**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………...2 стр.**

**Глава I Кризис.**

1.1 Понятие кризиса и причины его возникновения**……..….5стр.**

1.2 Типология кризисов

**Глава II Конфликт.**

2.1 Конфликт и его последствия**……………………………...10 стр.**

# 2.2 Управление конфликтной ситуацией…………………….12 стр.

**Глава III Управление кризисной ситуацией.**

3.1 Этапы развития кризисной ситуации**……………………18 стр.**

3.2 Коммуникационные стратегии**…………………………….21 стр.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………..27 стр.

Список использованных источников**…………………………29 стр.**

**ВВЕДЕНИЕ**

Целью работы является определение возможностей использования такой функции управления, как паблик рилейшнз в эффективном управлении кризисными ситуациями на промышленном предприятии.

В данной работе анализируются различия между позитивными выгодами от упреждающего внутреннего плана распространения информации и негативными последствиями осуществления такого рода плана в целях исправления ситуации. В рамках работы рассматриваются вопросы, касающиеся планирования коммуникации в условиях кризисной ситуации, а также принципы наиболее оптимального использования теоретических концепций относительно планирования и реализации действий по ликвидации кризисной ситуации применительно к оперативной деятельности организации.

Здесь же приводится сравнительная оценка и принципиальные отличия между различными вариантами планов коммуникации в условиях кризисной ситуации, которые оказались не только эффективными (позитивными), но и безуспешными (негативными). В данной работе предпринимается попытка постепенного сближения двух теорий в области планирования и реализации действий по ликвидации кризисной ситуации.

При рассмотрении в данной работе возможностей и места PR в антикризисном управлении, мы отталкиваемся от определения PR , как особой функции управления, системы информационно-аналитических и процедурно-технологических действий, направленных на то, чтобы убедить общественность изменить свой подход или свои действия, а также на гармонизацию взаимоотношений внутри некоторого проекта, между участниками проекта и его внешним окружением в целях успешной реализации данного проекта [7].

Западная (а в последнее время и российские примеры) практика показывает, что с кризисными явлениями рано или поздно сталкивается каждая организация. Каждая организация, как и биологический организм, растет, развивается, стареет и подвергается за период своего существования множеству опасностей. В литературе по антикризисному управлению кризис определяется как "крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде" [12]. Словарь современных понятий и терминов дает определение кризису как "затруднительному, тяжелому положению, острому недостатку, нехватке чего-либо; болезненному, переходному периоду; резкому, крутому перелому". М. Реджестер, один из ведущих английских специалистов в области управления кризисами, дает им такое определение: "Кризис - это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации" [8].

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные (стихийные) вызванные форс-мажорными обстоятельствами - стихийными бедствиями, природными и техногенными катастрофами. Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые - с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Если понимать кризис таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия - функциональные - обновление организации и дисфункциональные - её разрушение.

И главное - о чем свидетельствуют многие кризисы, происходившие в истории человечества, производства и экономики - преодоление кризисов - управляемый процесс, и от эффективности управления зависят последствия кризиса для социально-экономической системы.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, его необходимо по возможности избегать и следует немедленно разрешать конфликт, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации или может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимы знания основных типов конфликтов, функциональных и дисфункциональных последствий конфликта, эффективных структурных и межличностных способов управления конфликтной ситуацией, понимание причин возникновения конфликтной ситуации. В зависимости от того, насколько эффективно будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

**Глава I Кризис.**

**1.1 Понятие кризиса и причины его возникновения**

В литературе по антикризисному управлению проблема кризиса рассматривается в следующем ракурсе. Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие [21].

Функционирование - это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих её целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие - это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды. Проводя аналогию с терминологией теории управления, процессу развития соответствует процесс организационных изменений.

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономического развития, что и порождает возможность и закономерность наступления и разрешения кризиса. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления. Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов.

Кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые - с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой [22].

