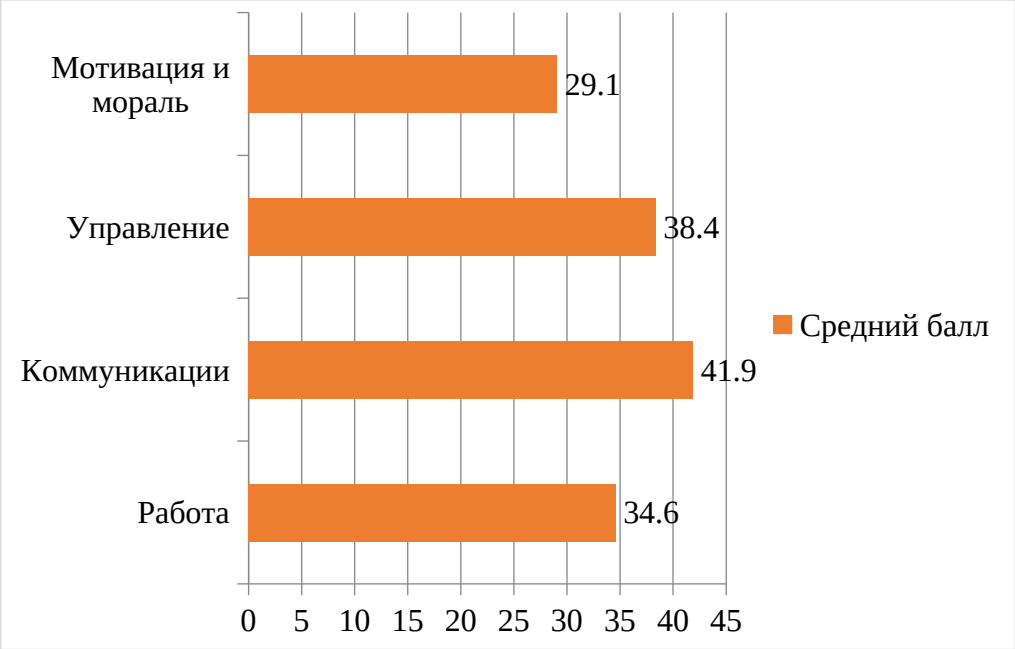

Рисунок 2.4 – Средний балл по секциям опроса

Как показывает рисунок 2.4., по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствие какие-либо инструменты морального и материального стимулирования.

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

$$ОИ = 29,1+38,4+41,9+34,6 = 144 \text{ балла}$$

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

Для сопоставления результатов оценки представим результаты анализа корпоративной культуры по методике OCAI (Organization Culture Assessment

Instrument), предложенной К. Камероном и Р. Куинном. Данная методика наиболее адаптирована для государственных учреждений.

Отличительной особенностью является возможность определить не только тип корпоративной культуры на момент исследования, но и тот вариант, к которому стремятся сотрудники учреждения.

Для проведения исследования, использовался опросник *OCAI*, который был предложен сотрудникам.

Полученные оценочные значения систематизированы в таблице 2.1.

Таблица 2.1. – Оценочные значения параметров корпоративной культуры по методике Камерона—Куинна.

Наименование параметра	*Вес параметра в структуре корпоративной культуры*	*Среднее значение экспертной оценки параметра*	*Оценка параметра с учетом весового коэффициента*
Эффективность управления	0,09	4	0,36
Прямое общение с руководством, администрацией учреждения	0,05	2	0,10
Эффективность контроля над сотрудниками	0,06	4	0,24
Отношение руководства к работе сотрудников	0,11	3	0,33
Взаимодействие и коммуникации между сотрудниками	0,06	3	0,18
Мотивация и стимулирование сотрудников	0,11	2	0,22
Корпоративные ценности и культура	0,11	4	0,44
Возможности взаимодействия сотрудников вне учреждения	0,03	4	0,12
Стиль руководства	0,07	3	0,21

Наименование параметра	*Вес параметра в структуре корпоративной культуры*	*Среднее значение экспертной оценки параметра*	*Оценка параметра с учетом весового коэффициента*
Удовлетворение заработной платой	0,11	2	0,22
Совпадение ценностей сотрудников и руководства	0,11	3	0,33
Дисциплина	0,09	3	0,27
		ИТОГО уровень корпоративной культуры	3,02

Так, по данным таблицы 2.1., видим, что экспертная группа оценила имеющийся уровень развития корпоративной культуры на 3,02 балла, т.е. как весьма средний.

По данным рисунка 2.5. наглядно видно, что в исследуемой организации имеются огромные разрывы (GAP) по имеющимся следующим параметрам корпоративной культуры:

— отношение к деятельности персонала (GAP=0,22);

— система мотивации персонала (GAP=0,33);

— уровень удовлетворенности работой и заработной платой (GAP=0,33);

— степень совпадения ценностей сотрудника и организации (GAP=0,22);

— нормы поведения в организации (GAP=0,18).

