

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ЦЕНТР ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

**Опорний конспект
до дистанційного курсу
"Управління ризиками і кризами"**

Програма підготовки магістрів
за спеціальністю "Державне управління"

Автори:

- Якубовський О.П. кандидат історичних наук, професор завідувач кафедрою філософії та соціально-політичних дисциплін, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України
- Пахомова Т.І. кандидат психологічних наук, доцент професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України
- Драгомирецька Н.М. кандидат психологічних наук, докторант кафедра філософії та соціально-політичних дисциплін Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України
- Вакуленко В.М. кандидат наук державного управління, доцент, завідувач кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування і управління містом;
- Давидова Ю.В. доктор медичних наук, ст.н.с., професор кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування і управління містом

Методист:

- Пильгун Л.В. начальник організаційно-технічного відділу Центру дистанційного навчання Національної академії державного управління при Президентіві України.

Зміст:

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ.....	4
Тема 1.1. Теоретичні засади управління кризами	4
Тема 1.2. Діагностика криз в процесах управління та засади управління кризами	25
Тема 1.3. Стратегії в антикризовому управлінні та кризи в системі державного управління.....	36
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....	45
Тема 2.1. Класифікації ризиків, управління ризиками	45
Тема 2.2. Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях, комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками	67
Тема 2.3. Технології антикризового управління	76
Висновки до розділу 2	88

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ

- Тема 1.1. Теоретичні засади управління кризами та основні підходи до визначення типології криз
- Тема 1.2. Діагностика криз в процесах управління та засади управління кризами
- Тема 1.3. Стратегії в антикризовому управлінні та кризи в системі державного управління

Тема 1.1. Теоретичні засади управління кризами

Управління кризами відноситься до усіх видів діяльності, що скеровані на запобігання, пом'якшення, закінчення криз.

Криза (crisis) – це виникненні ситуація, за якої суспільство (організація, місто, нація) – відчуває гостру загрозу основним цінностям життєзберігаючих функцій, на яку воно має невідкладно реагувати, незважаючи на наявність певної невизначеності. (*Encyclopedia of Governance, Ed. Mark Bevir, University of California, Berkeley, 2005*)

Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу з зовні або з середини, що вимагає від неї якісно нового реагування.

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєдіяльності у зовнішньому середовищі

Криза (як поняття в галузі міжнародної безпеки) – загроза війни або конфлікту

Надзвичайна ситуація (emergency) – це ненормальна ситуація, яка потребує невідкладного реагування (поза звичайними процедурами), з метою обмежити ушкодження людей, власності та навколишнього середовища

Кризи в сучасному суспільстві

Сучасні кризи вказують на те, що сучасне управління (governance) має включати більш, ніж політичне та адміністративне забезпечення надання ефективних публічних послуг

Сучасний світ характеризується підвищенням:	Сучасні уряди визнають обмеження:
<ul style="list-style-type: none">▪ складності▪ зв'язків та взаємовідносин▪ числа непередбачуваних випадків	<ul style="list-style-type: none">▪ звичайного планування▪ законотворчості▪ моделей управління top- down (зверху – донизу)
Незважаючи на зростаючі технологічні можливості моніторингу та контролю соціальної поведінки, уряди мають справу з підвищенням загроз та непередбачуваних ситуацій на:	Завдяки використанню сучасних технологій можливе виникнення нових:
<ul style="list-style-type: none">▪ локальному▪ національному▪ транснаціональному рівні	<ul style="list-style-type: none">▪ ризиків▪ порушень▪ загроз
	Приклад – порушення технічних систем, тероризм, бунти.

Фактори, що впливають на антикризовий менеджмент в сучасних умовах :

- підвищення якості життя, благополуччя, постійний прогрес в сучасному суспільстві;
- підвищення вразливості та чутливості до кризи;
- громадяни та політики стали менш толерантними до основних загроз суспільному здоров'ю;
- безпеці, благополуччю;
- відносно невелика проблема може швидко розвинути до глибокої кризи.

Виклики до антикризового управління (за Arien Voin, (*Encyclopedia of Governance, Ed. Mark Bevir, University of California, Berkeley, 2005*):

- відчутність до кризи;
- прийняття рішення в критичних умовах;
- спроможність надати ефективну оцінку;
- закінчення кризи;

- вивчення уроків та розробка висновків.