Если понимать кризис таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Разработанная О’Connor социально-политическая теория кризисной ситуации говорит о том, каким образом комплекс символов культуры и идеологий, которые приобрели материальную силу, оказывают свое воздействие на характер восприятия реальности. Данная теория вполне уместна применительно к этому исследованию, поскольку качественное восприятие индивидуумом символов и личного опыта воздействует на его восприятие реальности. Реальность основывается на том, каким образом человек воспринимает кризисную ситуацию применительно к накопленным в прошлом опыту, знаниям и пониманию кризисной ситуации. «Истинной» реальности, как констатирует О’Connor, не существует – восприятие индивидуума находится под воздействием приобретенного в прошлом личного опыта.

Вместе с тем, реальность можно сформировать с помощью информации и осуществления плана в качестве упреждающей меры для разрешения кризисной ситуации. Методы приобщения отдельных лиц для поиска решений сложных проблем по инициативе специалистов по связи с общественными организациями окажут самое серьезное влияние на планирование процесса восприятия кризисной ситуации, реагирования на нее и на последствия кризиса.

В частности, социально-политическая перспектива планирования и реализации действий по ликвидации кризисной ситуации предполагает, что:

1) Все кризисные ситуации характеризуются такой общей чертой, как разбивка на более мелкие составляющие социального конструирования реальности;

2) Организации будут переживать кризис руководства и культурных норм вследствие события, которое обусловит более пристальное внимание как со стороны внутренней, так и внешней аудитории;

3) Члены организации, по всей вероятности, будут ставить под сомнение убеждения (ценности) организации в период кризисной ситуации;

4) Планирование и реализация действий по ликвидации кризисных ситуаций вряд ли могут быть успешными без реформирования руководства и культурных норм организации.

Результатом такого предположения является разрушение общественного порядка, единоначалия и общепризнанных ценностей и верований, когда могут возрастать такие негативные тенденции, как крайний индивидуализм, антиобщественное поведение и акты насилия в случае неспособности найти правильный выход из кризисной ситуации

**1.2 Типология кризисов**

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по своей сути. Необходимость в разветвленной классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими. Если есть типология и понимание характера кризиса, появляются возможности снижения его остроты, сокращение времени и обеспечение безболезненности протекания.

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные только часть её. Это разделение кризисов по масштабам проявления.

По проблематике кризиса можно выделить макро и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики её развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр. В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные конфликты являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам и т.п. Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это - кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

Психологические кризисы - это кризисы психологического состояния человека, которое проявляется в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенности и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические.

Кризисы могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными).

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запутанный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий [10].

Организация - это группа людей, и поэтому процесс управления организацией - это управление людьми. Руководство достигает целей организации через других людей, следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления. Кризисы которым подвержены организации проецируясь на людей порождают конфликты внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые конфликты. Таким образом, любое антикризисное управление сталкивается с необходимостью управлять конфликтными ситуациями.

**Глава II Конфликт**

**2.1 Конфликт и его последствия.**

Как и у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Обобщенно можно сказать, что конфликт это отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое [4].

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления (Ф.У. Тейлор, Г. Ганнт), административной школе (Анри Файоль, Джеймс Д.Муни) и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы в основном устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений» (Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо), также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и различных групп руководителей. Однако они рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации или может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. В зависимости от того, насколько эффективно будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

**Функциональные последствия конфликта.**

Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт также может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

**Дисфункциональные последствия конфликта.**

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне, как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

# 2.2 Управление конфликтной ситуацией

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Руководитель должен начинать управление конфликтом с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику.

**Структурные методы:**

1. Разъяснение требований к работе.
2. Координационные и интеграционные механизмы.
3. Установление общеорганизационных комплексных целей.
4. Использование системы вознаграждений.

**Разъяснение требований к работе.**

Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должен быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто представляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

**Координационные и интеграционные механизмы.**

Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два подчиненных или более имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решением он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуации очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом, сумела разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузку производственных мощностей, ценоообразование и графика поставок.

Общеорганизационные комплексные цели.

Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух сотрудников или более, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей для всей организации в целом будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их функциональной области. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

Структура системы вознаграждений.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно , к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Подводя итог, заметим, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Межличностные стили разрешения конфликтов.**

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

* Уклонение
* Сглаживание
* Принуждение
* Компромисс
* Решение проблемы

**Уклонение.**

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

**Сглаживание.**

Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блейк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном итоге произойдет взрыв».