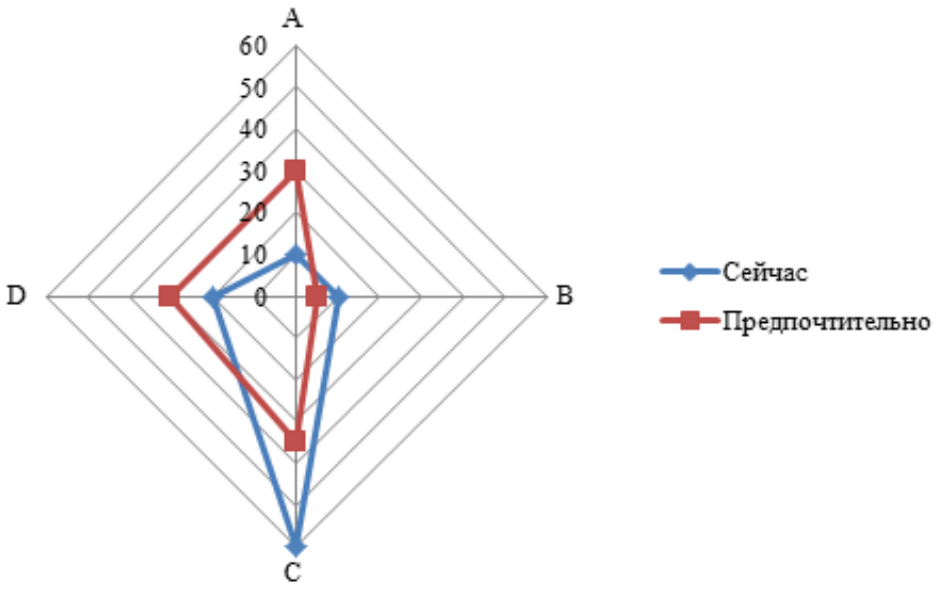

Рисунок 2.5. — Профиль элемента корпоративной культуры МИД России — «Важнейшие характеристики»

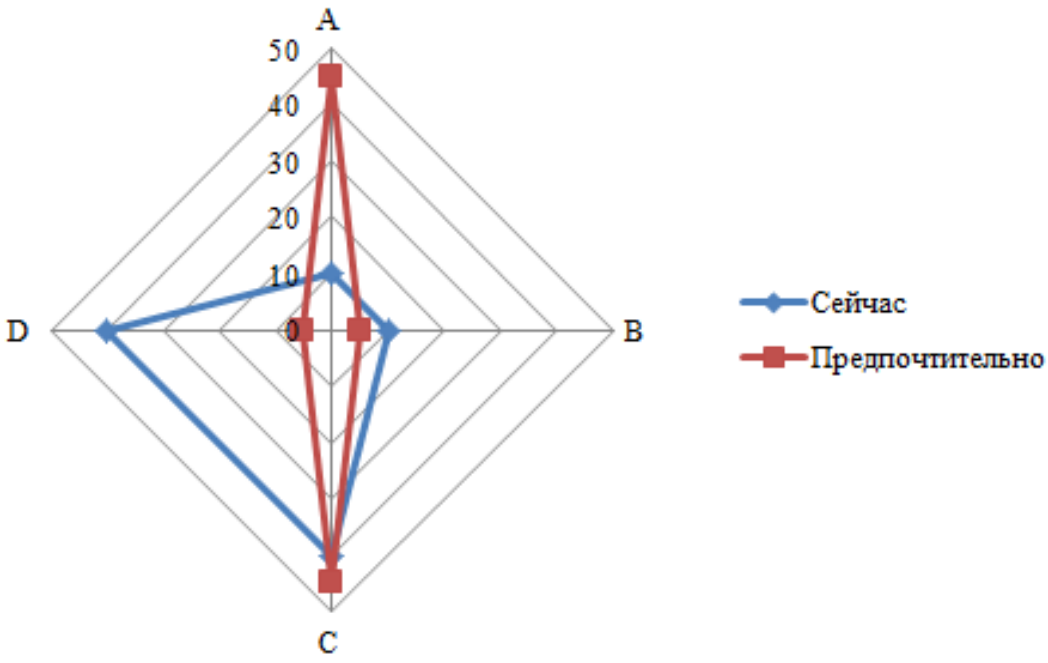

Рисунок 2.6. — Профиль элемента корпоративной культуры МИД России — «Общий стиль лидерства в организации»

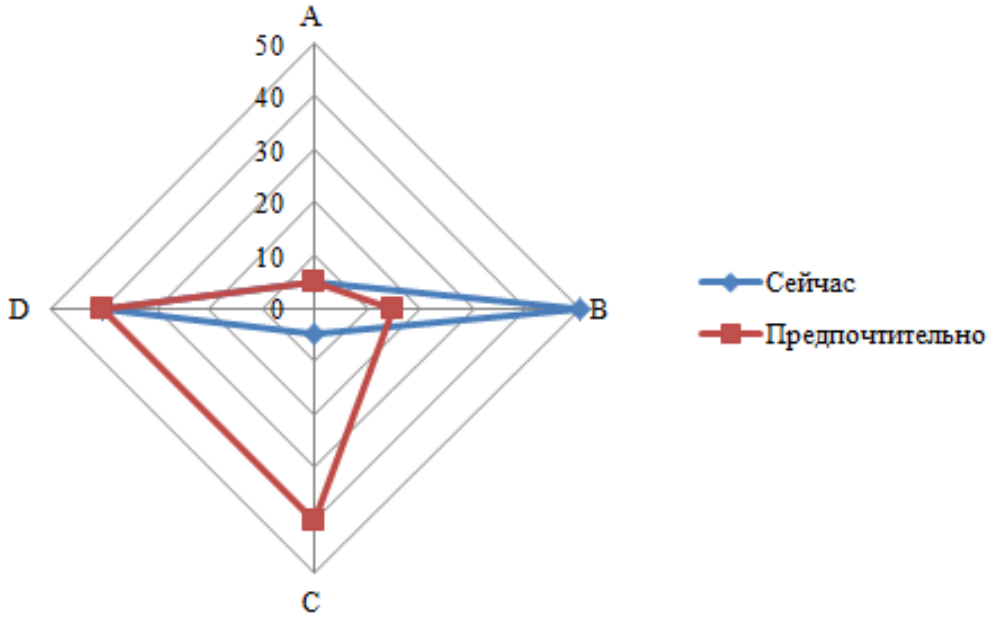

Рисунок 2.7. — Профиль элемента корпоративной культуры МИД России — «Управление работниками»

Во время проведения исследования причин таких больших разрывов в оценке параметров экспертами были получены следующие комментарии.

Чаще всего сотрудники с ответственностью подходят к составлению отчётов. Карьерный рост достаточно затруднителен. Интересно, что все категории сотрудников из экспертов высказываются о низком уровне оплаты труда. Полученная разница в степени соответствия ценностей работников и организации, была обоснована экспертами вышеупомянутыми причинами.