Відчутність до кризи	<ul style="list-style-type: none">■ багато криз не виникають безпідставно;■ багато криз виникає як продукт ескалації;■ політики мають передбачати можливість розвитку екстраординарної ситуації з сумнівних, контрверсійних, невизначених сигналів;■ політики мають передбачати загрозу та вирішувати, що криза є можливою та близькою;■ необхідно враховувати особистісні якості людей, які мають працювати під тиском (здатність зберігати холодний розум та ясність в діяльності);■ деякі організації розвивають проактивну культуру «шукаємо проблеми» в їх оточенні та сфері діяльності, розробляють сценарії дій в кризових умовах, проводять навчання персоналу.
Прийняття рішення в критичних умовах	<ul style="list-style-type: none">■ під час кризи уряди та державні служби мають приймати рішення в кризових умовах;■ необхідно визначити пріоритети в обмежених ресурсах;■ необхідно визнавати, що має місце:<ul style="list-style-type: none">- диспропорція між потребами та забезпеченням,- ситуація є невизначеною та мінливою,- обмеження часу на обмірковування, консультації, усвідомлення,- реальності;■ ситуація ставить уряди та установи перед питаннями, які значно відрізняються від рутинних;■ необхідно приймати важкі рішення, які включають значні політичні ризики;■ ефективна відповідь вимагає взаємодії та координації різних владних структур;■ кожне рішення має бути імплементованим в діяльність багатьох організацій з метою їх співпраці;■ адаптація до кризи для бюрократичних структур становиться загрозливим, іноді неможливим завданням;■ управління кризою потребує імпровізації, гнучкості,

	<p>запровадження надмірних зусиль;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ різні організації можуть представляти різні технології антикризового менеджменту, що утруднює координацію їх діяльності;▪ управління кризою не проходить в виді лінійного, крок-за-кроком, повного менеджменту з одного кризового центру;▪ існує багато бар'єрів між прийняттям управлінського рішення та його виконання на місцях;
Спроможність надати ефективну оцінку	<ul style="list-style-type: none">▪ лідерам потрібно знизити невпевненість, прийняти управлінське рішення стосовно того, що відбувається, чому воно сталося, що потрібно зробити;▪ після ефективної оцінки лідерам потрібно сформулювати;▪ стратегію, щоб інші могли прийняти їх оцінку ситуації;▪ у разі неприйняття їх оцінки можливе непорозуміння та неповага;▪ керівництво зустрічається з необхідністю забезпечити суспільство;▪ правильною інформацією (замість сирої інформації, слухів, неправильних звітів);▪ найважливішим та найскладнішим для лідерів є створення для суспільства та себе чіткої картини ситуації;▪ великий вплив має служба зв'язків з громадськістю;▪ люди, які знаходяться в кризовій ситуації, тривожні та зі зниженою стресостійкістю, іноді вони не відносяться до уряду, як до союзника, на тлі недовіри до уряду, що існувала раніше, в період кризи стрес в суспільстві зростає.
Закінчення кризи	<ul style="list-style-type: none">▪ перехід від надзвичайної схеми діяльності на рутинну;▪ закінчення антикризових операцій;▪ оцінити, що сталося;▪ прийняти цю оцінку;▪ стабілізувати (рестабілізувати) систему управління (правила, організації, лідерів);▪ формальне закінчення кризи лідерами може призвести до

	<p>звинувачень в недооцінці, погіршенню настрою у суспільстві;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ лідерам потрібно запобігти безпідставних обвинувачень, самозахисту; ▪ антикризовим лідерам потрібна компетентність та спокій; ▪ оцінку їх дій слід проводити після закінчення кризи; ▪ тем політичним діячам та організаціям, що провалили роботу на етапі до виникнення кризи та під час її, необхідно застосовувати заходи зі зниження втрат репутації, автономії, ресурсів.
<p>Вивчення уроків та розробка висновків</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ криза – резервуар потенційних уроків для звичайного планування та тренування для майбутніх криз; ▪ криза - частина колективної пам’яті, ресурс для історичних аналогів для майбутніх лідерів; ▪ зображення кризи як продукту запобігання та передбачення втрат – шлях до аналізу та переробки існуючих раніше схем та правил; ▪ основна задача для лідерів –здійснити домінуючий вплив на перетворення зворотного зв’язку від результатів кризи на генерування нової системи захисту.