**Принуждение.**

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль принуждения может быть эффективен в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**Компромисс.**

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс – это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

**Решение проблемы.**

Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль Блэйк и Мутон отмечают, что «расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свое представление о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых переговоров с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуются зрелость и искусство работы с людьми… Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблем) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом».

Таким образом. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений нужно даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль принятия решений. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований стало известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и на тех уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение.

**Методика разрешения конфликта через решение проблемы** [5]:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

**Глава III Управление кризисной ситуацией**

**3.1 Этапы развития кризисной ситуации**

Кризисные ситуации все равно будут происходить, даже в случае оптимального планирования и принятия упреждающих мер. Однако проведение подготовительной работы в целом представляется совершенно необходимым для обеспечения коммуникации в условиях кризисной ситуации. Fink считает, что в большинстве случаев кризисная ситуация занимает 4-е основных этапа: *предваряющий, острый, хронический и этап выхода из кризисной ситуации*.

Предваряющий этап является отправным (поворотным) моментом для того, чтобы привлечь внимание к существующей проблеме. Именно этот этап ключевым элементом в антикризисном управлении. Способность прогнозирования и планирования «поворотного момента» представляется важнейшим при поиске ответа на вопрос о том, будет ли иметь кризисная ситуация позитивные или негативные последствия для организации. Существует китайская концепция, которая гласит: если кризис налицо, то налицо опасность и потенциальная возможность. Важно использовать кризисную ситуацию не только для того, чтобы связать с ее развитием определенные факты, но и для того, чтобы донести до сведения внешней аудитории версию толкования событий, исходящую от организации.

Первая, начальная фаза ("скопление грозовых туч"), может быть не всегда очевидной. Но чем раньше распознана угроза кризиса, тем больше шансов предотвратить сопутствующие ему несчастья. Действительно ли происходящее можно определить как угрозу кризиса? Если обыкновенные механизмы решения проблем нам не подходят, то да - мы имеем дело с чрезвычайной ситуацией. От того, как правильно будет поставлен "диагноз", будет зависеть все: и претворение кризисного плана в жизнь, и его корректировка, и вся коммуникативная стратегия. Именно сейчас, до того, как наступила стадия обострения, легче всего взять контроль над происходящим. Но даже если распознана угроза кризиса, но по какой-либо причине никаких контрмер предпринять нельзя, одно только правильное предвидение надвигающейся опасности дает возможность хорошо подготовиться к следующей стадии кризиса во всеоружии. Главное здесь то, что действовать надо с полным пониманием того, что происходит, какие есть альтернативы поведения в данной ситуации и какие возможны последствия выбора тех или иных альтернатив.

Стадия обострения ("гроза"). Чаще всего, когда люди говорят о кризисе, они подразумевают именно эту стадию. Какой-то вред уже причинен и назад пути нет. Сколько вреда будет причинено еще ? Понятно, что кризисную ситуацию невозможно исправить в один миг, однако можно сдерживать ее разрастание, не давая событиям развиваться стихийно. Решающую роль здесь играет формирование сочувствующего и благожелательного общественного мнения вокруг очага катастрофы. Каждое событие имеет как минимум две стороны, надо показать лучшую из них.

Важно также, что при тщательном предварительном планировании появляется возможность взять под контроль течение, скорость, направление и продолжительность кризиса на этом этапе. Необходима такая стратегия, которая разрешила бы события в нашу пользу. Суть и состоит в том, чтобы контролировать кризис максимально, насколько это возможно. Нужны скорость, профессионализм и по крайней мере внешняя маска спокойствия.

Усилия должны быть направлены на получение позитивной информации в СМИ о ходе кризиса и о том, как с ним справляется организация. Часто самое трудное в этой фазе кризиса - невероятная, лавинообразная скорость происходящих событий и сильный накал страстей. И то, и другое трудно управляемо. По времени это самый короткий промежуток кризисной ситуации; но из-за своей напряженности он порой кажется бесконечным, особенно для тех, кто находится в самой гуще событий.