Таким образом, проведено исследование корпоративной культуры по одной из самых популярных методик — Organization Culture Assessment Instrument, предложенной К. Камероном и Р. Куинном, определен настоящий тип корпоративной культуры (иерархический) и желаемый результат культурных изменений в будущем, нацеленность внутрь организации, гибкость, забота о сотрудниках.

Далее, исходя из результатов исследования коммуникаций по представленным методикам, проанализируем систему стимулирования труда сотрудников МИД России.

Для этого в рамках данной работы была проведена оценка изменений мотивационного климата сотрудников МИД России методом опроса. Эта оценка позволила выявить потребности в необходимых изменениях – организационных, кадровых, мотивационных.

В анкетировании приняли участие 100 человек. По каждому вопросу выстраивалась оценка по 5-ти бальной шкале. В анкете присутствовали вопросы относительно монетарных и немонетарных факторов.

Результаты анкетирования представлены в виде графиков (рисунок 2.8. — 2.10.).

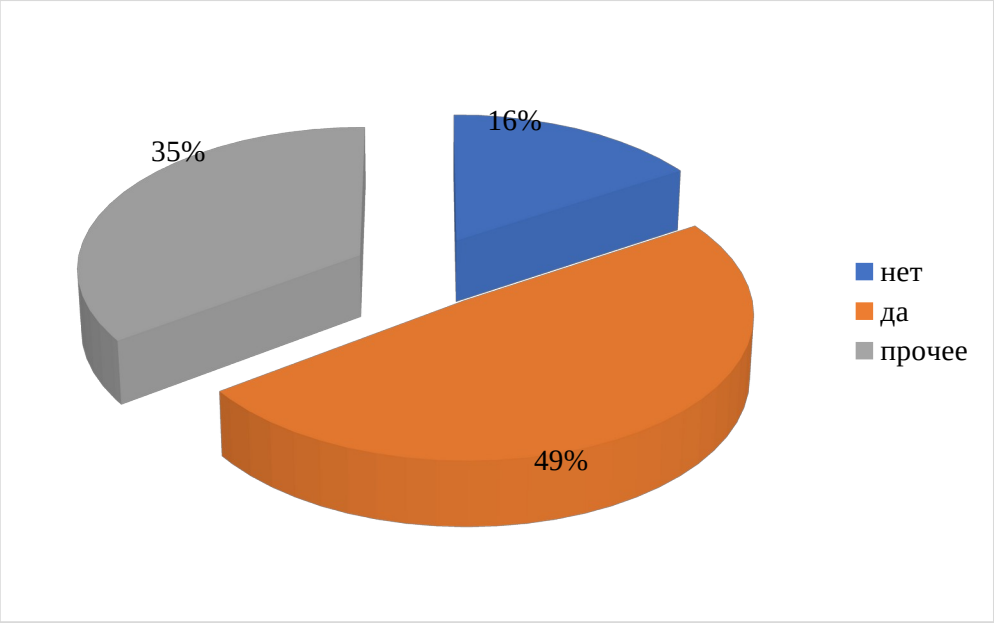

Рисунок 2.8. — Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости изменения системы материальной мотивации, основанной на поощрении сотрудника, %

Данные рисунка 2.8 показывают, что 49% участников анкеты указывают на необходимость изменения системы материальной мотивации, то есть нужно как-то модернизировать механизм поощрения сотрудников. 16% опрашиваемых не видят необходимости в изменениях. 35%, что достаточно много, воздержались от ответа либо предложили свой вариант.

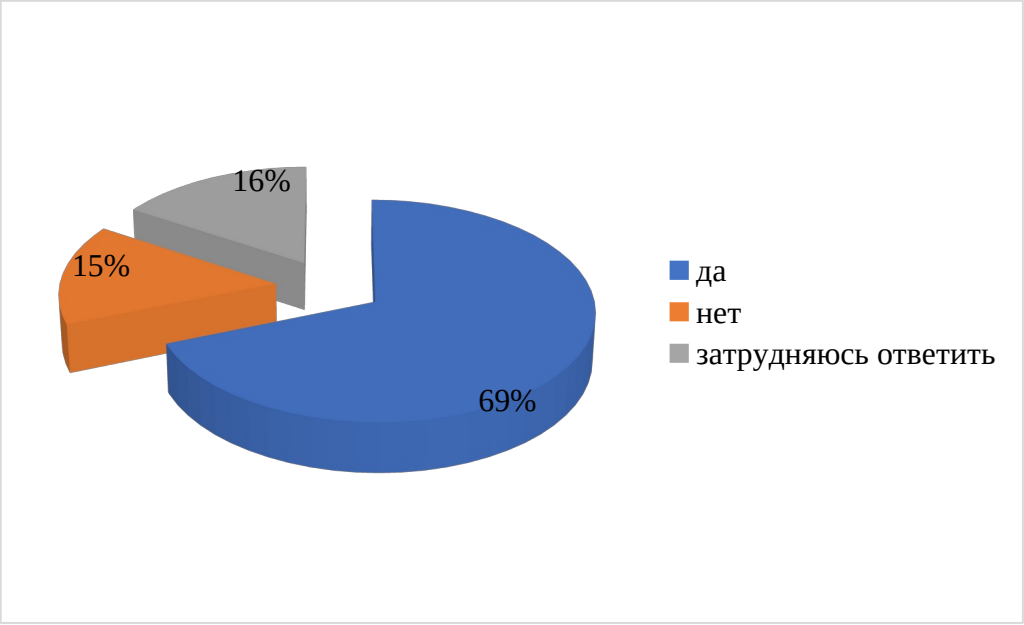

Рисунок 2.9. — Необходимость использования нематериального стимулирования, %

69% участников опроса видят необходимость в применении инструментов нематериального стимулирования, то есть считают, что только материального стимулирования недостаточно.