Основні критерії криз в European Union (EU)

<p>Критерії кризи за Hermann (1972):</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ непередбачуваність; ▪ обмежений час; ▪ загроза пріоритетним цілям суспільства.
<p>Критерії кризи за Sundelius-Posenthal (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ загроза основним цінностям; ▪ обмежений час; ▪ невпевненість (відсутність повної інформації про причини та наслідки).

Основні види кризових явищ в Україні

Криза системи управління	<ul style="list-style-type: none">викликана повільною адаптацією керуючої системи до умов динамічного зовнішнього середовища.
Економічна криза	<ul style="list-style-type: none">викликана спадом гіпертрофованого виробництва, розривомекономічних зв'язків, бюджетним дефіцитом, гальмуваннямрозвитку малого та середнього бізнесу.
Енергетична криза	<ul style="list-style-type: none">викликана не економним використанням енергетичних ресурсів, застарілими енергоємними технологіями.
Фінансова криза	<ul style="list-style-type: none">викликана неадекватною податковою політикою, існуючою законодавчою базою.
Соціальна криза	<ul style="list-style-type: none">викликана загостренням протиріч, сутичкою інтересів різних соціальних груп.
Організаційна криза	<ul style="list-style-type: none">викликана перерозподілом функцій, виникненням нових структур в системі державного управління та місцевого самоврядування.
Психологічна криза	<ul style="list-style-type: none">викликана відчуттям невпевненості, паніки, страху за майбутнє,незадоволенням працею та правовою незахищеністю та соціальним положенням певної частини населення.

Фактор - це явище, зафіксовані стани, або встановлені тенденції, що свідчать про наступ кризи;

Симптом - це прояв кризових явищ, які не завжди характеризують істинні причини кризи, але завдяки яким ці причини можна встановити

Причина - це подія або явище, внаслідок яких появляються фактори кризи

Характеристики передкризової ситуації

Фактори	<ul style="list-style-type: none">▪ політика держави;▪ фінансово-економічні прорахунки;▪ пріоритети у розподілі державних замовлень;▪ інфляція та гіперінфляція;▪ державні борги та неможливість їх погашення;▪ заборгованість по зовнішнім кредитам;▪ недоліки системи управління;▪ деформація процесу прийняття управлінських рішень тощо;▪ невідповідність населення до роботи в умовах самостійності▪ прийняття рішень.
Симптоми	<ul style="list-style-type: none">▪ невідповідність показників закономірним співвідношенням;▪ часові параметри;▪ підвищення цін;▪ неадекватне підвищення заробітної платні;▪ перші ознаки негативних тенденцій розвитку;▪ стійкість цих тенденцій;▪ соціальні конфлікти та їх різновиди;▪ експансія фінансових проблем;▪ захоплення популістськими програмами, що призводять до▪ перерозподілу ресурсів.

Причини	<ul style="list-style-type: none">▪ загальні фінансово-економічні тенденції;▪ загальний стан економіки;▪ демографічні проблеми;▪ дезінтегрованість керуючої та керованої систем;▪ розрив економічних та інформаційних зв'язків;▪ відсутність ринкових інституцій;▪ нецілісність та несистемність правового поля;▪ корупція;▪ інертність та опір змінам.
---------	---

Причини системних криз в пострадянських країнах:

- ігнорування законів сучасного менеджменту в системі державного управління;
- невміння визначати цілі та приймати рішення, що адекватні умовам ринкової економіки;
- неготовність до змін та реструктуризації системи управління;
- відсутність якісного зворотного зв'язку при управлінні змінами;
- відсутність стратегічного мислення;
- кланова позиція керівництва;
- змінене сприйняття обстановки та зовнішніх факторів;
- психологічна неготовність до роботи в умовах ринкової економіки;
- рутинне мислення та неготовність до інновацій;
- пасивна позиція керівництва відносно суспільного розвитку;
- віра в неекономічні методи управління;
- психологічна інерція по відношенню до ринкових змін.

Ознаки системної кризи державного управління:

- довгострокова, прихована або явна неспроможність державної влади;
- повна втрата державними структурами можливостей керованого впливу;
- втрата державним апаратом стратегічної ініціативи;
- використання органами державної влади популістських обіцянок;

- відсутність зваженої кадрової політики в структурах влади;
- підвищена критична активність громадян;
- зубожіння значної частини населення;
- різке падіння рівня життя;
- підвищення безробіття;
- руйнування звичного образу життя людей;
- розрив правого простору;
- руйнування ідеалів, принципів більшої частини громадян;
- зростання злочинності та корупції;
- падіння престижу та міжнародного впливу у держави.

Наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може пом'якшувати кризу, або загострювати її

Загальна системна криза суспільства – це такий його стан, коли основні компоненти (економіка, соціальна сфера, політика, право тощо) прийшли у таку обопільну несумісність, яку неможливо подолати в межах існуючого соціально-економічного устрою.

Найбільш імовірні наслідки криз суспільного розвитку:

Фактори кризи	Наслідки
Стан національної економіки	<ul style="list-style-type: none">▪ жорсткість оподаткування;▪ подорожчання кредитів;▪ ріст витрат;▪ ріст неплатежів;▪ зниження обсягів виробництва та якості продукції.
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none">▪ погіршення інвестиційного клімату;▪ вивіз капіталу за межі країни;▪ політичні конфлікти.

Правові фактори	<ul style="list-style-type: none">▪ підвищення підприємствами монополістами доходів за рахунок підвищення цін на продукцію;▪ відсутність необхідної законодавчої бази;▪ спад виробництва;▪ труднощі виходу на зовнішні ринки.
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none">▪ низький рівень керівництва;▪ марнотратство;▪ корупція;▪ зростання злочинності;▪ зростання соціальної напруги;▪ ріст безробіття, латентне безробіття;▪ погіршення рівня та якості життя;▪ соціальні конфлікти.
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none">▪ низька якість та висока собівартість продукції;▪ низький рівень продуктивності;▪ низька конкурентоспроможність підприємств;▪ незатребуваність та незадіяність результатів наукових досліджень.

Складові політичної кризи:

- конституційно-правова криза;
- урядова криза;
- криза в системі партій;
- ідеологічна криза;
- зовнішньополітична криза;
- парламентська криза;
- криза президентського правління;
- криза виконавчої влади.

Основні підходи до визначення типології криз:

Види криз:		
<ul style="list-style-type: none">часткова,системна,керована,некерована,передбачувана,непередбачуваною	<ul style="list-style-type: none">явна,прихована (латентна),гостра,м'яка (легка),зовнішня,внутрішню	<ul style="list-style-type: none">природна,суспільна,соціальна (політична),економічна (фінансова),організаційна,психологічна,технологічна,екологічна.

Критерії для визначення типології криз:

Причини	Характер	Наслідки
<ul style="list-style-type: none">об'єктивні;суб'єктивні;зовнішні;внутрішні;випадкові;закономірні;штучні;природні.	<ul style="list-style-type: none">легкий;глибокий;короткотерміновий;затяжний;локальний;загальний;схований;явний.	<ul style="list-style-type: none">руйнування;оновлення;оздоровлення;нова криза;загострення;послаблення;різке падіння;м'який вихід.

Будь-яка криза має власні властивості та способи вирішення.

Кожна криза здається унікальною, але, якщо вивчити її виникнення послідовність подій, можна виявити багато загальних елементів

Криза охоплює всі сфери соціального життя: духовну, політичну, економічну. Вважається, що українська криза не є виключним явищем

Причини та характеристики надзвичайних ситуацій та криз:

	Можливі причини	Характеристики
Надзвичайні ситуації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ природні катастрофи; ▪ катастрофи, що виникають внаслідок людських дій; ▪ епідемії; ▪ нещасні випадки; ▪ тероризм; ▪ війна; ▪ саботаж; ▪ кібер-атаки; ▪ порушення роботи комп'ютерних систем; ▪ переривання сервісного обслуговування суспільства. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ зосередженість на наслідках проблем; ▪ ситуація або проблема знаходиться під широким контролем; ▪ комплексний вплив на публічні інституції (ризик кризи); ▪ потребує обширної мобілізації та координації по відношенню до управління оперативною діяльністю та спілкуванням; ▪ фокусується на обмеженні фізичного пошкодження людям, власності або навколишньому середовищу.
Кризи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ помилки юридичного розв'язання проблем (з боку політиків або публічної адміністрації); ▪ значна недостатність політики, програм, регуляторних актів; ▪ ушкодження репутації; ▪ значні порушення управління надзвичайною ситуацією. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ фокусується на фундаментальному розумінні проблеми (реальної або можливої); ▪ об'єм проблем надзвичайно широкий; ▪ втрата довіри до публічних інституцій; ▪ потребує обширної мобілізації та координації по відношенню до управління оперативною діяльністю та спілкуванням; ▪ фокусується на відновленні довіри та пошуку консенсусу.

