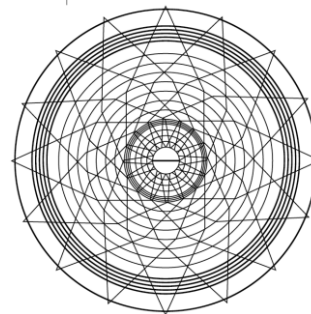


## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах



# ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ АГЕНТСТВАХ

**Копыткова Е. В.**

магистр медиаменеджмента  
(Москва, Россия)  
[kate.777777@mail.ru](mailto:kate.777777@mail.ru)

### Аннотация:

В статье проводится обзор типологий кризисных явлений в информагентствах, вынужденных работать в условиях высокого уровня сложности постпандемийной информационной среды. Разбирается применяемая в них методология диагностической деятельности, направленная на предупреждение многочисленных кризисных явлений, включая мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса информагентства. Представлен аудит управленческого и финансового климата, бухгалтерского состояния, риск-менеджмент и оценка текущего состояния, а также прогнозирование возможных состояний и определение сценариев будущего состояния информагентства. Основное внимание уделяется особенностям методов управления рисками в деятельности информагентств в период кризиса, начиная с метода построения карты рисков и метода интегративного управления ими и заканчивая методом построения информационной системы управления рисками. В заключительном разделе, опираясь на опросы менеджеров-экспертов, авторы проводят оценку методов антикризисного управления, применяемых в ТАСС и «РИА Новости», систематизируя полученные по указанным информагентствам данные о моделях и мерах, условиях и инфраструктуре, прогнозируемых рисках антикризисного управления.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, информационные агентства, кризис-менеджмент, медиаменеджмент, управление рисками

### Введение. Кризис и типологии кризисных явлений в информагентствах

Обратимся к этимологии понятия «кризис», которое в научной традиции длительное время рассматривалось преимущественно с негативистских позиций (Кейнс, 2008). В китайском языке данное определение обозначается с помощью двух иероглифов, один из которых означает угрозу, а другой — начало заметных



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

перемен к худшему (Арсенова и др., 2022). Подобным образом понятие «кризис» (др.-греч. κρίσις) рассматривалось и в древнегреческой традиции, где под ним понималось решение или судебный приговор, поворотный момент (Данильян, 2023). В Средние века и в Новое время получило распространение латинское значение понятия кризис (лат. crisis – решение, исход), которое нашло свое отражение в немецком языке (нем. krisis) в значении переломного момента в каком-либо процессе (Dwds, 2023). В современную гуманитарную науку, в частности и в журналистику, понятие «кризис» перешло из медицины, в которой оно означает существенное изменение течения болезни и резкое ухудшение здоровья, за которым может последовать выход из состояния болезни или ее усугубление. Однако в гуманитарной науке до сих пор нет общего определения и универсальной теории кризиса, в том числе благодаря множественности его измерения.

Подобное положение дел затрудняет исследование антикризисного управления в информационных агентствах, тем более что их деятельность разворачивается в условиях высокого уровня сложности и конкурентности информационной среды, при этом, будучи организациями, которые создают и распространяют информационный продукт, информационные агентства вынуждены все больше опираться на технологические возможности интернет-платформ и социальных сетей (Полуэхтова, 2012).

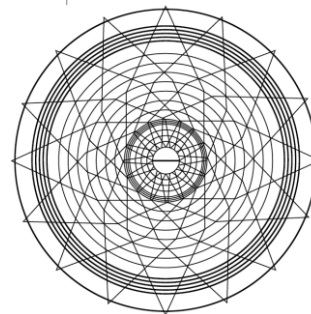
Под кризисным явлением в деятельности информагентства понимается событие или совокупность обстоятельств, которые мешают менеджменту в неизменном формате управлять деятельностью компании, достигать поставленных целей и задач, а также извлекать норму прибыли в конкретных конкурентных условиях. Кризисные явления или полноценные кризисы в работе информагентств — это все то, что одномоментно или на протяжении определенного периода времени препятствует деятельности, целям функционирования информагентства и связанным с ней заинтересованным лицам (Huber et al., 2017).

Кризис вынуждает многие информагентства, столкнувшиеся с ним впервые или без достаточного уровня подготовки и антикризисной стратегии, делать ставку на сохранение своего положения на рынке, поддержание достигнутого уровня оборотного капитала, а не на освоение новых рыночных ниш и технологическое перевооружение. Отсутствие антикризисной стратегии негативно сказывается на росте капитализации информагентства и приумножении активов (Фейлинг, 2016). При этом важно учитывать, что кризис может не только демонстрировать наиболее сильные стороны руководства

## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*



информагентства, но также и неспособность руководства воспользоваться новыми возможностями, открывающимися по мере общего ослабления конкурентов (Дорофеев, 2009).

Если учитывать всю сложность и многообразие кризисных ситуаций, с которыми могут сталкиваться современные информагентства, следует рассмотреть их типологии.

Кризисные ситуации могут подразделяться *по длительности их развития* (Катлип и др., 2016) на:

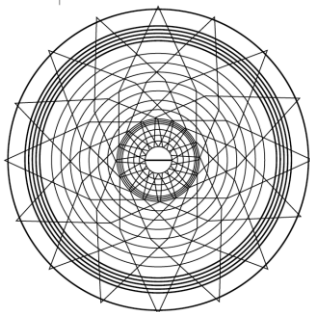
- неожиданные кризисы (наиболее опасны и разрушительны, так как не позволяют менеджменту вовремя подготовиться к ним);
- назревающие кризисы (менее опасны и разрушительны, так как у менеджеров-руководителей есть время для подготовки, однако не всегда есть готовность предпринимать усилия по предупреждению кризисной ситуации);
- перманентные кризисы (наименее опасны и разрушительны, так как являются продолжением кризисных явлений, плохо поддаются усилиям по противодействию, трудно поддаются заблаговременной к ним подготовке).

*По степени неожиданности* кризисные ситуации подразделяются (Black, 2013) на:

- ожидаемые и возможные кризисные ситуации (производство медиапродукта может быть подвержено необходимости опровержения ранее распространенной информации или блокировке медиаканала на территории определенного государства);
- неожиданные (флуктуационные) кризисные ситуации, которые невозможно заранее спрогнозировать, но опасность или ущерб от которых могут превысить самые негативные сценарии (производство медиапродукта может быть остановлено в связи с катастрофами или авариями).

В связи с тем, что кризисные ситуации в деятельности информагентства могут быть вызваны различными конфликтными событиями, способными серьезно подорвать доверие к его репутации или бренду (Lerbinger, 2012), они подлежат типологизации и могут быть представлены следующими категориями:

- утечка или незаконный доступ к информации третьих лиц;
- человеческий фактор или ошибки со стороны отдельных сотрудников;
- юридические проблемы и судебные разбирательства;
- экологические проблемы и конфликты с экологическими НКО;



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах

- ошибки и просчеты в работе руководства компании, рост внутренних конфликтов;
- неточное информирование прессы и неготовность выстраивать долговременные отношения.

С учетом циклического характера в развитии многих кризисных ситуаций следует упомянуть типологию П. Самуэльсона и В. Нордхауса (Самуэльсон и Нордхаус, 2009), подразделяющая их причинно-следственные основания на те, что вызваны:

- экспансией банковского капитала и кредита на этапе роста информагентства;
- внедрением в медиапроизводство инноваций и организационных нововведений;
- изменением пессимистического и оптимистического настроений у руководства и рядовых сотрудников информагентства;
- недопотреблением или накоплением слишком большой доли дохода информагентства в сбережениях, которая существенно превышает долю дохода, направленную на потребление;
- чрезмерным инвестированием или излишней долей вложений финансовых средств в медиапроизводство;
- природно-климатическими явлениями, способными регулярно нарушать или замедлять производственные цепочки в работе информагентств.

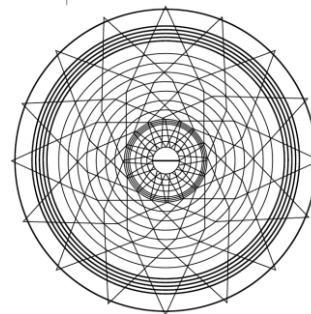
Будучи одной из форм коммерческого предприятия, информагентство может сталкиваться со всем спектром кризисных ситуаций (Меньшиков, 2013), которые можно типологизировать *по проблемным сферам*:

- экономико-финансовые проблемы, связанные с колебанием курсов валют и непредсказуемыми биржевыми спекуляциями,
- технические проблемы, возникающие вследствие изношенности техники или производственных ошибок,
- управленческие проблемы, связанные с неэффективным или неграмотным процессом организации производства и управлением человеческими ресурсами,
- социальные проблемы, проявляющиеся в форме забастовок, стачек, митингов, акций протеста и др.,
- политические проблемы, возникающие в связи со сменой правительства, сменой профильных чиновников, различными кризисами власти и управления.

## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах



По степени реалистичности кризисные ситуации в деятельности информагентства могут подразделяться на реальные и виртуальные. Если реальные или прямые кризисные ситуации отражают негативные информационные поводы и другие проблемы, наносящие ущерб имиджу или репутации информагентства, то виртуальные или косвенные кризисные ситуации создают негативный имидж информационного продукта или его потребительской аудитории, приписывают продукту политическую ангажированность и т.д., затрудняя тем самым дальнейшее производство и продвижение (Hallin & Mancini, 2004).