15% сотрудников, участвующих в поросе, все устраивает, и они не намерены что-то менять либо дополнять.

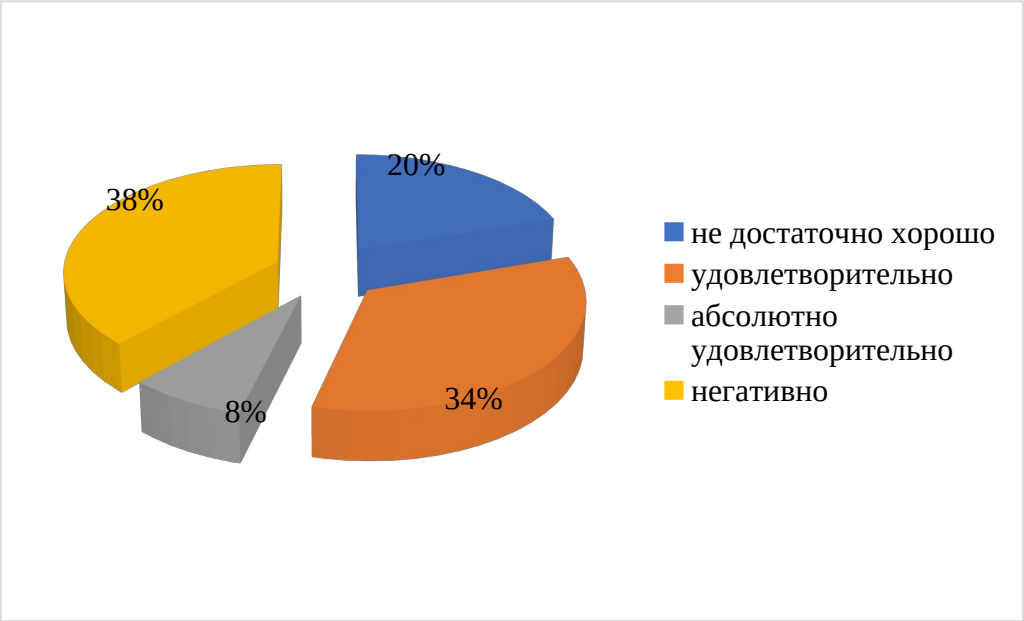

Рисунок 2.10. — Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

Как показали результаты, приведенные на рисунке 2.10, только 34% удовлетворены системой материального стимулирования в учреждении, что очень низкий показатель. 38% негативно относятся к действующей системе и 20% - называют ее недостаточной.

Исследование продемонстрировало, что большинство сотрудников МИД России не удовлетворены своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

– отсутствие системы нематериального стимулирования либо ее недостаточность;

– несовершенство материального стимулирования, его недостаточность;

– отсутствие программы карьерного роста сотрудников, четкой регламентации процесса повышения.

Для детального анализа проблем в сфере мотивации как составляющей коммуникации МИД России представим результаты мотивационного теста Ф. Герцберга, который включает оценку по двум группам факторов: гигиеническим и мотивационным.

Опрашиваемому сотруднику предлагается 56 утверждений, разбитых на пары (28 вопросов), каждый из которых представляет собой пару противоположных друг другу ситуаций. Сотрудникам предложено оценить их исходя из того, какое утверждение ему больше подходит.

Суммарная оценка вопроса составляет 5 баллов. Например, что важнее для сотрудника — зарплата или признание.

В зависимости от того, какое из утверждений ближе, он выставляет баллы: 5 для зарплаты и 0 для признания, 4 для зарплаты и 1 для признания, 3 для зарплаты и 2 для признания и так далее. Сумма всегда должна равняться 5 баллам.

Результаты тестирования персонала МИД России по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. – Результаты тестирования сотрудников МИД России по методике Ф.Герцберга

Мотивы	*Количество человек*	*Место*
Гигиенические факторы:		
финансовые мотивы	12	1
Признание	8	2
отношение с руководством	6	3
сотрудничество в коллективе	6	3
Мотивационные факторы:		
Ответственность	10	1

Карьера	9	2
Достижение	6	3
содержание работы	5	4

Как показывают данные таблицы 2.2., главным гигиеническим фактором для сотрудников МИД России выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудники выделяют ответственность, что обусловлено высоким уровнем ответственности персонала.

Так же необходимо отметить, что корпоративная культура сотрудников включает многообразие источников подбора персонала. В соответствии с классификацией источников, можно отметить, что относительно места поиска сотрудников кадровая служба использует как внутренние, так и внешние источники.

Одним из приоритетных источников подбора сотрудников МИД России является внутреннее замещение кадров, из собственных резервов, совместно с ростом по карьерной лестнице. Выгодно тем, что за время работы кандидаты полностью осваиваются в организации, знакомятся со смежными специальностями, и проходят процедуру ознакомления с деятельностью непосредственного начальника, с практикой его замещения на время отпусков или командировок. Минусы такой системы подбора – часто возникающие трудности с адаптацией вновь назначенного руководителя среди подчинённых, которые совсем недавно были на одном уровне иерархической лестницы.

Таким образом, в качестве объекта исследования в работе выступает МИД России.

Анализ коммуникаций проводился с использованием методик: Organization Culture Assessment Instrument, предложенной К. Камероном и Р. Куинном, и мотивационного теста Ф. Герцберга.

С помощью первой методики был определен тип корпоративной культуры, как иерархический, и желаемый результат культурных изменений

в будущем, нацеленность внутрь организации, гибкость, забота о сотрудниках.

Для детального анализа проблем в сфере мотивации как составляющей коммуникации МИД России был использован тест Ф. Герцберга, который включает оценку по двум группам факторов: гигиеническим и мотивационным. Главным гигиеническим фактором для сотрудников выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудники выделяют ответственность. Так же необходимо отметить, что корпоративная культура включает многообразие источников подбора персонала. В соответствии с классификацией источников, можно отметить, что относительно места поиска сотрудников кадровая служба использует как внутренние, так и внешние источники.