Співвідношення класифікаційної ознаки та виду кризових явищ та ситуацій:

Класифікаційна ознака	Вид кризових явищ та ситуацій
Приналежність до країни функціонування суб'єкта управління:	<ul style="list-style-type: none">▪ зовнішні за межами країни;▪ внутрішні в межах країни.
Рівень виникнення:	<ul style="list-style-type: none">▪ мікрорівень;▪ макрорівень;▪ галузевий;▪ міжгалузевий;▪ регіональний;▪ державний;▪ міждержавний;▪ глобальний.
Сфера походження:	<ul style="list-style-type: none">▪ соціальна;▪ політична;▪ адміністративна;▪ законодавча;▪ фінансова;▪ економічна;▪ виробнича;▪ природно-екологічна;▪ демографічна;▪ геополітична.
Ступінь системності:	<ul style="list-style-type: none">▪ системні;▪ несистемні.

Можливість прогнозування:	<ul style="list-style-type: none">▪ прогнозовані;▪ частково прогнозовані;▪ не прогнозовані.
Ступінь реалізації:	<ul style="list-style-type: none">▪ реалізовані;▪ частково реалізовані;▪ не реалізовані.
Вплив на діяльність суб'єкта управління:	<ul style="list-style-type: none">▪ такі, що впливають на суб'єкт управління;▪ частково впливають на суб'єкт управління;▪ такі, що не впливають на суб'єкт управління.
Час прийняття рішення щодо антикризового управління:	<ul style="list-style-type: none">▪ з наявністю програми по антикризовому управлінню;▪ з оперативним прийняттям рішень з антикризового управління.

Успіх управління кризами залежить від своєчасного розпізнавання кризи та симптомів її появи

Диференціація ознак криз за її типологічної належності:

- проблематика;
- гострота;
- масштаби;
- сфера розвитку;
- наслідки;
- фаза прояву.

В управлінні соціальним розвитком повинні функціонувати:

- моніторинг антикризового розвитку;
- контроль процесів розвитку;
- відстеження тенденцій за критеріями антикризового управління.

Моделі розвитку криз аналізуються за критеріями:

- фактори розвитку керуючої системи;
- умови функціонування керуючої системи;
- принципи управління;
- причини кризи.

Модель №1.

Фактори розвитку керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ фанатизм лідера;▪ наявність соратників;▪ мобільність та гнучкість при переході до нових методів▪ управління;▪ мінімальний управлінський апарат;▪ висока швидкість засвоєння нових видів діяльності;▪ взаємозамінність спеціалістів;▪ творча атмосфера в управлінському апараті;▪ висока цінність інтелектуального продукту.
Умови функціонування керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ наявність національної ідеї, яка вважається необхідною для▪ суспільного розвитку;▪ наявність кваліфікованих управлінців, які зацікавлені в реалізації нововведень;▪ перспективи реалізації програм суспільного розвитку.
Принципи управління	<ul style="list-style-type: none">▪ відсутність чіткої організаційної структури;▪ дуалізм в розумінні суті демократії: як повної свободи▪ (анархія); як віддзеркалення тоталітаризму (авторитаризм).

Причини кризи	<ul style="list-style-type: none">▪ фанатизм лідера та невміння йти на компроміси;▪ конкуренція (а не конкурентність) за лідерські позиції;▪ обмеженість ресурсів (людських, фінансових, матеріальних);▪ залежність від об'єктивних законів;▪ економічного та соціального розвитку;▪ інформаційні перевантаження;▪ труднощі у практичній реалізації інтелектуальних продуктів (закони, постанови, розпорядження тощо).
---------------	--

Модель № 2

Фактори розвитку керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ наявність групи лідерів;▪ наявність згуртованої команди навколо групи лідерів;▪ сприйняття та впровадження інновацій на початку функціонування команди;▪ прості організаційні зв'язки (особливо на початку функціонування команди);▪ невелика чисельність управлінського апарату;▪ значна взаємозамінність управлінців;▪ зміни концепцій соціального розвитку в процесі функціонування команди;▪ значна кількість програм суспільного розвитку;▪ вміння впливати на свідомість та формування певних потреб соціуму.
-----------------------------------	---