Важно также типологизировать предупреждающие сигналы, свидетельствующие о развитии кризисной ситуации и позволяющие информагентству лучше к ней подготовиться (Seitel, 1984):

1. *Удивление* (кризисная ситуация, возникая неожиданно, тем не менее отслеживается со стороны других стейкхолдеров, которые активно реагируют на любой инфоповод или слабый сигнал).
2. *Дефицит информации* (кризисная ситуация сопровождается целым рядом резонансных событий, за которыми можно наблюдать по отдельности, отслеживая, в отношении какой информации осуществляется замалчивание).
3. *Эскалационная потеря контроля* (по мере эскалации кризисной ситуации медиастейкхолдерам становится труднее отслеживать инфоповоды и выдавать их в привычном для аудитории формате);
4. *Возрастающее внешнее давление* (вследствие насыщения информационного пространства слухами, медиастейкхолдеры вынуждены выдавать общественности не всегда подготовленный ответ).
5. *Паника* (кризисная ситуация приводит к панике в руководстве информагентства, в результате чего руководители не предпринимают каких-либо действий и не рассказывают о том, что происходит в компании).

Учитывая данные сигналы, информагентства могут выстраивать диагностическую работу по предупреждению многочисленных кризисных явлений (Ларионов и др., 2022). Методы диагностики кризисных явлений включают в себя:

- постоянный мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях конкурентного статуса информагентства;
- аудит управленческого и финансового климата в информагентстве, ее бухгалтерского состояния;



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

- риск-менеджмент и оценка текущего состояния информагентства;
- прогнозирование возможных состояний и определение сценариев будущего информагентства.

Последовательность и интенсивность применения данных методов со стороны менеджмента определяется причинами кризисных явлений: как внешними, так и внутренними. Внешние причины связаны с тенденциями экономического развития, в том числе с введением санкционных режимов, состоянием конкурентной среды в медиаотрасли. Внутренние причины вытекают из текущей деятельности самого информагентства, принятия более или менее рискованной маркетинговой стратегии, наличия внутренних конфликтов, диспропорций и недостатков в организации медиапроизводства, несовершенства принятой модели управления.

### **Управление рисками и изменениями в деятельности информагентства в период кризиса**

В связи со сложной и многообразной природой кризисных ситуаций невозможно говорить о наличии устоявшегося комплекса методов управления рисками в антикризисном инструментарии информагентств (Аньшин и Ильина, 2023). В статье ставится задача по систематизации существующих методов антикризисного управления, которые позволяют информагентствам предметно реагировать на разнообразную палитру рисков.

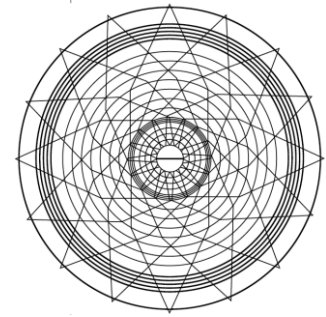
*Метод построения карты рисков.* Одним из самых распространенных методов управления рисками выступает метод построения карты рисков (Волков, 2010), которая представляет собой упорядоченный список угроз компании, которые разделены по определенным категориям. Карту можно построить и для отдельной компании, и для всей медиаотрасли (Картвелишвили, 2017). Чтобы построить карту рисков, необходимо пройти следующие этапы: 1) построить дерево рисков, представляющее собой иерархическую структуру разбиения рисков; 2) проранжировать риски по степени их значимости и другим критериям; 3) нарисовать матрицу рисков, отражающую степень влияния рисков на реализацию проектов.

Российский исследователь И. В. Волков приводит следующую схему отраслевых рисков медиабизнеса в современной России (см. Рисунок 1):

# [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах



**Рисунок 1.** Дерево рисков российского медиабизнеса (Волков, 2010)

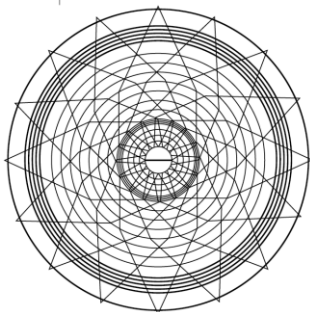
Сортировка рисков в зависимости от уровня их значимости, который определяется параметрами вероятности наступления и величиной ущерба риска, производится в соответствии с критериями и выбранной моделью оценки рисков (Афанасьев, 2017). Основная цель в данном процессе состоит в определении наиболее критических точек в деятельности организации и в расстановке приоритетов при управлении рисками в обозримом будущем.

Создание матрицы рисков выступает следующим этапом в построении карты рисков, позволяя оценивать угрозы и составлять план действий по их купированию или предотвращению. По результатам анализа необходимо прописать план по работе с рисками, попавшими в красную зону (см. Таблица 1):

**Таблица 1.** Матрица рисков.

Вероятность	Влияние на реализацию проекта			
	Незначительное	Умеренное	Существенное	Критическое
76%-100%	##	##	##	##
51%-75%	##	##	##	##
26%-50%	##	##	##	##
0%-25%	##	##	##	##

*Метод интегративного управления рисками.* Метод построен на базе классической методологии управления рисками, включающей этап планирования управления рисками, этап идентификации рисков, этап качественной оценки рисков, этап планирования реагирования на риски и этап мониторингового



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах

контроля (Скобелева и Санжиева, 2014). В период кризиса данный метод применяется в рамках динамической модели деятельности информагентства, учитывающей необходимость перехода к: а) интегративной системе управления рисками, б) внедрению системы сбалансированных показателей, в) применению логистических принципов в управлении отдельными видами рисков.

Переход к интегрированной системе управления рисками предполагает решение комплексной задачи, уникальной для каждого информагентства в условиях кризиса, — как и каким образом встроить систему управления рисками в общую систему управления компанией. Данный переход доступен в основном крупным информагентствам, для которых инвестиции в разработку и внедрение подобных систем являются посильной статьей расходов (см. Рисунок 2).



**Рисунок 2.** Интеграция системы управления рисками в систему управления компанией (Батина, 2011)

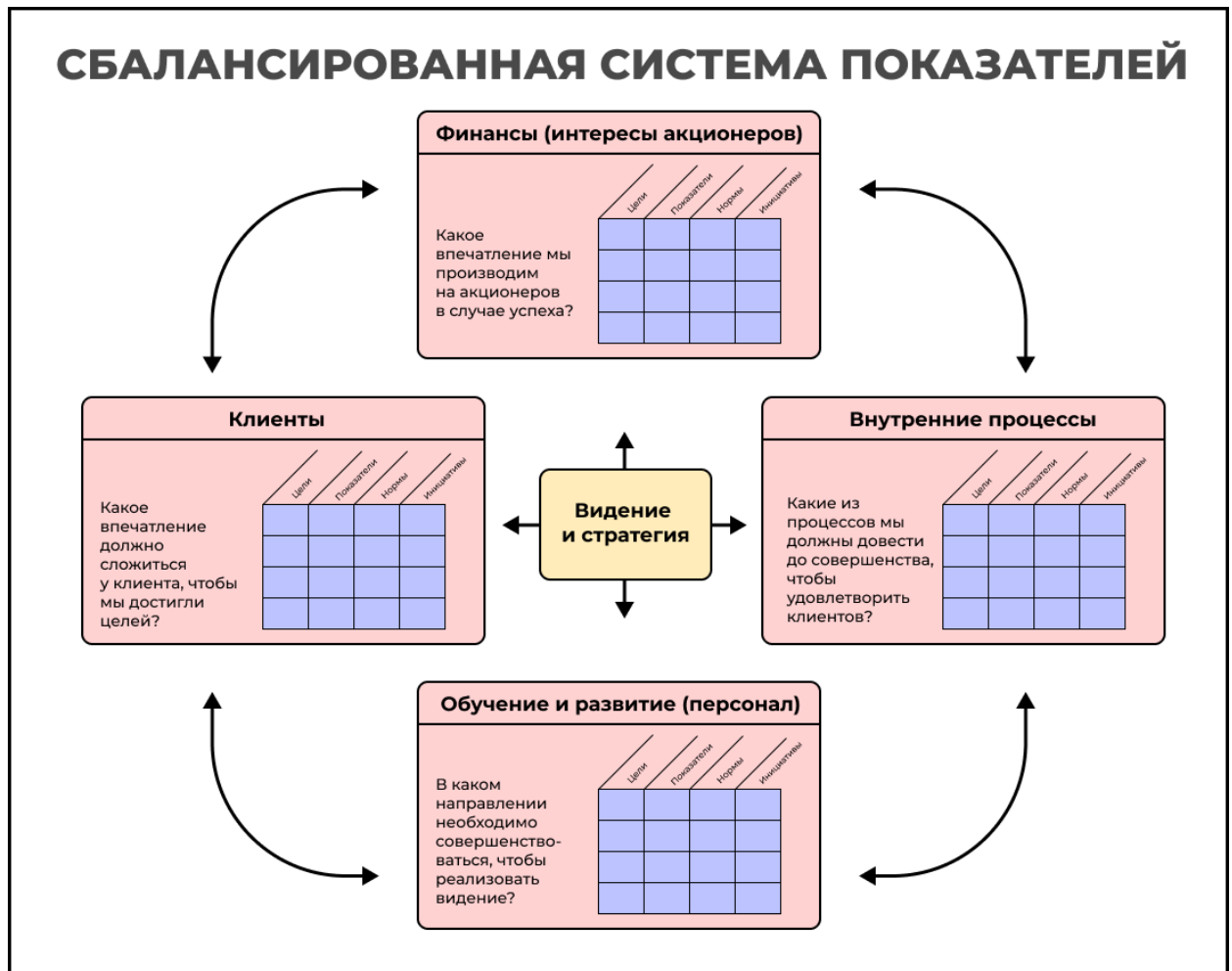
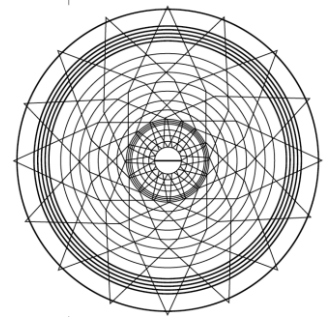
Переход информагентства к планированию своей деятельности на основе системы сбалансированных показателей (см. рисунок 4) состоит в формировании группы взаимосвязанных ключевых показателей, отражающих стратегические цели компании по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. BSC нацелен на постоянный мониторинг деятельности информагентства, прогнозирование и упреждение проблем, сочетая уровни управления и контролируя наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели работы компании.