3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

3.1. Предложения по совершенствованию антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации

В рамках совершенствования антикризисных коммуникаций системы МИД России в работе предлагается урегулирование института наставничества, целью которого является принятие ценностей, установок, правил, принципов института в целом без ущерба для личных ценностей вновь прибывшим сотрудником.

Каждому новому кандидату на должность предлагается приставлять наставника, который обладает достаточно высоким положением в коллективе, большим опытом работы, готов помогать, способен заинтересовывать своего подопечного. Это в большей мере повысит мотивацию сотрудника и эффективность вхождения в рабочие процессы.

Даже после того, как срок прохождения стажировки успешно заканчивается и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник продолжает наблюдать за ним и должен быть готов прийти на помощь в трудных ситуациях.

Наставник проводит также инструктаж, ведёт контроль за первыми шагами нового сотрудника, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет потребность в дополнительном обучении, оказывает всевозможную помощь в адаптации.

Главной целью института наставничества является помощь кандидату на должность сотрудника адаптироваться к существующим условиям, которые для него новы, а также овладеть практическими навыками конкретной работы.

Целью этого процесса является принятие вновь прибывшим работником ценностей, взглядов, правил, принципов организации без ущерба для личных ценностей.

Задача наставника ввести вновь пришедшего сотрудника в должность и он должен обладать определёнными качествами (см. рисунок 3.1.).

В компетенцию наставника входит ознакомление нового работника с корпоративной культурой системы МИД России, а так же миссией организации, направлениями деятельности, с предоставляемыми услугами, организационной структурой, рассказать о взаимодействии отделов, о существующих традициях и правил поведения.

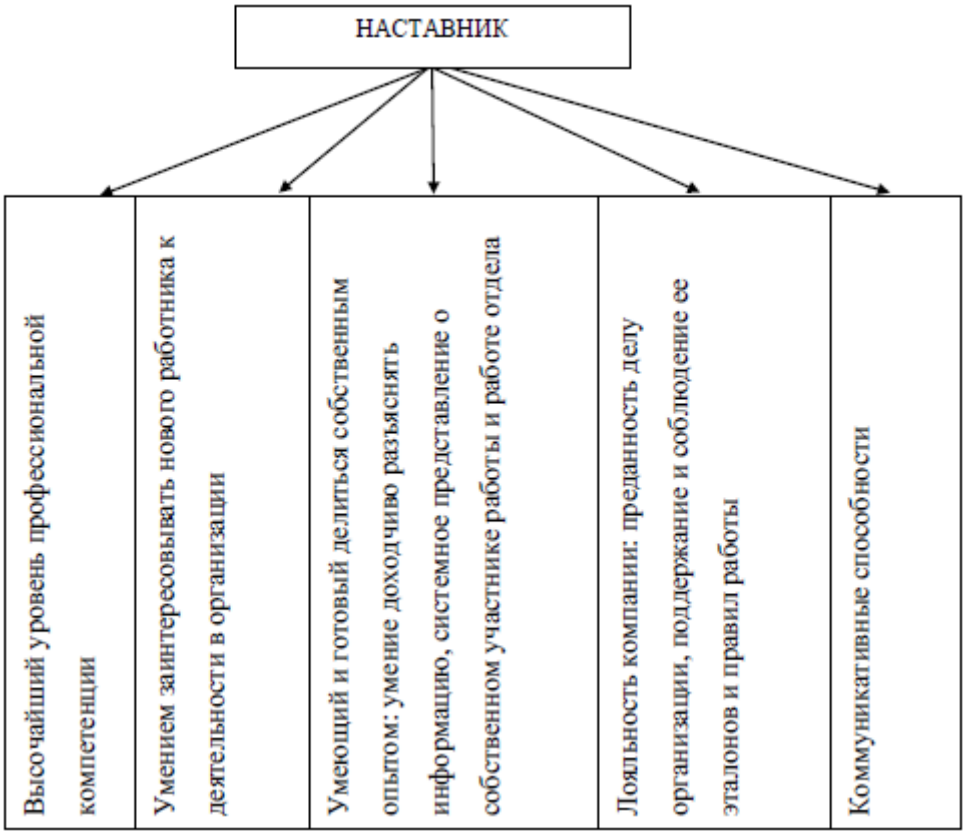

Рисунок 3.1. — Требования к наставнику

Что включает в себя работа наставника с кандидатом на должность сотрудника учреждения:

1. Распределять рабочее время, т.е. уметь совмещать выполнение задач по основной работе с функциями наставничества с помощью благодаря правильному планированию рабочего времени;

2. Делиться нужной и требуемой информацией, знаниями и опытом с вновь пришедшим сотрудником: от обычного к сложному, от общеизвестной информации к секретной;

3. Отслеживать обратную связь, контролировать освоение знаний в процессе наставничества;

4. Выполнять текущий контроль над работой кандидата (адаптанта), своевременно корректировать некорректные действия в работе;

5. Проявлять внимание вновь пришедшему работнику: разъяснять задаваемые вопросы новым работником[13].

Разработка информационного механизма адаптации сотрудника заключается в создании комплекта документов, сведений о деятельности МИД России, которые будут сложены в папку и доступны в бумажном и электронном виде, и будут также способствовать быстрой выработке нужной и востребованной информации.

В рамках совершенствования коммуникаций МИД России предлагается разработать план выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых сотрудников (ежедневник).

Суть вышеупомянутой рекомендации заключается в отсутствии контроля выполнения заданий сотрудника организации после окончания периода его стажировки. Наставнику требуется разработать для каждого вновь пришедшего работника ежедневник с планом личной работы, в котором содержалось бы следующее:

– первая страница ежедневника – план основных мероприятий работы на каждый месяц;

– вторая – с заметками, которые новый работник будет записывать (информация о наставнике, сопровождающего нового сотрудника во время

[13] Володина Н.А. Адаптация персонала. Лекции MBA Moscow business school, 2018 – С. 4.