Умови функціонування керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ наявність відповідного нормативно-правового забезпечення;▪ наявність спеціалістів, зацікавлених у впровадженні програм суспільного розвитку;▪ наявність необхідних інвестицій;▪ перспективи розвитку соціуму.
Принципи управління	<ul style="list-style-type: none">▪ існування жорсткої конкуренції;▪ вибіркоче використання принципів демократичного розвитку суспільства.
Причини кризи	<ul style="list-style-type: none">▪ поява значних протиріч в команді;▪ організація в команді іншої ініціативної групи▪ обмеженість ресурсів;▪ залежність від політичної кон'юнктури;▪ невміння ефективно впливати на свідомість соціуму;▪ перевантаження в роботі;▪ незавершеність процесу реформування системи управління;▪ недостатнє технічне забезпечення;▪ певні проблеми у реалізації інтелектуального продукту.

Для розпізнавання кризи необхідно мати чітку систему ознак та показників кризового розвитку, методологію їх розрахунку та використання при аналізі.

Модель № 3

Фактори розвитку керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ наявність команди, що працює над іміджем;▪ високопрофесійний кадровий склад;▪ фінансова стійкість;▪ високе технічне забезпечення;▪ низькі питомі затрати;▪ стабільна нормативно-правова база;▪ використання сучасних наукових концепцій в управлінні;▪ цілісність правового поля;▪ реальне фінансове забезпечення програм суспільного розвитку.
Умови функціонування керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ цілісне та системне забезпечення соціального розвитку;▪ необхідне кадрове забезпечення;▪ стабільність функціонування керуючої системи;▪ прогнозованість суспільного розвитку.
Принципи управління	<ul style="list-style-type: none">▪ орієнтованість на результат;▪ постійне вдосконалення вмінь досягати певних результатів;▪ диференціація кадрів.

Причини кризи	<ul style="list-style-type: none">▪ значні розбіжності в команді;▪ виникнення опозиції;▪ обмеженість ресурсів;▪ залежність від законів суспільного розвитку;▪ організаційна інертність структури;▪ консерватизм у нововведеннях;▪ складні комунікативні зв'язки;▪ великий управлінський апарат;▪ низька адаптованість та низька реакція на нові виклики зовнішнього середовища;▪ низьке використання результатів наукових досліджень в практиці управління суспільним розвитком.
---------------	---

Модель №4

Фактори розвитку керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ наявність працездатної команди;▪ орієнтованість на громадян;▪ практичний досвід;▪ фінансова стабільність;▪ сформована і стабільна управлінська система;▪ використання наукових досліджень в практиці управління суспільним розвитком;▪ цілісне та системне правове поле.
Умови функціонування керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ створення стратегії інтеграції на міжнародному рівні;▪ наявність спеціалістів, які здатні працювати на міжнародному рівні;▪ можливість постійного вдосконалювання керуючої системи.
Принципи управління	<ul style="list-style-type: none">▪ впевненість в своїх позиціях на міжнародному рівні.

Причини кризи	<ul style="list-style-type: none">▪ поява значних суперечок в системі;▪ недостатні знання специфіки зарубіжжя;▪ організація в колективі опозиції;▪ інертність організаційної структури;▪ залежність функціонування системи від кон'юнктури;▪ велика кількість управлінського персоналу;▪ слабка гнучкість та низька адаптація до змін зовнішнього середовища;▪ дуже складні комунікативні зв'язки.
---------------	---

Модель №5

Фактори розвитку керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ наявність лідера, який добре розуміє національну специфіку;▪ гарантії щодо виконання обіцянок;▪ відповідність нормативно-правових документів встановленим стандартам;▪ високе технічне забезпечення;▪ невимогливість управлінців до соціального забезпечення.
Умови функціонування керуючої системи	<ul style="list-style-type: none">▪ бажання управлінців зберегти свій колектив не зважаючи на його старіння;▪ готовність до спільного діалогу з боку міжнародної спільноти;▪ зростання національної свідомості.
Принципи управління	<ul style="list-style-type: none">▪ розширення демократичних прав та свобод;▪ відкритість керуючої системи до керованої.
Причини кризи	<ul style="list-style-type: none">▪ зменшення готовності до міжнародного діалогу;▪ розроблені програми не забезпечуються відповідними ресурсами;▪ залежність від вимог міжнародної спільноти;

	<ul style="list-style-type: none">▪ організаційна інертність;▪ велика кількість управлінців, що мають управлінський досвід не адекватний сучасній ситуації;▪ мало динамічні наукові дослідження;▪ ускладнення зв'язків з керованою системою;▪ великі матеріальні затрати на утримання керуючої системи;▪ відсутність інновацій, що дають значне вдосконалення управлінської системи.
--	---

Тема 1.2. Діагностика криз в процесах управління та засади управління кризами

Прогнозування кризових ситуацій базується на діагностиці потенційних загроз.