# [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах



**Рисунок 4.** Система сбалансированных показателей деятельности информагентства.

Применение логистических принципов в управлении отдельными видами рисков предполагает, что вся деятельность информагентства распределяется на бизнес-процессы, каждый из которых отслеживается на предмет выявления и управления рисками. Управление ключевым риском — риском финансовой устойчивости информагентства — состоит в отслеживании ресурсных потоков компании, и его эффективность вытекает из комбинирования инструментов финансового менеджмента и финансовой логистики. Финансовый менеджмент обеспечивает грамотное использование основных и оборотных средств компании, а управление логистическими процессами формирует добавленную стоимость в процессе медиапроизводства. Использование механизмов финансовой логистики для непрерывного и динамического управления финансовыми рисками открывает новые возможности для малых и средних информагентств, в которых бизнес-процессы более универсальны.



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

*Метод построения информационной системы управления рисками.* В основе данного метода лежит способность управлять информацией, объемы которой постоянно возрастают вместе с ростом медиасреды и действующих в ней информагентств (Азарская и Поздеев, 2019). Выделяют пять этапов эволюции информационной модели работы информагентств (Кузнецова и Русавская, 2022):

1. операционный уровень отражает персонализацию владения и контроля над данными со стороны высшего менеджмента для решения задач компании;
2. уровень консолидации отражает процесс замены стандартов, показателей и перспективных информационных систем на единую консолидированную платформу;
3. уровень интеграции расширяет возможности и полноту консолидации данных в масштабе информагентства;
4. уровень оптимизации связывает информагентство с ее перспективными рынками, применяя прогнозные данные о клиентах, поставщиках и деловых партнерах;
5. уровень инноваций на основе тестирования характеризуется устойчивым ростом информагентства и возможностью получения дохода за счет постоянного тестирования и обновления информации.

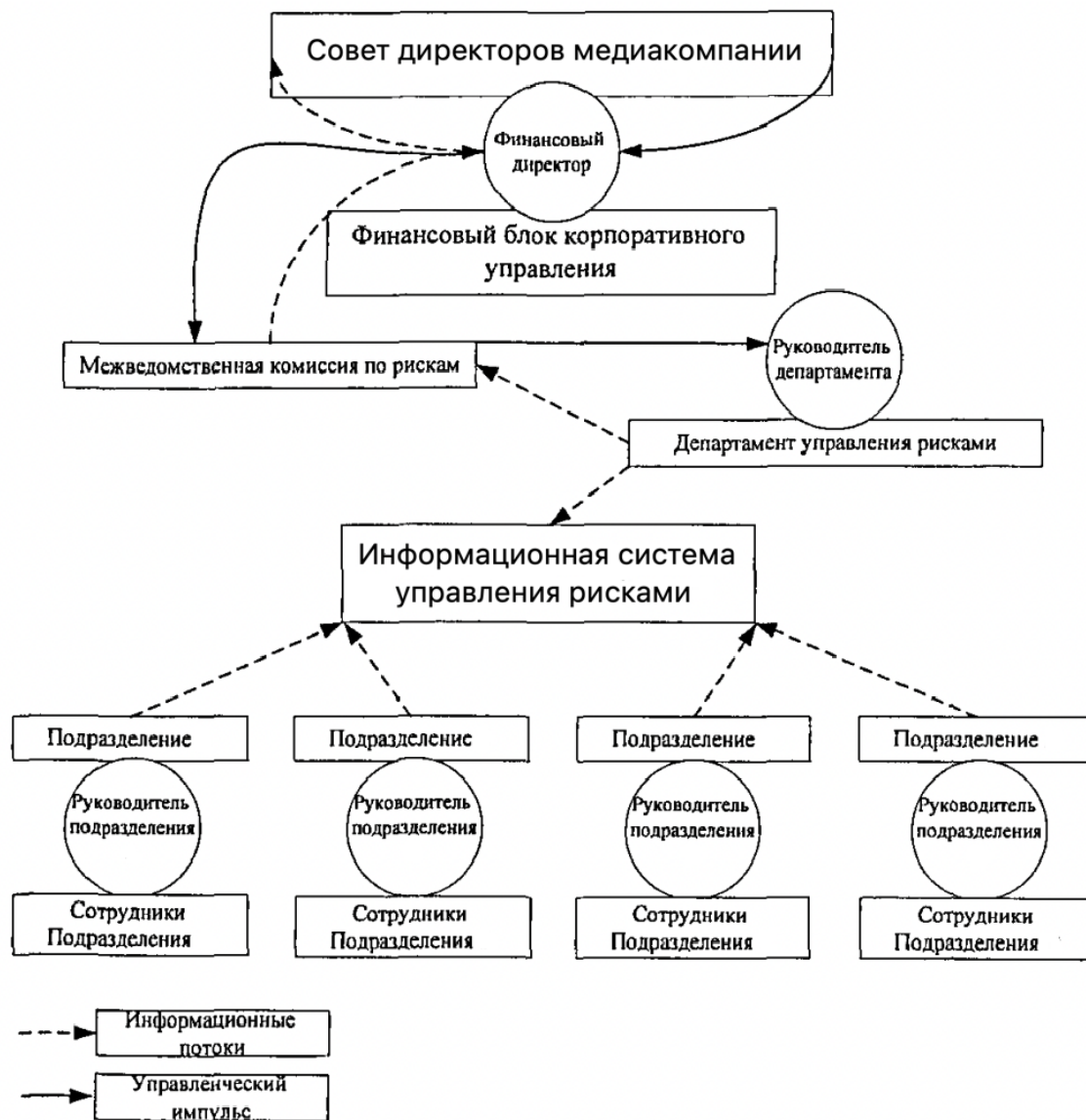
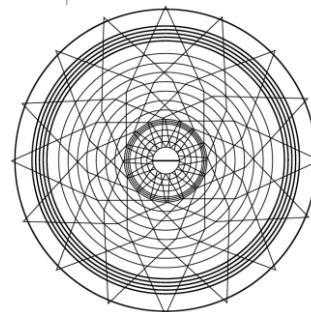
Деятельность информагентств, связанная с работой в информационном и цифровом пространствах, требует поиска передовых решений по работе с рисками. Метод построения информационной системы управления рисками, способствующий автоматизации такого процесса, подразумевает создание программного продукта или же создание технологий, позволяющих рассчитывать и контролировать показатели рисков (см. Рисунок 5). Информационная система управления рисками уже внедрена в таких компаниях, как РБК и АО «Газпром-Медиа Холдинг». В рамках этой системы особую роль играет модуль информационного обеспечения, отвечающий за сбор оперативных и надежных данных о рисковом окружении и рисковом положении информагентства.

В целях внедрения информационной системы управления рисками в том или ином информагентстве необходим комплексный анализ организации, в том числе ее структуры и последних изменений, направлений деятельности, динамики основных показателей, географии присутствия (Шкурко, 2014).

# [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах



**Рисунок 5.** Информационная система управления рисками (Волков, 2010)

Далее необходимо построить дерево рисков медиапредприятия, для которого существуют следующие источники данных:

- 1) информация, полученная в ходе опросов и в рамках встреч и бесед с представителями разных подразделений информагентства;
- 2) данные от стейкхолдеров компании, информация от внешних партнеров о рисках организации и механизмах управления ими;
- 3) отчеты аналитического характера, в том числе отчеты профильных госучреждений и аудиторских компаний, а также годовые отчеты организации и ее пресс-релизы, и



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

4) систематизированный собственный опыт работы в информагентстве.

В результате построения карты рисков может быть выявлена группа наиболее реальных и опасных рисков, установлен план и методы влияния на подобные риски, определены меры профилактики и минимизации вреда.

### **Модель и меры антикризисного управления в ТАСС**

По результатам интервью, у экспертов нет единого мнения о том, по какой модели функционирует антикризисное управление в информагентстве. Некоторые спикеры солидарны с тем, что формально в ТАСС действует интегрированная модель кризис-менеджмента. В агентстве существует Департамент анализа и обработки рисков, в том числе финансовых и тех, что связаны с информационной безопасностью. Однако, когда речь заходит о реальном положении дел, эксперты расходятся во взглядах. Одни утверждают, что четкой структуры нет: компания накапливает опыт антикризисного управления по мере наступления кризисных ситуаций, не идет речи о прогнозировании угроз и построении планов по их предотвращению в случае наступления рисков. Другие эксперты говорят о существовании в ТАСС антикризисной стратегии и плана, связанного с приоритезацией тех строк бюджета, которые в случае кризиса первыми попадут «под сокращение». Также в Департаменте маркетинга ежегодно проводится анализ рыночной ситуации. По словам Михаила Шевцова, агентство вынуждено подстраиваться под тренды рынка, так как из-за большого риска финансовых и имиджевых потерь в случае ошибочных действий ТАСС не может быть трендсеттером в информационном маркетинге.

Отметим, что ни один из экспертов не считает, что предприятие когда-либо привлекало антикризисный консалтинг.

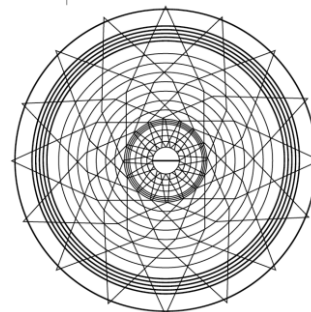
Один из экс-менеджеров предположил, что для редакционных и бизнес-процессов компании подходят разные модели антикризисного управления. По словам Владимира Зеленцова, последние регулируются по интегрированной модели, когда за предотвращение и преодоление кризиса отвечают отдельные руководители и специальные подразделения. Что касается редакционных процессов, тут можно говорить о полномасштабном обновлении команды топ-менеджмента в редакции как о необходимой мере преодоления кризиса, связанного с деятельностью и контент-стратегией информационного агентства.