Хроническая стадия. Неэффективное, недостаточное взаимодействие с СМИ может раздуть всю историю и продлить существование кризиса. Важно понять его динамику. На этой стадии труднее всего справиться с ситуацией, однако не стоит складывать оружие. Наличие какого-то позитивного результата уже подает надежды на переход к следующей стадии. На этом этапе часто во многом приходится полагаться на время.

Разрешение кризиса. Это финальная часть, цель всей кризисной кампании. Все встает на свои места. Задача и состояла в том, чтобы переломный момент повернуть в свою пользу. Однако, есть здесь один существенный нюанс. В жизни редко встречается так, что мы имеем дело всего с одним кризисом на данном отрезке времени. То есть понятие "кризисная ситуация" может включать сразу несколько взаимосвязанных проблемных зон.

При планировании кризисной ситуации организация в первую очередь должна уточнить для себя своих внешних и внутренних потребителей. К внешним потребителям относятся люди, как например, общественность в целом, которые довольствуются последствиями развития кризисной ситуации. Для успешного планирования кризисной ситуации та или иная организация обязана четко определить, кого следует отнести к категории внешних потребителей по каждому конкретному случаю, а также сформулировать стандарты достижения успеха. Внутренние потребители должны иметь в своем распоряжении механизмы, которые им понадобятся для удовлетворения требований внешних потребителей.

При планировании кризисной ситуации в центре внимания должно находиться качество, а не количество. Успешное планирование должно оцениваться по тому, в какой мере выполнена поставленная задача, а не обязательно по тому, насколько быстро это было сделано. Навыки планирования следует отрабатывать на практике, а также постоянно стремится к совершенствованию такой деятельности. Регулярная подготовка кадров, проведение учебных мероприятий или простое обсуждение плана с участием всех потребителей, наряду с выполнением задачи постоянного совершенствования работы, сможет оказать помощь в оценке эффективности составленного плана. Это также способствует атмосфере доверия и повышению результативности работы всех членов организации, помогает избежать стагнации или успокоенности и снижает вероятность совершения ошибок именно тогда, когда наступает кризисный момент.

Несмотря на то, что организация способна эффективным образом оправиться после кризиса, воспользовавшись для этого исключительно приемами «реактивного» антикризисного управления, могут также произойти и многие негативные последствия. Например, организация может потерять свой авторитет в глазах общественности. Кроме того, компания может оказаться на грани вытеснения из рынка, как это произошло с компанией «Union Carbide» как результат нескольких тысяч смертей, вызванных утечкой газа в Индии. С учетом таких потенциально отрицательных последствий очень важно построить для себя типологию мероприятий по ликвидации последствий кризисной ситуации. Необходимость в формировании такой типологии предполагает поиск ответов на два вопроса.

**Первый вопрос**.

Позволит ли типология коммуникации в условиях кризисной ситуации, касающейся связи с общественными организациями, минимизировать травмирующий эффект от кризисного события?

**Второй вопрос.** Позволит ли типология упреждающей коммуникации восстановить имидж организации в более сжатые сроки, чем это удалось бы при планировании мероприятий в ответ на развитие кризисной ситуации?

В острой фазе развития кризисной ситуации общественность отдает себе отчет в том, что кризисное событие уже произошло. В зависимости от типа кризисной ситуации, а также при надлежащем планировании организация вполне может контролировать ситуацию относительно того, каким образом, когда и где может проявиться кризисный момент, и, возможно, оказать влияние на ее последствия, что в конечном итоге сводится к составлению актуальной повестки дня. Например, организация может предложить вниманию СМИ заведомо нежелательную информацию буквально накануне крайнего срока появления публикаций в печати или передач на радио и телевидении, чтобы свести к минимуму реакцию СМИ. Иногда организация располагает очень небольшим промежутком времени, если вообще такое бывает, до того, как может наступить кризисный момент или имеется информация о его наступлении, но неспособна подготовиться к нему. Когда это происходит, то для подготовки к острой фазе совершенно нет времени.

В этой ситуации важно выбрать эффективные коммуникационные стратегии. К эффективным планам коммуникации можно отнести такие, которые позволяют минимизировать травмирующие последствия для деятельности организации. Эффективные планы также позволяют сохранить или укрепить имидж организации. И наоборот, к неэффективным планам можно отнести такие, которые не позволяют минимизировать травмирующие последствия для деятельности организации. Неэффективные планы также не позволяют сохранить или укрепить имидж организации.