испытательного срока, его номер телефона, кабинет; информацию о коллегах, с которыми будет работать и тд.);

− на третьей странице планируется расположить ежедневный план работы адаптанта, с указанием дня недели, времени выполнения заданий, отдельно будет прописана графа контроля, где наставник в конце рабочего дня ставит свою резолюцию и отмечает степень выполнения поставленных задач.

Таким образом, по результатам проведённого анализа основные рекомендации по совершенствованию антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации следующие:

1 — упорядочение института наставничества;

2 — разработка и внедрение технологии информационной адаптации кандидатов на должность сотрудника учреждения;

3 — разработка ежедневника с планом выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых кандидатов.

3.2. Оценка эффективности разработанных предложений

Для того, чтобы определить эффективность разработанных мероприятий можно воспользоваться методом анкетирования.

С помощью реализации вышеуказанных мероприятий можно решить следующие задачи:

1. Сократить срок введения кандидатов в должность сотрудника в учреждение. Если раньше процесс занимал 3 месяца, то с помощью института наставничества этот период может сократиться до 2 месяцев.

2. Создать у вновь пришедших работников положительное отношение к МИД России и существующим нормам, правилам и стандартам, привить навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях, отношения и общения в коллективе.

3. Создать условия для наиболее успешного вхождения кандидатов на должность сотрудника в коллектив организации, что скажется не только на корпоративной культуре, но и социально-психологическом климате.

4. Способствовать овладению знаниями сотрудников о процедурах, действующих в организации и информацией о деятельности организации, её миссии, целях, истории.

5. Обеспечить контроль за работой кандидата, с помощью составления плана личной работы.

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию антикризисных коммуникаций МИД РФ на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (см. таблицу 3.1.).

Таблица 3.1. - План мероприятий по внедрению рекомендаций по совершенствованию антикризисных коммуникаций МИД России

№ п/п	*Мероприятие*	*Срок исполнения*	*Ответственное лицо*
Рекомендация № 1			
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников	1 неделя	Зам. руководителя Начальник отдела кадров
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	2 недели	Зам. руководителя Начальник отдела кадров
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	1 неделя	Зам. руководителя Начальник отдела кадров
Рекомендация № 2			
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.1., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	4 недели	Зам. руководителя Ведущий специалист отдела кадров
Рекомендация № 3			
5	Разработка макета ежедневника	2 недели	Зам. руководителя

№ п/п	*Мероприятие*	*Срок исполнения*	*Ответственное лицо*
	для кандидата-адаптанта		Начальник отдела кадров Ведущий специалист отдела кадров
6	Заказ нескольких экземпляров ежедневников в печать	1 неделя	Начальник отдела кадров
7	Распространение ежедневников среди наставников	1 неделя	Зам. руководителя Начальник отдела кадров

Затраты на разработанные мероприятия в таблице 3.2.

Таблица 3.2. – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию антикризисных коммуникаций МИД России

Мероприятия	Затраты, руб	Примечание
Нормализация института наставничества	3500	Ежемесячная доплата наставникам за каждого адаптанта
Внедрение информационного механизма адаптации персонала	2000	Затраты на бумагу и канцелярские принадлежности при печати необходимого перечня информации
Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов	150	Затраты за печать 1 экземпляра ежедневника для работника

Допустим если организация в год примет 20 новых работников, с помощью предложенных мероприятий организация потратит:

20*3500 = 70 тысяч рублей;

20*150 = 3 тысячи рублей.

Итого, затраты на реализацию разработанных мероприятий составят:

70 + 2 + 3 = 75 тысяч рублей.

Далее представим план—график внедрения мероприятий в таблице 3.3.

Таблица 3.3. – План-график внедрения мероприятий
по совершенствованию антикризисных коммуникаций МИД России

№ п/п	*Мероприятие*	*Цель, сущность*	*Предполагаемый период*		*Результат*	*Ответственный*
			начало	*окончание*		
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников учреждения	Из состава сотрудников отбирается перечень сотрудников, способных и согласных на осуществление наставничества за дополнительную прибавку к заработной плат	03.10. 2022	07.10. 2022	Список наставнико	Зам. Руководителя Начальник отдела кадров
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества	Проведение консультаций среди отобранных наставников об этапах, целях и задачах наставничества	10.10. 2022	21.10. 2022	Обученные наставник	Зам. Руководителя Начальник отдела кадров
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников	Закрепить перечень наставников приказом, уведомить под роспись каждого из наставников об издании приказ	24.10. 2022	28.10. 2022	Приказ о списке действующих наставников	Зам. Руководителя Начальник отдела кадров

№ п/п	*Мероприятие*	*Цель, сущность*	*Предполагаемый период*		*Результат*	*Ответственный*
			начало	*окончание*		
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.1., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок	Подобрать весь информационный материал в электронном виде, распечатать несколько экземпляров, сшить в папки, распространить по учреждению	01.11. 2022	26.11. 2022	Папки с информационным материалом	Зам. Руководителя Ведущий специалист отдела кадров
5	Разработка макета ежедневника кандидата - адаптанта	Разработать первые 3 листа ежедневника адаптанта	29.11. 2022	09.12. 2022	Макет ежедневника	Зам. Руководителя Начальник отдела кадров Ведущий специалист отдела кадров
6	Заказ нескольких экземпляров ежедневников в печать	Обратиться к типографии за распечаткой нескольких экземпляров ежедневников	12.12. 2022	16.12. 2022	Распечатанные экземпляры ежедневник	Начальник отдела кадров
7	Распространение ежедневников среди наставников	Обеспечить каждого из наставников одним экземпляром ежедневника	19.12. 2022	23.12. 2022	Полное обеспечение наставников информационным и вспомогательным материалом для наставничества	Зам. Руководителя Начальник отдела кадров

Таким образом, представлен план-график внедрения мероприятий по совершенствованию антикризисных коммуникаций МИД РФ.