Продолжая тему применения антикризисных мер в ТАСС, Дарья Пенчилова сводит широкую палитру инструментов по преодолению кризиса к двум мерам: сокращение зарплат сотрудников при сохранении численности и сохранение

## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах



зарплат на предкризисном уровне при увольнении части сотрудников. Такой критический подход эксперт объясняет спецификой работы государственных информационных агентств. Одной из главных угроз для руководства предприятия является секвестр бюджета — когда государство по тем или иным причинам сокращает субсидирование государственных медиапредприятий. Государственные дотации выделяются с расчетом на три года, и каждый год бюджет корректируется в зависимости от экономической ситуации. По данным заместителя главного редактора ТАСС, 90-95% бюджетных денег уходят на содержание фонда оплаты труда, именно поэтому единственным способом выживания при секвестре кажется использование мер, связанных с сокращением сотрудников или размера их зарплат.

Однако рисунок ниже, на котором отображены результаты второго блока анкетирования, позволяет говорить о гораздо более обширном и прогрессивном инструментарии антикризисных мер, используемых в ТАСС (см. рисунок 6).

### Антикризисные меры в ТАСС

Экспертная оценка применения мер в зависимости от стадии развития кризисной ситуации

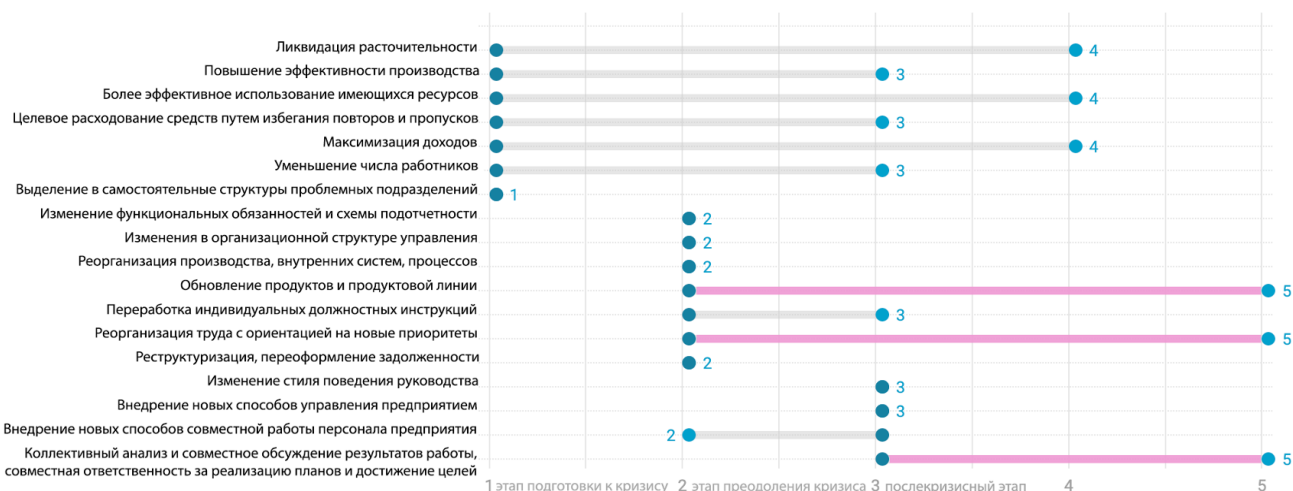
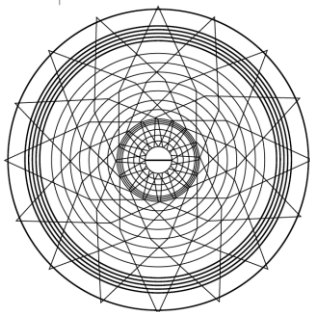


График составлен по результатам анкетирования менеджмента ТАСС, май 2022

### Рисунок 6. Антикризисные меры в ТАСС.

В ходе опроса экспертам предложили отметить из перечня универсальных антикризисных мер, пригодных для любого предприятия, те, применение которых они когда-либо ощущали. Числовые значения в конце каждой линии означают количество голосов экспертов, которые выделили меру как используемую в организации. Розовым цветом выделены наиболее востребованные и ощутимые меры, среди которых (Арсенова и др., 2022):



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

- обновление продуктов и продуктовой линии (сайта и порядка его работы, формата и номенклатуры новостей);
- реорганизация труда с ориентацией на новые приоритеты;
- коллективный анализ и совместное обсуждение результатов работы, совместная ответственность за реализацию планов и достижение целей.

Важно, что выделенные меры характерны для следующих этапов антикризисного управления: этапа преодоления кризиса и послекризисного этапа. То, что ТАСС прибегло к использованию меры последнего этапа, позволяет говорить о частичной прогрессивности развития антикризисного управления в агентстве.

Также отметим, что на втором месте по востребованности находятся меры, применение которых естественно для этапа подготовки к кризису, его прогнозирования:

- ликвидация расточительности;
- более эффективное использование имеющихся ресурсов;
- максимизация доходов.

Это значит, что на уровне высшего руководства однозначно ведется подготовка к кризисам и просчитывается план по преодолению ситуаций, связанных с наступлением тех или иных рисков.

Дополнительные меры смог выделить Михаил Зеленцов:

- изменение подходов к ведению цифровых проектов;
- появление цифрового блока;
- формирование гибридной бизнес-модели B2B + B2C;
- диверсификация всех цифровых платформ;
- изменение контент-стратегии, уход от текстоцентричности;
- движение в сторону создания собственного видеопродакшена.

Полная или частичная реализация перечисленных мер поспособствовала стремительному росту ТАСС и его выходу на мировую арену как агентства, лидирующего в создании инфографики. Значительным фактором при построении новой стратегии в ТАСС стало осознание того, что информация сама по себе перестала быть уникальным продуктом, произошла переоценка ценностей в медиа, в связи с чем топ-менеджмент принял решение сделать акцент на формах подачи этого контента.

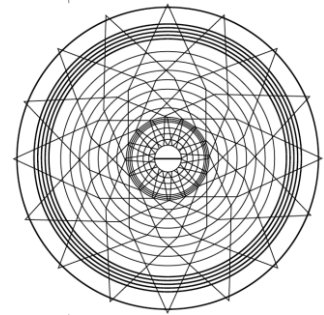
Меры, перечисленные Михаилом Зеленцовым, не были приняты одновременно, между их внедрением существовал временной разрыв, который



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах



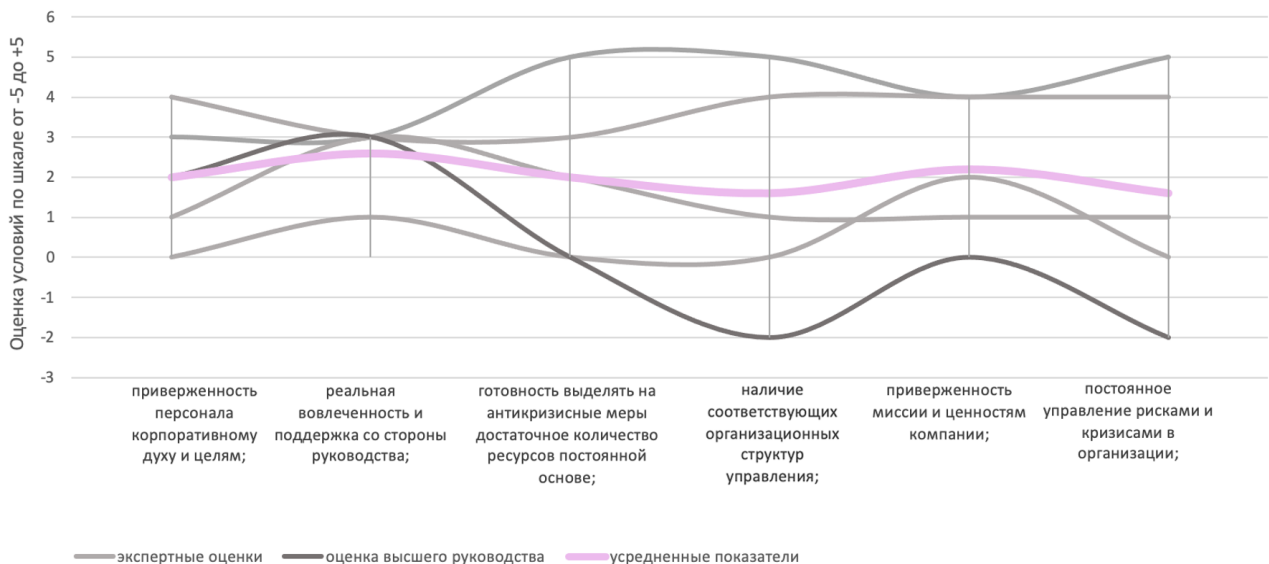
связан с поэтапным переосмыслением модели монетизации сайта TASS.ru. В первую очередь, была проведена диверсификация продуктового портфеля. Подразумевалось, что сайт будет приносить доход как самостоятельный продукт. Позднее пришло осознание необходимости диверсификации продуктов самого сайта. В редакцию стали поступать заказы на коммерческие мультимедийные спецпроекты. Таким образом, состоялась эволюция бизнес-процессов относительно B2C-формата.

### Условия и инфраструктура для развития антикризисного управления в ТАСС

Чтобы команда управленцев информационного агентства могла успешно преодолевать кризисные ситуации, у нее должна иметься антикризисная инфраструктура, включая план действий, команду и PR-мероприятия. Более того, она должна формировать следующие условия для развития антикризисного управления, отображенные на Рисунке 7.