**3.2 Коммуникационные стратегии**

Под стратегией понимается всеобъемлющая долгосрочная тематика, приемлемая для антикризисной коммуникации. К элементам стратегии можно отнести и методические рекомендации. Последние представляют собой тактическое применение конкретных методик в плане мероприятий по антикризисной коммуникации. В своем комплексе такие методики составляют определенную стратегию.

Подобные стратегии включают в себя:

 Поиск кандидатур и создание команды специалистов по коммуникации в условиях кризисной ситуации;

 Назначение подходящего лица или лиц, делающих заявления от имени организации и отвечающие на вопросы СМИ;

 Уточнение ситуаций, связанных с высоким риском;

 Структурирование, выполнение и обеспечение реализации плана коммуникации в условиях кризисной ситуации наряду с контрольными перечнями и списками лиц, которые могут оказаться полезными.

В состав такой команды по коммуникации в условиях кризисной ситуации должны входить люди, которые способны добиваться положительных результатов в период кризисной ситуации. Специалисты по ПР, представители высшего руководства, юристконсульт и представитель организации по вопросам, касающимся кризисной ситуации, являются основными членами команды по планированию и реализации действий по ликвидации кризисной ситуации. В зависимости от характера и масштаба кризисной ситуации по решению организации в состав такой команды могут также войти представители служб безопасности, оформления сделок, маркетинга и отдела межличностных отношений. Более того, по данным проведенного исследования в некоторых ситуациях в состав таких команд могут также входить представители сторонних организаций.

Кандидатура главного исполнительного директора организации должна рассматриваться в качестве основного лица, выступающего с заявлениями от имени организации и отвечающего на вопросы СМИ в период кризисной ситуации. В составе такой команды должен быть *координатор* – единственный официальный представитель, который может гарантировать последовательность в изложении фактических данных и свести к минимуму возможные слухи и появление информации не из первых рук.

Роль ПР в антикризисном управлении также характеризуется в упреждающем выявлении ситуаций высокого риска в деятельности организаций. Организации обязаны прогнозировать развитие возможных кризисных ситуаций и готовиться к ним. Та или иная организация может попытаться уйти от кризисной ситуации или же может стремится к смягчению ее последствий. Помимо этого, организация должна воспользоваться оценкой риска в целях разработки ответных действий в случае возникновения всевозможных кризисных ситуаций.

И наконец, организация должна иметь план коммуникации в условиях кризисной ситуации. При составлении этого плана необходимо принимать во внимание такие ограничивающие факторы, как ресурсы и информация, на которую можно будет рассчитывать. План коммуникации на случай кризисной ситуации должен быть «живым» документом, т.е. его следует регулярно обновлять и должным образом согласовывать с учреждениями, которые будут задействованы в период развития кризисной ситуации.

Подобный план должен учитывать следующие коммуникационные стратегии: открытость, формирование повестки дня, значимость (актуальность), юридические ограничения, юридические последствия, координация информационных выпусков, мнение общественности, оперативность в предоставлении информации, распространение сообщений, учет культурологических особенностей, официальное представительство в лице одного человека и понятие пожарной команды.

**Открытость**

Под открытостью понимается обнародование всей информации по данному вопросу без задержек. Официальные представители организации по вопросам ПР должны изыскивать возможности как внутри организации, так и вне ее, чтобы реализовать свои возможности в изложении своей версии развития событий.

**Формирование повестки дня**

Формирование повестки дня представляет собой ответственный этап при общении со СМИ. Помните, что все события фиксируются, особенно на начальном этапе развития кризиса. Очень важно сначала сообщить о своих приоритетах (т.е. выразить свою озабоченность по поводу состоянию окружающей среды, а также относительно безопасности для здоровья человека), а уж потом ответить на вопросы представителей СМИ.