Таким образом, по результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию антикризисных коммуникаций МИД России выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение информационного механизма адаптации кандидатов на должность сотрудника учреждения; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов (ежедневник). Главная цель института наставничества – помочь кандидату на должность сотрудника адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы.

По результатам реализации представленных рекомендаций планируется достижение следующих социально-экономических эффектов: уменьшение срока вхождения кандидатов на должность сотрудника в учреждение; формирование у вновь пришедших работников устойчивого положительного отношения к учреждению и существующим в ней нормам; обеспечение наиболее успешного вхождения кандидатов в коллектив организации; обеспечение знания работниками процедур, действующих в организации, знания информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории; обеспечение контроля за работой кандидата, с помощью плана личной работы, а так же снижение текучести сотрудников.

З А К Л Ю Ч Е Н И Е

Коммуникация в организации представляет собой налаживание связей и построение взаимодействий между руководителями и подчинёнными для того, чтобы без потерь обмениваться рабочей информацией.

Во введении были поставлены следующие задачи, решение которых представлено в работе.

В ходе изучения понятия антикризисных коммуникаций сделан вывод, что антикризисные коммуникации представляют собой совокупность коммуникативных мер, нацеленных на прогноз, предотвращение, урегулирование и ликвидацию влияния кризиса. В работе выделены горизонтальные и вертикальные виды антикризисных коммуникаций.

По результатам решения второй задачи были выделены особенности антикризисных коммуникаций государственного органа, а именно: полномочия в принятии антикризисных решений распределяются между частями системы, исходя из их строгой соподчинённости; создание вокруг себя экспертных и проектных сетей, где будет объединяться потенциал экспертных сообществ и сетевого гражданского общества; взаимодействие с представителями бизнеса в рамках выработки антикризисных решений и мер.

Так же одной из задач исследования стало рассмотрение методологии формирования и оптимизации антикризисных коммуникаций государственного органа. По результатам был сделан следующий вывод: органы государственной власти в рамках оптимизации антикризисных коммуникаций активно используют методы и приемы цифрового пространства, а именно сеть Интернет и другие каналы связи.

В качестве объекта исследования в работе выступает МИД России. Министерство иностранных дел Российской Федерации (МИД России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере международных отношений

Российской Федерации. В ходе решения четвертой задачи в работе была дана характеристика направлений деятельности и структуры управления Министерства иностранных дел Российской Федерации.

В ходе решения четвертой задачи, а именно анализа особенностей организации и эффективности антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации, был сделан вывод: несмотря на возросшую роль социальных сетей и мессенджеров, недопустимо делать акцент на один канал. Вопрос, насколько эффективно власти использовали усилившуюся роль социальных сетей за последние два года в пандемийный и постпандемийные периоды, привел экспертов к единому мнению, что аккаунты Министерства иностранных дел Российской Федерации в социальных сетях стали главными неформальным медиа региона.

Решение шестой задачи - оценка эффективности антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации – осуществлялось с использованием методик: Organization Culture Assessment Instrument, предложенной К. Камероном и Р. Куинном, и мотивационного теста Ф. Герцберга.

С помощью первой методики был определен тип корпоративной культуры, как иерархический, и желаемый результат культурных изменений в будущем, нацеленность внутрь организации, гибкость, забота о сотрудниках.

Для детального анализа проблем в сфере мотивации как составляющей коммуникации МИД России был использован тест Ф. Герцберга, который включает оценку по двум группам факторов: гигиеническим и мотивационным. Главным гигиеническим фактором для сотрудников выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудники выделяют ответственность. Так же необходимо отметить, что корпоративная культура включает многообразие источников подбора персонала. В соответствии с классификацией источников, можно отметить, что

относительно места поиска сотрудников кадровая служба использует как внутренние, так и внешние источники.

Так же по результатам проведенного исследования была решена седьмая задача - разработаны предложения по совершенствованию антикризисных коммуникаций Министерства иностранных дел Российской Федерации:

1. упорядочить институт наставничества;
2. разработать и внедрить технологию информационной адаптации кандидатов на должность сотрудника организации;
3. разработать ежедневник с планом выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов.

В рамках решения задачи по оценке эффективности разработанных предложений было заключено: по результатам реализации представленных рекомендаций планируется достижение следующих социально-экономических эффектов: уменьшение срока вхождения кандидатов на должность сотрудника в компанию; формирование у вновь пришедших работников устойчивого положительного отношения к учреждению и существующим в ней нормам; обеспечение наиболее успешного вхождения кандидатов в коллектив организации; обеспечение знания работниками процедур, действующих в организации, знания информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории; обеспечение контроля за работой кандидата, с помощью плана личной работы, а так же снижение текучести сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ (в ред. от 14.07.2022). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Вопросы Министерства иностранных дел Российской Федерации»: Указ Президента РФ от 11.07.2004 N 865 (ред. от 20.05.2022). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации: Федеральный закон от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ (в ред. от 27.12.2018). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. Перечень поручений по итогам заседания Совета по развитию местного самоуправления 30 января 2020 года Пр-354 от 1 марта 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/62919 (дата обращения: 11.08.2022).

5. Азарова М.В., Ачкасова В.А. Специфика российской модели государственных PR // Российская пиарология-5: тренды и драйверы. - СМ.: СПбГЭУ, 2017. – 244 с.

6. Алифанова Т.И. Эффективное управление кризис-коммуникациями. Управленческие науки = Management Sciences in Russia. 2021. №11(3). С. 61-70.