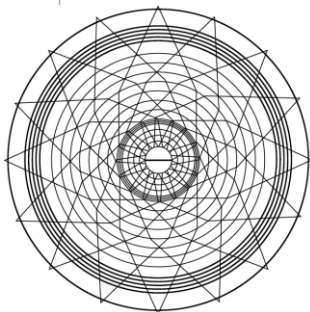
#### Условия для развития антикризисного управления в ТАСС

Трендовая линия показывает, что в информагентстве хорошо развиты условия для антикризисного управления, усредненные оценки по всем параметрам выше нуля. Характерно, что самые низкие оценки проставлены представителем топ-менеджмента



**Рисунок 7.** Условия для развития антикризисного управления в ТАСС.

В инфографике линиями отображены оценки экспертов по шкале от -5 до +5 в связке с предложенными условиями. Менеджеров попросили оценить, насколько ярко выражено то или иное условие в агентстве. Интересно, что представитель топ-менеджмента ТАСС поставил самые низкие баллы. По его мнению, в компании есть потенциал для совершенствования структуры антикризисного управления и приверженности миссии компании, регулярного управления



## [Научные статьи]

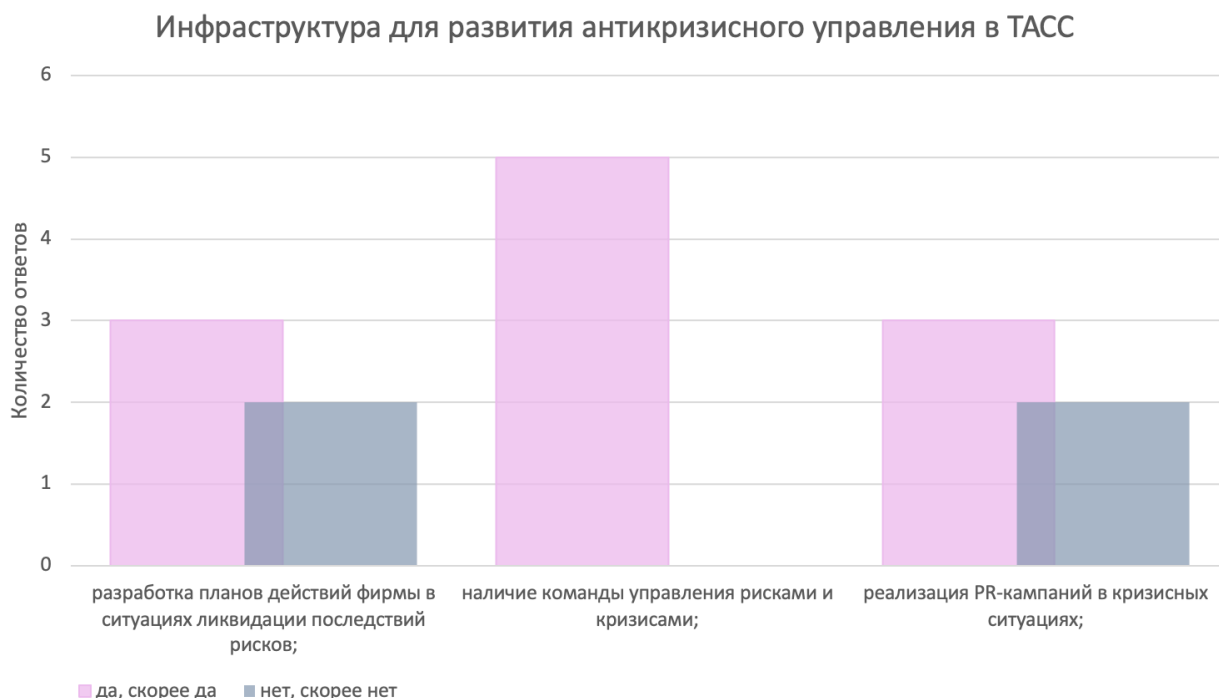
Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

рисками и кризисами. Одновременно с этим эксперт отметил высокую степень вовлеченности и поддержки со стороны руководства ТАСС по отношению к персоналу.

Тем не менее, усредненные показатели оценок свидетельствуют о том, что в ТАСС существуют благоприятные условия для развития системы кризис-менеджмента.

Для создания базы, на которой будет возможно успешное функционирование инструментов антикризисного управления, также необходимо наличие определенной инфраструктуры, элементы которой представлены на рисунке 8.



**Рисунок 8.** Инфраструктура для развития антикризисного управления в ТАСС

В рамках проведения анкетирования экспертам предложили определить, присутствуют ли в организации, в которой они работают, перечисленные на гистограмме составляющие посредством выбора одного из четырех ответов: «да», «скорее да», «скорее нет», «нет».

Эксперты единогласно выразили уверенность в наличии команды управления рисками и кризисами, практика которой, согласно результатам интервьюирования, ведется в отдельном департаменте.

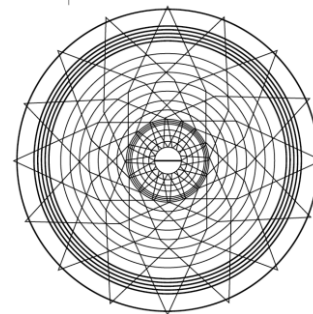
Различие голосов относительно двух других элементов инфраструктуры позволяет говорить о существующих у экспертов сомнениях по поводу разработки в компании планов действий для ситуации ликвидации последствий



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*



рисков в медиасфере, а также о неуверенности спикеров относительно того, реализуются ли в агентстве PR-кампании в кризисных ситуациях. Другими словами, думает ли руководство об имидже бренда ТАСС в кризисные периоды, или же оно сосредотачивается исключительно на преодолении кризиса любыми средствами. Данное замечание особенно важно в контексте настоящего кризиса, связанного с проведением спецоперации на Украине, когда большая доля государственных СМИ столкнулась с риском недоверия со стороны аудитории.

Рассуждая об антикризисном управлении в ТАСС, один из экспертов выделил еще один фактор, влияющий на развитие системы кризис-менеджмента в информагентстве. Михаил Зеленцов упомянул аспект, связанный с существованием двух условных групп в руководящем составе ТАСС: тех, кто убежден в необходимости сохранения классической бизнес-модели ТАСС, — то есть продажи продуктов новостных лент как основного рода деятельности, — и тех, кто ратует за B2C-формат, цифровой контент и создание видеопродакшена.

Проблема заключается в том, что высшее руководство не хочет разжигать корпоративные конфликты, стремясь сохранить баланс сил, однако проблемные ситуации возникают вопреки усилиям топ-менеджмента. В целом, вектор идей членов прогрессивной группы в структуре высшего руководства направлен на лидерство на национальном рынке. По словам эксперта, ранее в кругах менеджмента шла речь о планах на международный рынок, однако в настоящее время в таких амбициях перестали видеть приоритетную цель.

Важным элементом развития системы антикризисного управления ТАСС является приверженность персонала и руководства миссии и ценностям информационного агентства. В вопросе по данной теме эксперты сошлись во мнении о том, что, хотя миссия ТАСС и зафиксирована на бумаге, общий настрой и ценности зависят от стиля руководства топ-менеджмента. О значимости внутренних установок в руководящем составе рассуждает ведущий специалист по продвижению ТАСС Михаил Зеленцов.

Также эксперты поделились своим мнением о том, к какой из традиций, описанных в первой главе (англосаксонской (Fink, 1998) или азиатской/восточноевропейской (Wu & Ng, 2011)), можно отнести модель работы государственных информационных агентств в России. Заместитель главного редактора ТАСС Пенчилова пришла к выводу, что в информагентстве действует смешанная модель. Свою позицию она аргументировала тем, что у государственных медиа в России нет неограниченного доступа к бюджетным средствам, они обязаны вести коммерческую деятельность и, соответственно,



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

навыки финансового планирования и управленческие навыки в целом развиты в ТАСС на должном уровне.

Дарья Пенчилова в качестве сравнения привела в пример иранское национальное информагентство, единственной задачей которого, по словам спикера, является транслирование государственной позиции. Доказывая необходимость сильного менеджмента в ТАСС, несмотря на наличие государственных дотаций, эксперт обосновывает свой тезис заведомой убыточностью медиабизнеса в России, которая требует от руководителей изрядных усилий для того, чтобы медиа могло содержаться и приносить доход.

Другой эксперт согласился с тем, что менеджмент ТАСС сильный и отличается высоким уровнем компетенций, однако считает, что информагентство по стилю управления ближе к азиатской традиции.

### **Риски в современном медиабизнесе и прогнозы экспертов**

По модели, разработанной И. В. Волковым (Волков, 2010), был проведен опрос среди экспертов — менеджеров ТАСС — на тему того, какие риски в данном информационном агентстве вызывают у них наибольшие опасения. Результаты обработки данной части анкетирования представлены в Приложении 1<sup>1</sup>.

Карта рисков отражает вероятность наступления того или иного риска и ущерб в случае его реализации. Розовым цветом выделена группа наиболее опасных рисков, которые ощущает менеджмент ТАСС, осознает и может к ним подготовиться. Наибольшие опасения у экспертов вызывают валютные риски, риск снижения дохода от рекламодателей, риск снижения доходов населения и предприятий, риск сокращения бюджетирования, конкуренция внутри страны и риск лишения лицензии (Волков, 2010). Вероятность наступления последнего риска эксперты расценивают как низкую, однако если в условиях череды блокировок российских медиа будет приостановлена или существенно скорректирована работа ТАСС, такой риск может иметь критические последствия для информагентства.