**Значимость (актуальность)**

Значимость (актуальность) касается той информации, которую вы придаете огласке. В первую очередь обратите свое внимание на важность проблемы, послужившей причиной возникновения кризиса, и что необходимо предпринять, чтобы исправить ситуацию. Занимайте упреждающую позицию, обращаясь к соответствующему кругу вопросов и не позволяйте ставить под сомнение важность сделанных вами заявлений.

**Юридические ограничения**

Юридические ограничения представляют собой чрезвычайно важный фактор для всякого плана мероприятий по антикризисному управлению. Официальный представитель организации в обязательном порядке должен понимать, какую информацию можно представлять на суд общественности, на какие аспекты следует обращать внимание, а на какие не следует. На начальном этапе развития кризисной ситуации важно обратиться за советом к своему юрисконсульту. Однако выработка рекомендаций юрисконсульта должна соответствовать частоте, с какой поступают соответствующие запросы от СМИ с тем, чтобы не позволить СМИ сфокусировать свое внимание исключительно на собственной повестке дня.

**Юридические последствия**

Осознание юридических последствий всегда представляется важным при возникновении кризисной ситуации. Юрисконсульт, занимающийся разрешением кризисной ситуации, обязан иметь четкое представление о юридических последствиях в принимающей стране, а также хорошо знать практику правоприменения на данной территории. Утечка газа в Индии по вине компании «Union Carbide» стала причиной гибели многих тысяч людей. Когда президент компании прибыл на следующий день, чтобы принять участие в спасательных операциях, он был немедленно арестован в аэропорту. Если бы такие юридические последствия были проанализированы и приняты во внимание, то можно было бы предотвратить обострение данного кризиса.

**Координация информационных выпусков**

Координация информационных выпусков представляет собой процесс вовлечения всех и каждого в работу по преодолению кризисной ситуации путем распространения информации по всем вопросам, возникшим вокруг данного кризиса. Такая координация требуется для того, чтобы предотвратить распространение противоречивой информации, которая может оказать отрицательное воздействие на успех выполнения плана мероприятий по антикризисной коммуникации.

**Мнение общественности**

Мнение общественности означает учет позиции общественности при анализе вопроса о том, что следует придавать огласке или на что следует обращать внимание в связи с возникшим кризисом. При планировании организация в первую очередь обязана выяснить для себя состав внутренней и внешней аудитории, которой предстоит узнать определенные сведения о развитии кризисной ситуации. Выступите с обращением к внутренней и внешней аудитории по тем вопросам, которые были выделены как важные и к которым общественность проявила интерес.

**Оперативность в предоставлении информации**

Оперативность в представлении информации означает своевременное реагирование и удовлетворение просьб о предоставлении информации, а также сведений о причинах возникновения кризисной ситуации в самые кратчайшие сроки. Отношение к СМИ и к населению с должным вниманием и ответственностью свидетельствует о стремлении найти выход из создавшейся кризисной ситуации, а также о том, что «здесь скрывать нечего».

**Распространение сообщений**

Старайтесь предугадать развитие событий и проявляйте твердость в отношении той информации, которую вы хотите предоставить в распоряжение СМИ. Убедитесь, что вы предоставляете надлежащую информацию, касающуюся всех вариантов развития событий, особенно на начальном этапе развития кризисной ситуации.

**Учет культурологических особенностей**

Учет культурологических особенностей предполагает знание культурологических и этнических особенностей и тонкостей языка, на котором составляется излагаемая вами информация и освещаются все события, связанные с антикризисной компанией в целом.

**Официальное представительство в лице одного человека**

Официальное представительство в лице одного человека является ключевым элементом в логике изложения событий. Назначьте, обучите и обеспечьте всеми необходимыми материалами одного представителя организации для ответов на внутренние и внешние запросы, касающиеся вашей роли в кризисной ситуации. Эту роль может выполнить как главный исполнительный директор, подполковник авиации или лицо, занимающее аналогичный пост, что представляется необходимым в случае масштабного кризиса.