7. Ачкасова В.А. Власть и общество: новые коммуникативные тренды // Российская пиарология — 2: тренды и драйверы: Сб. научных трудов в честь проф. А.Д. Кривоносова / под ред. С М. Емельянова, КВ. Киуру. — СПб.: СПбГЭУ, 2016. – 411 с.

8. Богомолова Ю.А., Пивоваров И.В. Коммуникации в деятельности органов государственной власти // Государственное регулирование

общественных отношений в регионе: социально-экономические, правовые и историко-культурные аспекты. 2022. №4. С. 78-82.

9. Буряк Н. Ю. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении / Н. Ю. Буряк, Н. Н. Кибисский // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 2-1(65). С. 140-143.

10. Берендеев М. В. Новые форматы политических коммуникаций региональной власти в форс-мажорных условиях COVID-19 / М. В. Берендеев // Российская школа связей с общественностью. – 2022. – № 26. – С. 83-98.

11. Быков П. А. Государственный PR и политическая элита в современной России // Журнал политических исследований. — 2019. — №3(3). – С. 74.

12. Ветренко И. А. Трансформация коммуникативных технологий в условиях цифрового общества: благо или зло? / И. А. Ветренко, С. А. Штриков // Управленческое консультирование. – 2022. – № 10(166). – С. 54-64.

13. Володина Н.А. Адаптация персонала. Лекции MBA Moscow business school, 2018. - 52 с.

14. Гаджиев М. М., Магомедов А. К., Михайлова Е. А. Сетевые коммуникации как инструмент общественных дискуссий в России в период пандемии коронавируса // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. 2022. № 2(847). С. 19-25.

15. Головин Ю.А., Дан-Чин-Ю Е.Ю. Информационно-коммуникационные технологии во взаимодействии органов власти и общественных организаций // Социальные и гуманитарные знания. 2022. № 1 (29). С. 22-31.

16. Гришанин Н.В. Коммуникационные технологии в общественных связях органов государственной власти // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2021. № 5 (52). С. 55-60.

17. Двоеглазова Д.Д. PR - технологии в системе государственного управления // Информационное обеспечение научно-технического прогресса: анализ проблем и поиск решений. 2021. №6. С. 253-255.

18. Ежова Е.Н., Заможных Е.А., Побединская Е.А. Взаимодействие органов власти с целевыми группами: трансформация коммуникационных технологий в эпоху цифровизации (региональный аспект) // Коммуникология. 2022. № 1. С. 155-165.

19. Ефремов О. В. Публичные коммуникации: онлайн-возможности управления / О. В. Ефремов // Вестник Университета Правительства Москвы. – 2022. – № 3(57). – С. 38-44.

20. Исланова Р. У. Особенности внутренних коммуникаций в антикризисном управлении малыми предприятиями / Р. У. Исланова, У. А. Сакебай // Вестник Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики. – 2022. – № 29. – С. 68-73.

21. Карпов К.М., Ксенофонтова Х.З. Пресс-служба органов государственной власти - инструмент предотвращения конфликтных ситуаций в сфере общественности // Участие образовательных организаций в противодействии коррупции. 2021. №8. С. 101-105.

22. Кириллова В.И. Влияние антикризисных коммуникаций на деятельность организации // Научно Исследовательский Центр "Science Discovery". 2021. № 6. С. 6-9.

23. Меньшиков П. В., Нейматова А. Я. Актуальные вопросы информационного сопровождения внешней политики России в новых политических условиях // Вестник Волгоградского государственного университета. 2020. № 3. С. 161–171.

24. Михайлова О. В. Сетевые коалиции как механизм продвижения идей и ценностей в государственном управлении // Государственное

управление Российской Федерации: повестка дня власти и общества. 2019. С. 730–734.

25. Олешко В.Ф., Патцук К.А. Проблема антикризисной межпоколенческой коммуникации политиков в условиях COVID-19 // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2021. № 5 (52). С. 104-116.

26. Пушкарева Г. В. Гражданский активизм и менеджмент публичных ценностей // Государственное управление Российской Федерации: повестка дня власти и общества. 2019. №4. С. 750–756.

27. Сергеева Е.В. Коммуникация риска, антикризисная и кризисная коммуникация: к вопросу о разграничении понятий // Кризисные коммуникации: долгосрочная стратегия vs ситуативная реакция. 2022. №4. С. 35-37.

28. Сергиенко Н.С. Зарубежный опыт использования цифровых инструментов в регионах и городах в условиях пандемии // Вестник университета. 2022. № 5. С. 22-28.

29. Середа А. А. Нормативно-правовые основы коммуникационной деятельности в органах власти и проблематика внедрения / А. А. Середа // Современные технологии: проблемы инновационного развития и внедрения результатов. 2022. – С. 101-105.

30. Ситникова Д.Д. Пресс-службы и отделы по работе со СМИ в органах государственной власти как инструмент реализации государственной политики // Общество. Наука. Инновации. 2017. С 3473–3477.

31. Чистобородов И.Г. Государственное управление политическим конфликтом с использованием современных телекоммуникационных технологий // Гражданин. Выборы. Власть. 2022. № 1 (23). С. 113-121.

32. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации государства, бизнеса и гражданского общества в период пандемии коронавируса // Трансформация стратегии и тактики медиакоммуникаций в условиях пандемии. 2022. №4. С. 10-30.

33. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации: учебное пособие. - Москва, 2021. – 269 с.

34. Чумиков А.Н. Коммуникационные технологии в период пандемии коронавируса // Опыт дистанционного образования и перспективы расширения образовательных технологий в вузах. 2021. №2. С. 83-91.

35. Юсупов П. В. Институты коммуникации федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации и бизнес-сообщества как инструмент формирования государственной политики / П. В. Юсупов // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. – 2022. – № 21-1. – С. 272-279.

Приложение А

Тест «Анализ корпоративной культуры организации»

	Суждения	Баллы									
1.	В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	В нашей организации налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	В нашей организации поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наша организация постоянно нацелена на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10