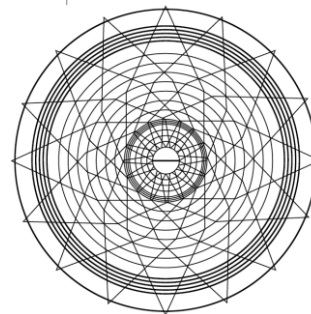
При наступлении турбулентности менеджеры задумываются о действиях, которые необходимо будет предпринимать, когда сократятся доходы компании. Так, в настоящее время ряд рекламодателей уходят с российского рынка, а те, которые не ушли, находятся в состоянии заморозки своей активности; макроэкономические показатели также довольно подвижны — растет инфляция, меняется курс рубля и валюты. В данном контексте важно понимать, что ТАСС содержит большую заграничную корреспондентскую сеть, где расходы на фонд

<sup>1</sup> <https://cmd-journal.hse.ru/article/view/21874/18750>

## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*



оплаты труда производятся в валюте, что также существенно сказывается на бюджете информагентства.

Относительно кризиса, связанного с проведением спецоперации на Украине, эксперты высказывают разные мнения. С одной стороны, речь идет о высокой степени неопределенности. Информагентство ТАСС, которое в прошлом смогло завоевать дополнительное внимание аудитории и уважение со стороны коллег в медийной сфере благодаря реализованному проекту «20 вопросов Владимиру Путину», теперь не испытывает уверенности в том, что сможет в обозримом будущем продолжать качественно развивать производство видеоконтента.

Также эксперты соотносят современный кризис с категорией «черных лебедей» или рисков, которые невозможно предугадать или спрогнозировать. По словам спикеров, никто в руководстве ТАСС не мог предположить проведение спецоперации, введение новых санкций, их объем и последующее влияние на медиабизнес. По прогнозам экспертов, наиболее ощутимые последствия кризиса станут видны примерно в конце третьего – начале четвертого квартала этого года.

Однако, несмотря на ряд негативных факторов, руководство ТАСС настроено умеренно положительно.

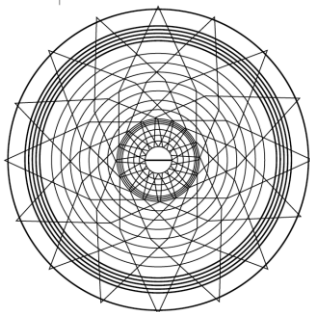
Схожий настрой выразил экс-менеджер ТАСС Александр Куприянов.

Также сохранять профессионально выдержанное спокойствие менеджменту ТАСС помогает верность базовым принципам работы информационного агентства. В частности, один из них заключается в честности по отношению к своей аудитории, что также важно в контексте антикризисного управления, так как данный принцип позволяет избежать кризиса в отношениях с читателями.

### **Модель и меры антикризисного управления в «РИА Новости».**

Рассуждая о системе антикризисного управления в «РИА Новостях», эксперты пришли к выводу, что специального подразделения в информагентстве не было. Однако в организации была сильно развита культура проектного управления, в частности, в штате работали project-менеджеры с сертификатами международного образца. В рамках своей деятельности они инициировали обсуждение и подсчеты рисков.

По результатам анкетирования, можно говорить о ряде мер, применяемых в «РИА Новостях» (представлены на Рисунке 9).



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах

### Антикризисные меры в "РИА Новости"

Экспертная оценка применения мер в зависимости от стадии развития кризисной ситуации

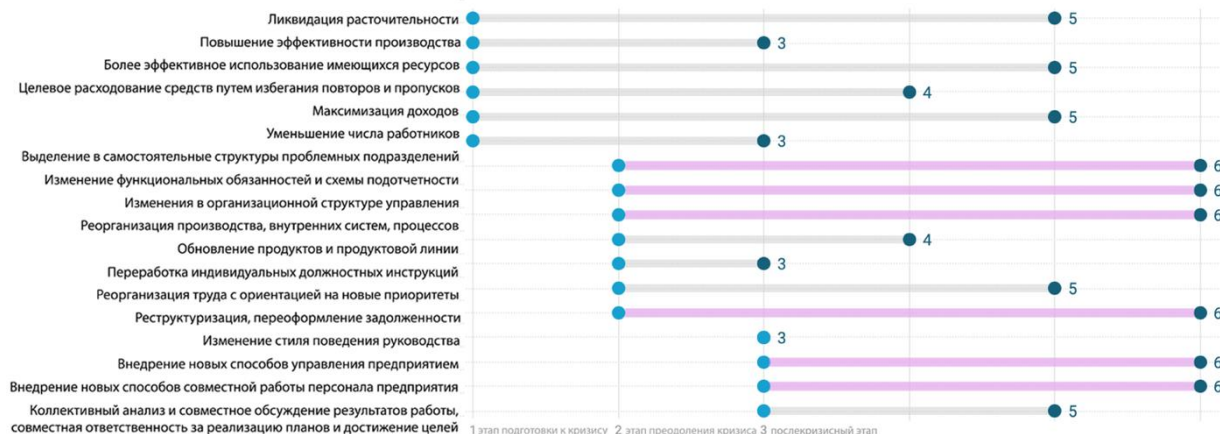


График составлен по результатам анкетирования экспертов, май 2022

Рисунок 9. Антикризисные меры в «РИА Новости»

Наиболее востребованными и ощутимыми, по мнению экспертов, были меры, характерные для второго и третьего этапов антикризисного управления:

- выделение проблемных подразделений в самостоятельные структуры;
- изменение функциональных обязанностей и схем подчиненности;
- изменения в организационной структуре управления;
- реструктуризация, переоформление задолженности;
- внедрение новых способов управления предприятием;
- внедрение новых способов совместной работы персонала предприятия.

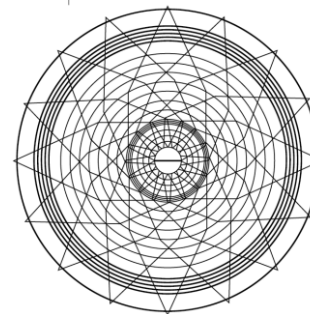
Данный набор антикризисных мер может свидетельствовать о передовых методах управления, используемых руководством информационного агентства. Однако во время глубинного интервью экспертам также удалось вспомнить о методе сокращения персонала, который применялся при каждом внешнеэкономическом кризисе. Также экс-менеджеры рассказали, что руководству в «РИА Новостях» довольно часто приходилось работать с последствиями секвестра. Регулярное изменения объема госдотаций — в 2009, 2010, 2011 и 2013 годах — зачастую приводили к сокращениям. Еще одним последствием частых корректировок эксперты назвали заморозку или приостановку новых проектных направлений, что существенно влияло на развитие информационного агентства.

Условия и инфраструктура для развития антикризисного управления в «РИА Новости».

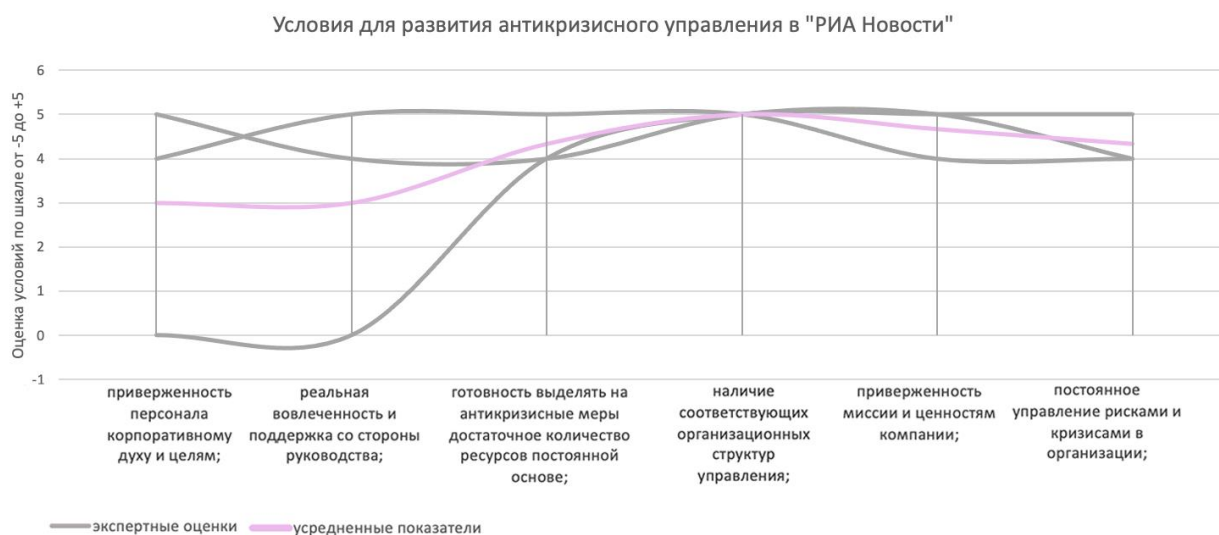
## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах



В ходе анкетирования эксперты смогли оценить уровень развития внутренней среды. Результаты оценки условий, необходимых для благополучного развития антикризисного управления, представлены на Рисунке 10.

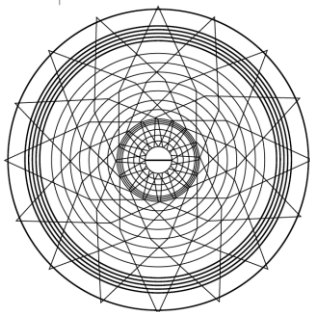


**Рисунок 10.** Условия для развития антикризисного управления в «РИА Новости».

По графику видно, что усредненные показатели оценок держатся на высоком уровне. По мнению одного из экспертов, в организации были слабо выражены приверженность персонала корпоративному духу и целям, а также реальная вовлеченность и поддержка со стороны руководства. Вероятно, на предприятии существовала некоторая внутренняя дезориентация среди менеджмента и рядового персонала относительно целей и задач работы компании.

Наиболее высоко эксперты оценили пункт, связанный с наличием организационных структур антикризисного управления, что частично противоречит результатам глубинных интервью. Один из спикеров вспомнил о существовании в 2008 году «полусекретного» документа, содержащего в себе три пути решения кризиса.