**Пожарная команда**

В пожарную команду может входить один человек или группа лиц,  анализирующих возникшие вследствие кризиса вопросы, которые могут еще больше раздуть пожар или ухудшить ситуацию. Очень важно в период кризисной ситуации иметь в своем распоряжении такого человека или команду специалистов, которые могут добиваться позитивных результатов. Они должны находится в состоянии готовности, иметь в своем составе нужных специалистов и обладать высоким уровнем подготовки, чтобы сдерживать рост или добиваться снижения негативных последствий для деятельности организации, которые могут возникать вследствие кризиса.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современном мире, на пороге нового тысячелетия, бизнес становится глобальным занятием, а жизненная среда делового мира изменяется с лавинообразной скоростью: она сложна и подвижна. Каждое предприятие, как и любой биологический организм, растет, развивается, стареет и подвергается за период своего существования множеству опасностей.

Нестабильность социально-политического положения России приводит к частым сбоям в работе как больших, так и малых предприятий, влечет за собой повышенную вероятность возникновения кризисов в той или иной Практика показывает, что с критическими периодами рано или поздно сталкивается каждая организация. Кризисы - обязательный компонент нашей жизни, в которой многое непредсказуемо, а главное - никто не застрахован от беды.

Согласно теории Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили только потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. Другими словами, для обеспечения своей жизнеспособности, нужен естественный механизм, позволяющий эффективно выходить практически из любой опасной ситуации.

Кризисные ситуации - возможно наиболее сложная и драматичная область применения методов PR.

Цель данной работы - показать, как решаются кризисные ситуации средствами и инструментами Public Relations.

Кризисные ситуации поддаются управлению. Конечно же, коммуникации в условиях кризиса являются рискованными и нет гарантии успеха. Но существуют некоторые правила подготовки PR компаний в чрезвычайных обстоятельствах, позволяющие ввести такие механизмы, которые дают шанс выбраться из трудностей с наименьшими потерями.

Вообще кризисную коммуникацию следует начинать тогда, когда еще нет кризисов и вся созидательная энергия PR может быть направлена на завоевание доверия общественности к компании. Необходимо поддерживать хорошие взаимоотношения с прессой. Руководство компании должно разыграть карту открытости и быть доступно для журналистов, а через них - для общественности.

Итак, каждая кризисная ситуация уникальна, и требует специфического подхода. Не существует готовых рецептов для ее разрешения. Управление кризисом - это, прежде всего искусство.

Стоит сказать, что предприятия, применяющие на практике кризис-менеджмент, особо об этом не распространяются. Работа "кризисников" больше носит закулисный характер. Поэтому не так просто найти конкретные случаи применения "кризисных технологий". Мы можем исходить только из известных нам историй-эпизодов и по ним уже рисовать общую картину управления кризисными ситуациями в России, делать какие-либо выводы. Ясно одно - мы пока только реагируем на проблемы, но не предотвращаем их (в английском языке это слова react и proact). А на Западе, как уже говорилось, к кризисам положено готовиться заранее. К тому же по большому счету нет у нас еще достаточного доверия к PR-агентствам, что не дает им проявиться на все 100 процентов. Чаще всего к их помощи взывают уже во время пожара, отчаявшись. Кроме того, любая PR-стратегия требует не малых финансовых затрат. Однако наши бизнесмены готовы тратить деньги только на то, что можно пощупать руками. Но, как говорится, скупой платит дважды. Сменившаяся на Западе логика в стратегии кризисных коммуникаций пока не проникла в "умы России", многие даже не имеют о ней никакого представления. В период кризиса высшее руководство наших компании больше предпочитает отмалчиваться, действовать по принципу "не навреди", чем налаживать открытый контакт с общественностью. А между тем из западного опыта нам, прежде всего, следует позаимствовать то, что действовать надо грамотно и четко, по технологиям. Crisis management - мощнейшее оружие, атрибут управления высшего пилотажа, который появился в условиях развитой рыночной экономики, где существуют правила игры для ее конкурирующих субъектов. Все это для нас пока в диковинку. Детальный анализ внутренней и внешней среды предприятия с точки зрения определения факторов риска, составление специальных кризисных планов, формирование команд экстренного реагирования, налаживание эффективного взаимодействия с СМИ в критических ситуациях, о чем шла речь в данной работе, - все это очень тонкое искусство, требующее большого профессионализма, а в глобальном масштабе это новое, интересное и сложное поле деятельности для молодых российских PR-агентств.