Інформація про потенційні загрози є першим сигналом ймовірності появи кризи.

Для аналізу цих сигналів можна використовувати теорію циклічності виникнення криз Дж.М.Кейнса.

Прийнятні варіанти переходу загрози в кризу:

- система досягла запланованих цілей та за появи певних факторів загрози;
- показники її ефективності почали коливатися;
- у випадку неприйняття відповідних заходів щодо стабілізації положення у системі імовірна криза, економічний спад;
- у випадку прийняття відповідних заходів щодо стабілізації положення в системі ймовірне підвищення ефективності її функціонування та вихід з кризової ситуації.

Діагностика кризи – процес вивчення певних властивостей, показників, що характеризують як функціонування та розвиток самої системи, так і її зовнішнє середовище.

Мета діагностики – встановити діагноз об'єкту дослідження на надати висновки стосовно його стану на дату завершення цього дослідження та на перспективу

Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, скерованих на покращення діяльності всіх складових систем та засобів їх реалізації. Завдання діагностики пов'язані з прогнозом та аналізом походження кризи.

Об'єкт діагностики – складна динамічна система (розвиток країни, окремих галузей, організацій) так і будь-який елемент цієї системи (внутрішнє середовище, певні види ресурсів, організаційна структура, організаційна культура).

При діагностиці криз необхідно точно встановити реальну потребу у виборі даної форми дослідження, співвідношення її зі складністю та масштабністю об'єкту діагнозу.

Етапи діагностики криз:

Якісна ідентифікація об'єкту	Встановлення приналежності об'єкту до певного класу чи групи об'єктів (має на увазі визначення у об'єкту таких параметрів, що є загальними для певної сукупності об'єктів).
Кількісна ідентифікація об'єкту	Виявлення розбіжності об'єкту, що діагностується від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Методи діагностики криз:

Аналітична діагностика	припускає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок тощо.
Експертна діагностика	будується на інформації, яка отримується з цілей діагнозу контактними методами, шляхом проведення спеціальних експертних опитувань, де використовуються методи експертних оцінок, коефіцієнти і показники економічної ефективності тощо.
Лінійне програмування	використовується для визначення найкращої комбінації ресурсів та дій, необхідних для досягнення оптимального результату.
Динамічне програмування	При діагностиці криз необхідно точно оцінити реальну потребу у виборі даної форми дослідження, співвідношення її зі складністю та масштабністю об'єкту діагнозу.

Характеристики соціально-економічного розвитку суспільства:

- економічний устрій,
- спосіб виробництва,
- політичний режим,
- менталітет,

- образ життя.

Методи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища:

Поза цільове спостереження	Формальній пошук
здійснюється шляхом пошуку будь-якої інформації, яка може бути потенційно корисною для системи дійсному та майбутньому при одночасній оцінці потенційних загроз	здійснюється шляхом систематичного виконання заздалегідь складеного поступу пошуку інформації
Цільове спостереження	Метод миттєвого спостереження
ведеться шляхом спрямування уваги на певну сферу діяльності без здійснення активного пошуку.	заснований на теорії ймовірності та математичній статистиці і базується на уявленні про те, що з окремих моментів складаються робочі прийоми операцій, прості та складні процеси, які індивіди постійно виконують; за певною формулою проводяться розрахунки необхідної кількості спостережень.

Аналіз симптомів кризових явищ допомагає визначити проблему кризи в загальному вигляді та сприяє зменшенню кількості факторів, які необхідно враховувати в антикризовому управлінні.

Засади управління кризами:

1. Антикризовий розвиток – це керований процес попередження кризи, що відповідає цілям системи та об'єктивним тенденціям її розвитку.
2. Антикризове управління – це управління, при якому відбувається прогнозування небезпеки кризи, аналіз її симптомів, методів щодо зниження негативних наслідків і використання її факторів для подальшого розвитку.