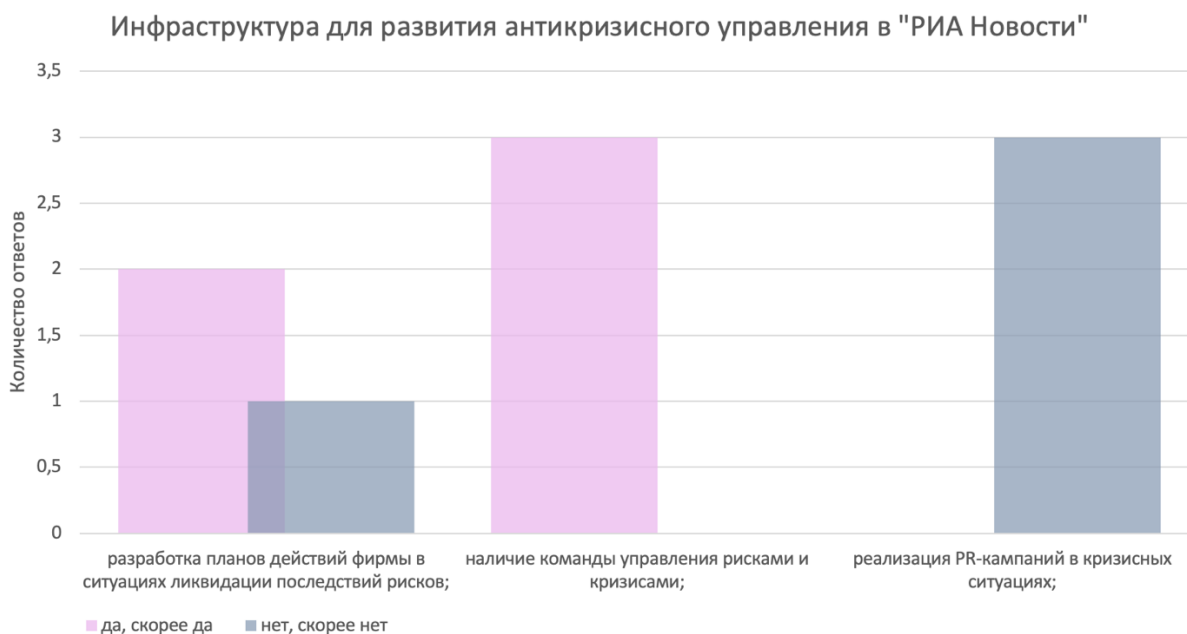
В подтверждение слов эксперта можно привести результаты той части анкетирования, где экс-менеджеры оценивали инфраструктуру антикризисного управления в информационном агентстве (см. Рисунок 11). По графику видно, что единогласно эксперты отметили наличие команды управления рисками и кризисами. Также большинство положительных ответов получил пункт, касающийся разработки планов действий фирмы в ситуации ликвидации последствий рисков, что дополнительно подтверждает мысль о существовании развитой системы кризис-менеджмента в «РИА Новостях».



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах



**Рисунок 11.** Инфраструктура для развития антикризисного управления в «РИА Новости»

### Риски в антикризисном управлении «РИА Новостей» на современном этапе

Реорганизация «РИА Новостей» привела к изменению контент-стратегии информагентства в B2C-направлении. Как считают некоторые эксперты, «РИА Новости» заметно «сдали» в новостном бизнесе. Теперь главным контентом агентства стали аналитические материалы на главном сайте, многие из которых называют спорными и вызывающими дискуссии, содержащими достаточно жесткую риторику, не вписывающуюся в концепт жанра новостей. При этом удалось сохранить концепцию работы закрытых новостных лент в B2B-формате.

О переполюсации ценностей в информагентстве рассуждает экс-менеджер «РИА Новостей» Александр Куприянов. Эксперт назвал ставку на контент для социальных медиа показателем того, что «РИА Новости» стали медиа мнений, так как вызывают больше эмоций, больше лайков. Последнее является основным драйвером роста в социальных медиа. Таким образом, «РИА Новости» из классического информационного агентства, по словам экспертов, стало поставщиком мнений.

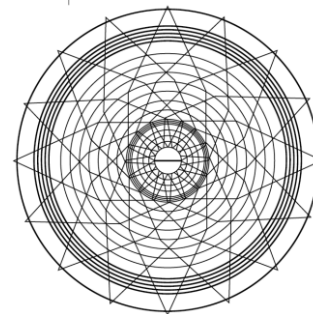
На этом основании становится ясно, почему риски «РИА Новостей» несколько отличаются от перечня угроз, вызывающих опасения у менеджмента ТАСС (см. Приложение 2<sup>2</sup>).

<sup>2</sup> <https://cmd-journal.hse.ru/article/view/21874/18752>

## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*



В группу наиболее крупных рисков (Волков, 2010) попали следующие угрозы:

- риск снижения численности аудитории;
- риск снижения доходов от рекламодателей;
- риск снижения производительности труда;
- снижение популярности интернета в качестве рекламной площадки (в том числе в связи с ограничением рекламы в Google и YouTube).

Лишь один из перечисленных выше рисков, касающийся снижения доходов от рекламодателя, пересекается с рисками в ТАСС. Остальные угрозы характерны для медиа, которое ставит акцент на активность аудитории, в том числе в социальных медиа.

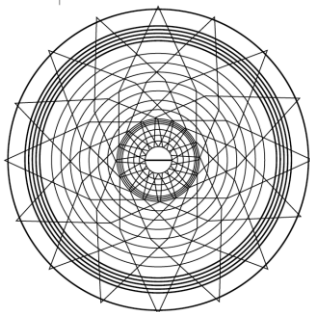
Оценка методов антикризисного управления в государственных информационных агентствах России

По результатам эмпирического исследования стало ясно, что в информационных агентствах России применяются антикризисные меры, характерные для финансовых, организационных методов и методов, связанных с изменением контент-стратегии предприятий. Если разделять востребованные меры по группам в зависимости от стадии кризиса, то станет понятно, что в обеих организациях чаще прибегают к мерам посткризисного и, собственно, кризисного этапа. На этом основании можно сделать предположение, что менеджменту следует обратить внимание на этап подготовки к кризису и на прогнозирование проектных, экономических и корпоративных рисков.

Среди наиболее известных в кругах менеджеров методов антикризисного управления были также названы метод сокращения штата и метод снижения уровня заработных плат сотрудников, которые эксперты характеризуют как вынужденные.

В ходе исследования были получены данные по оценке условий и инфраструктуры, необходимых для эффективного развития антикризисного управления в российских информационных агентствах. Закономерностью можно назвать то, что сотрудники, работающие на более низких должностях, склонны выше оценивать условия для антикризисного управления в агентствах. О существовании некоторых документов, связанных с кризис-менеджментом, руководители среднего уровня узнавали опосредованно и говорили об определенной степени секретности подобных материалов.





## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

Усредненные показатели оценок экспертов свидетельствуют о существовании благоприятных условий для развития системы кризис-менеджмента в информационных агентствах России. В организациях есть команды управления рисками и кризисами. Сомнения у спикеров вызывает вопрос о разработке в компаниях планов действий в ситуации ликвидации последствий рисков в медиасфере. Также эксперты выразили неуверенность относительно того, реализуются ли в агентствах PR-кампании в кризисных ситуациях. Приоритет руководящих групп состоит, в первую очередь, в успешном преодолении кризисов. Слабой стороной является неспособность проводить грамотную имиджевую политику, что важно в контексте современного кризиса, когда государственные медиа столкнулись с риском недоверия со стороны аудитории.

На итоговой карте рисков (см. Приложение 3<sup>3</sup>) разными цветами выделены наиболее актуальные в рамках настоящего исследования. Зеленым цветом обозначены риски, признанные экспертами как наиболее опасные для ТАСС. Оранжевым цветом — для «РИА Новостей». Розовым цветом выделен единственный общий для двух предприятий риск — снижение доходов от рекламодателей. Он связан с тем, что большая часть зарубежных компаний покинула российский рынок, а другая часть существенно снизила расходы на рекламную деятельность.

Обобщенная информация об угрозах на современном этапе представлена в таблице ниже.

**Таблица 2.** Риски в ТАСС и «РИА Новости».

<b>Риски ТАСС</b>	<b>Риски «РИА Новости»</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– риск снижения дохода от рекламодателей;</li><li>– валютный риск: изменения курсов иностранных валют;</li><li>– валютный кризис: изменение курса национальной валюты;</li><li>– риск снижения доходов населения и предприятий;</li><li>– риск сокращения бюджетирования;</li><li>– конкуренция на национальном</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– риск снижения дохода от рекламодателей;</li><li>– риск снижения численности аудитории;</li><li>– риск снижения производительности труда;</li><li>– снижение популярности Интернета в качестве рекламной площадки (в т. ч. В связи с ограничением рекламы в Google и YouTube)</li></ul>

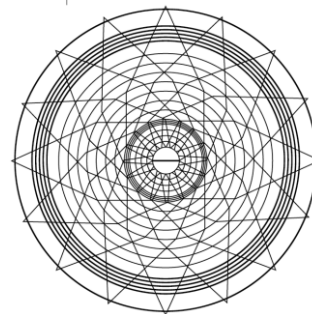
<sup>3</sup> <https://cmd-journal.hse.ru/article/view/21874/18753>



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*



рынке; – риск лишения лицензии.	
------------------------------------	--

### **Заключение**

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что опасения менеджмента ТАСС напрямую зависят от экономической ситуации в стране и от политических решений, способных повлиять на работу информагентства. В то же время эксперты «РИА Новостей» большую озабоченность выразили относительно тех рисков, которые связаны с рекламой и продвижением в социальных медиа. Главным выводом исследования стало то, что топ-менеджменту российских информационных агентств удастся сохранять профессиональное спокойствие и уверенность в относительно успешном преодолении настоящего кризиса.