### Список использованных источников

|  |  |
| --- | --- |
|  | Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. New York: American Management Association. |
|  | O'Connor, J., (1987). The Meaning of Crisis. New York: Basil Blackwell. |
|  | Аганбегян А. "Человек и экономика", - Обратного хода нет: (Перестройка в нар. хоз-ве: общие проблемы, практика, истоки) / Под общ. ред. Г.Х.Попова; Сост. С.Н. Красавченко. - М.: Политиздат, 1989. - 543 с. |
|  | Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова, - М.: ИНФРА-М, 2001. - 432 |
|  | Бабосов Е. Конфликтология: Учеб. Пособие для студентов вузов. - Мн.: ТетраСистемс, 2000. - 464 с. |
|  | Васильева Е. "Институализация социального конфликта: современный опыт США", - "Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Конфликты в политике и экономике: мониторинг и менеджмент" - М.: РАН, Международный центр общечеловеческих ценностей, 1994. |
|  | Викентьев И. "Приемы рекламы и PUBLIC RELATIONS". Ч.1. - СПб.: ТОО "ТРИЗ-ШАНС": Изд. дом "Бизнес-Пресса", 1998. - 238 с. |
|  | Гайдар Е. "Хозяйственная реформа, первый год", - Обратного хода нет: (Перестройка в нар. хоз-ве: общие проблемы, практика, истоки) / Под общ. ред. Г.Х.Попова; Сост. С.Н. Красавченко. - М.: Политиздат, 1989. - 543 с. |
|  | Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. - М.: Издательство "Финпресс", 1998. - 192 с. |
|  | Здравомыслов А. Социология конфликта: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Аспект Пресс, 1996. - 317 с. |
|  | Котлер Ф. Маркетинг - менеджмент, 10-е европейское издание, - СПб.: "Питер", 2000 |
|  | Кречмер А.М. Основы российского маркетинга без комментариев. - Т.: издательство "Пеленг", 2001. - 47 с. |
|  | Мэскон М., Альберт М., Хедуори Ф. "Основы менеджмента": пер. с англ.-М.:Дело, 1999. - 800 с. |
|  | Почепцов Г. "Теория и практика коммуникации" - М.: Центр, 1998 - 352 с. |
|  | Роджер Хейвуд. Все о Public Relations / Пер. с англ. - М.: Лаборатория Базовых Знаний, БИНОМ, 1999. - 256 с. |
|  | Сэм Блэк. PR: международная практика. - М.: Издательский дом "Довгань", 1997. - 180 с. |
|  | Управление проектами в условиях кризиса: Учебное пособие / Под ред. Р.Ф. Дурициной. - Благовещенск: ПКИ "Зея", 2000. - 128 с. |
|  | Уткин Э.А. "Антикризисное управление" - М.:ЭКМОС, 1997 |
|  | Чумиков А. Связи с общественностью: Учебное пособие. - М.: Дело, 2000. - 272 с. - (Сер. "Наука управления") |
|  | Чумиков А.Н. "Конфликтный менеджмент в бизнес-структурах и "паблик рилейшнз" как способ его реализации", "Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Конфликты в политике и экономике: мониторинг и менеджмент" - М.: РАН, Международный центр общечеловеческих ценностей, 1994. |
|  | Шаталин С. "План или рынок?", - Обратного хода нет: (Перестройка в нар. хоз-ве: общие проблемы, практика, истоки) / Под общ. ред. Г.Х.Попова; Сост. С.Н. Красавченко. - М.: Политиздат, 1989. - 543 с. |
|  | Шмелев Н. "Либо сила, либо рубль", - Обратного хода нет: (Перестройка в нар. хоз-ве: общие проблемы, практика, истоки) / Под общ. ред. Г.Х. Попова; Сост. С.Н. Красавченко. - М.: Политиздат, 1989. - 543 с. |
|  | Шмелев Н., Попов В. "Что же дальше?", 535-559 с., - Через тернии / Сост. А.А. Протащик. - М.: Прогресс, 1990. - 792 с. |
|  | Эльянов А. "Законы и закономерности - подлинные и мнимые", 560-586 с., - Через тернии / Сост. А.А. Протащик. - М.: Прогресс, 1990. - 792 с. |