### **БИБЛИОГРАФИЯ**

Азарская, М. А., и Поздеев, В. Л. (2019). Информационное обеспечение управления рисками экономической безопасности предприятия. Вестник Тюменского государственного университета, социально-экономические и правовые исследования, 5(3), 179–192.

Аньшин, В. М., и Ильина, О. Н. (2023). Управление проектами: фундаментальный курс. Издательский дом Высшей школы экономики. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2313-1>

Арсенова, Е. В., Крюкова, О. Г., и Ряховская, А. Н. (2022). Зарубежная практика антикризисного управления: учебное пособие. Магистр.

Афанасьев, Ф. В. (2017). Управление проектами в стиле ДРАЙВ. Издательские решения.

Батина, И. Н. (2011). Использование системы сбалансированных показателей на российских предприятиях в современных условиях. Вестник Уральского института экономики, управления и права, (3), 27–35.

Волков, И. В. (2010). Карта рисков российского медиабизнеса. Российское предпринимательство, (7), 119–128.

Данильян, О. Г. (2020). Современный словарь по общественным наукам. НИЦ ИНФРА-М.

Дорофеев, А. А. (2009). Управление медиакомпанией: как обыграть кризис. Broadcasting. Телевидение и радиовещание, (4), 47–48.



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

Картвелишвили, В. М. (2017). Риск-менеджмент. Методы оценки риска. ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».

Катлип, Б., Сентер, А., и Брум, Г. (2016). Паблик рилейшенз. Теория и практика. Вильямс.

Кейнс, Дж. М. (2008). Общая теория занятости, процента и денег. Избранное. Эксмо.

Кузнецова, Е. И., и Русавская, А. В. (2022). Влияние цифровизации на изменение технологий и информационной модели современного медиабизнеса. Вестник Московского университета МВД России, (1), 376–380.

Ларионов, И. К., Брагин, Н. И., и Герасин, А. Н. (2022). Антикризисное управление: учебник. 4-е издание. Дашков и Ко.

Меньшиков, А. А. (2013). Связи с общественностью в кризисных ситуациях. КНАГТУ.

Полуэхтова, И. А. (2012). Социология массовых коммуникаций. Издательство Московского гуманитарного университета.

Самуэльсон, Пол Э., и Нордхаус, Вильям Д. (2009). Макроэкономика. Вильямс.

Скобелева, И. П., и Санжиева, Т. В. (2014). Модель интеграции риск-менеджмента в систему управления компанией на основе концепции BSC. Современные технологии управления, (5), 1–12.

Фейлинг, Т. Б. (2016). Антикризисное управление. РГГМУ.

Шкурко, В. Е. (2014). Управление рисками проектов. Издательство Уральского университета.

Black, S. (2013). The Practice of Public Relations. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080938325>

Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache. (2023, August 1). Krisis. <https://www.dwds.de/wb/Krisis>

Fink, C. (1998). Strategic Newspaper Management. Southern Illinois University Press Carbondale and Edwardsville.

Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). Comparing media systems: three models of media and politics. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511790867>

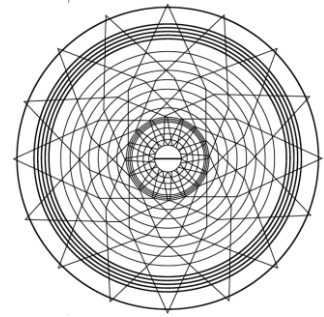
Huber, C., Higgins, D., & Lady, F. (2017). Glossary of Business Continuity Terms. Disaster Recovery Journal, (4), 19–20.

Lerbinger, O. (2012). The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures. Routledge Communication Series. <https://doi.org/10.4324/9780203222133>

## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*



Seitel, F. P. (1984). The practice of public relations. Charles E. Merrill Publishing Co.  
<https://doi.org/10.1080/00913367.1984.10672893>

Wu, D., & Ng, P. (2011). Becoming Global, Remaining Local: The Discourses of International News Reporting by CCTV-4 and Phoenix TV Hong Kong. *Critical Arts*, 25, 73–87. <https://doi.org/10.1080/02560046.2011.552211>



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

### CRISIS MANAGEMENT FEATURES IN GOVERNMENT OWNED NEWS AGENCIES

**Kopytkova E. V.**

Master in Media Management

(Moscow, Russia)

[kate.7777777@mail.ru](mailto:kate.7777777@mail.ru)

#### **Abstract:**

This article reviews the typologies of crisis phenomena in news agencies forced to work in conditions of a high level of complexity of the post-pandemic information environment. The author analyses the methodology of diagnostic activities used in them aimed at preventing numerous crisis phenomena, including monitoring of the external environment and system analysis of signals about possible changes in the state and competitive status of the news agency; audit of managerial and financial climate, accounting status, risk management and assessment of the current state, as well as forecasting possible states and determining scenarios for the future state of the news agency. The main attention is paid to the peculiarities of risk management methods in the activities of news agencies during the crisis, starting with the method of building a risk map and the method of integrative risk management and ending with the method of building an information risk management system. In the final section, based on surveys of expert managers, the authors evaluate the methods of anti-crisis management used in TASS and RIA Novosti, systematizing the data obtained from these news agencies on models and measures, conditions, and infrastructure, predicted risks of anti-crisis management.

**Keywords:** crisis management, news agencies, media management, risk management

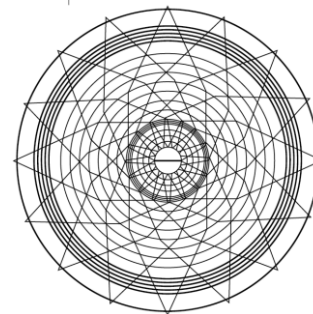
#### **REFERENCES**

- Afanas'ev, F. V. (2017). *Upravlenie proektami v stile DRAYV. Izdatel'skie resheniya.*
- An'shin, V. M., & Il'ina, O. N. (2023). *Upravlenie proektami: fundamental'nyy kurs. Izdatel'skiy dom Vysshey shkoly ekonomiki.* <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2313-1>
- Arsenova, E. V., Kryukova, O. G., & Ryakhovskaya, A. N. (2022). *Zarubezhnaya praktika antikrizisnogo upravleniya: uchebnoe posobie. Magistr.*
- Azarskaya, M. A., & Pozdeev, V. L. (2019). *Informatsionnoe obespechenie upravleniya riskami ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya. Vestnik Tyumenskogo*

## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*



gosudarstvennogo universiteta, sotsial'no-ekonomicheskije i pravovye issledovaniya, 5(3), 179–192.

Batina, I. N. (2011). Ispol'zovanie sistemy sbalansirovannykh pokazateley na rossiyskikh predpriyatiyakh v sovremennykh usloviyakh. Vestnik Ural'skogo instituta ekonomiki, upravleniya i prava, (3), 27–35.

Black, S. (2013). The Practice of Public Relations. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080938325>

Danil'yan, O. G. (2020). Sovremennyy slovar' po obshchestvennym naukam. NITs INFRA-M.

Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache. (2023, August 1). Krisis. <https://www.dwds.de/wb/Krisis>

Dorofeev, A. A. (2009). Upravlenie mediakompaniey: kak obygrat' krizis. Broadcasting. Televidenie i radioveshchanie, (4), 47–48.

Feyling, T. B. (2016). Antikrizisnoe upravlenie. RGGMU.

Fink, C. (1998). Strategic Newspaper Management. Southern Illinois University Press Carbondale and Edwardsville.

Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). Comparing media systems: three models of media and politics. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511790867>

Huber, C., Higgins, D., & Lady, F. (2017). Glossary of Business Continuity Terms. Disaster Recovery Journal, (4), 19–20.

Kartvelishvili, V. M. (2017). Risk-menedzhment. Metody otsenki riska. FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova».

Katlip, B., Senter, A., & Brum, G. (2016). Pablik rileyshenz. Teoriya i praktika. Vil'yams.

Keyns, Dzh. M. (2008). Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg. Izbrannoe. Eksmo.

Kuznetsova, E. I., & Rusavskaya, A. V. (2022). Vliyanie tsifrovizatsii na izmenenie tekhnologiy i informatsionnoy modeli sovremennogo mediabiznesa. Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii, (1), 376–380.

Larionov, I. K., Bragin, N. I., & Gerasin, A. N. (2022). Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik. 4-e izdanie. Dashkov i Ko.

Lerbinger, O. (2012). The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures. Routledge Communication Series. <https://doi.org/10.4324/9780203222133>

Men'shikov, A. A. (2013). Svyazi s obshchestvennost'yu v krizisnykh situatsiyakh. KnAGTU.



## [Научные статьи]

Копыткова Е. В.

*Особенности антикризисного управления  
в государственных информационных агентствах*

Poluekhtova, I. A. (2012). *Sotsiologiya massovykh kommunikatsiy*. Izdatel'stvo Moskovskogo gumanitarnogo universiteta.

Samuel'son, Pol E., & Nordkhaus, Vil'yam D. (2009). *Makroekonomika*. Vil'yams.

Seitel, F. P. (1984). *The practice of public relations*. Charles E. Merrill Publishing Co. <https://doi.org/10.1080/00913367.1984.10672893>

Shkurko, V. E. (2014). *Upravlenie riskami proektov*. Izdatel'stvo Ural'skogo universiteta.

Skobeleva, I. P., & Sanzhieva, T. V. (2014). Model' integratsii risk-menedzhmenta v sistemu upravleniya kompaniei na osnove kontseptsii BSC. *Sovremennyye tekhnologii upravleniya*, (5), 1–12.

Volkov, I. V. (2010). Karta riskov rossiyskogo mediabiznesa. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*, (7), 119–128.

Wu, D., & Ng, P. (2011). Becoming Global, Remaining Local: The Discourses of International News Reporting by CCTV-4 and Phoenix TV Hong Kong. *Critical Arts*, 25, 73–87. <https://doi.org/10.1080/02560046.2011.552211>