Антикризове управління, в першу чергу, визначається людським фактором.

Антикризове управління визначається знанням циклічного розвитку соціально-економічних систем.

Основні групи проблем управління кризами:

Група 1	визначення та розпізнавання передкризових ситуацій.
Група 2	пов'язана зі сферами життєдіяльності системи (в процесі рішення цих проблем формуються місія та цілі управління, визначаються засоби та шляхи управління в умовах кризової ситуації), з організаційним розвитком та правовим та фінансово-економічним забезпеченням.
Група 3	прогнозування криз, поведінки системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації та розробки управлінських рішень, проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій, проблеми розробки інноваційних стратегій щодо виходу з кризи.
Група 4	селекція персоналу, конфліктологія, інвестування антикризових заходів, маркетингу, санація тощо.

Основні положення антикризового управління:

1. Кризи можна передбачати, очікувати і викликати.
2. Кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати або відсувати.
3. До криз можна і необхідно готуватися.
4. Кризи можна пом'якшувати.
5. Управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва.
6. Кризові процеси можуть бути в певній мірі керованими.
7. Управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

Особливості системи антикризового управління:

1. Гнучкість та адаптивність.
2. Тенденції щодо посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терплячості та впевненості.
3. Диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях.
4. Зменшення централізації для забезпечення своєчасного реагування на проблеми, що виникають.
5. Посилення інтеграційних процесів, які дозволяють концентрувати зусилля та

6. більш ефективно використовувати ресурси системи.

Особливості процесів і технологій управління кризами:

1. Мобільність та динамічність у використанні ресурсів реалізації інноваційних програм, проведенні організаційних змін.
2. Своєчасне проведення змін відповідно до динаміки кризової ситуації.
3. Підвищення уваги до наслідків управлінських рішень і відбору альтернатив поведінки та діяльності.
4. Використання сучасних підходів щодо технологій розробки і реалізації управлінських рішень.
5. Використання критеріїв якості рішень при їх розробці та реалізації.

Особливості механізму антикризового управління:

1. Надавання переваги мотивації, що орієнтована на антикризові заходи, економії ресурсів, глибокого аналізу ситуації, професіоналізму тощо.
2. Врахування настанови щодо оптимізму та впевненості, соціально-психологічної стабільності діяльності.
3. Визначення пріоритетів щодо цінностей професіоналізму.
4. Заохочування прояви ініціативності при вирішенні проблем та пошуку найкращих варіантів розвитку.
5. Підтримка корпоративності, пошуку та інновацій.

Характеристики антикризового управління:

Функції антикризового менеджменту	<ul style="list-style-type: none">▪ види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи. Визначається шість функцій:<ul style="list-style-type: none">– передкризове управління;– управління в умовах кризи;– управління виходу з кризи;– стабілізація нестійких ситуацій;– мінімізація втрат і упущених можливостей;– своєчасне прийняття рішень.
-----------------------------------	--

Інтеграція та диференціація	<ul style="list-style-type: none">▪ процеси, що знаходяться у діалектичному зв'язку між собою:- посилення інтеграції завжди призводить до послаблення,- інтеграції та навпаки; зв'язок між інтеграцією та диференціацією характеризує формування нових організаційних форм управління або організацій нового типу,- в цій взаємодії є кризові точки розвитку організації, які відображають небезпеку розпаду організаційних засад; вихід з кризи – це зміна співвідношення інтеграції та диференціації управління на ґрунті нових організаційних засад.
Обмеження (зовнішні та внутрішні)	<ul style="list-style-type: none">▪ фактори, що заважають впровадженню ефективного антикризового управління: внутрішні обмеження ліквідуються завдяки якісного відбору персоналу, його ротації, навчання, вдосконаленню системи мотивації, інформаційному забезпеченню; зовнішні обмеження регулюються завдяки розвитку впливу на зовнішнє середовище завдяки використанню маркетингу, зв'язки з громадськістю тощо.
Перспективність	<ul style="list-style-type: none">▪ можливість вибрати та розробити раціональну стратегію розвитку.
Сполучення формального та неформального управління	<ul style="list-style-type: none">▪ зона сполучення пріоритетів, методів, принципів тощо формального та неформального управління, що призводить до раціональної організації антикризового управління.

Механізми управління кризами на мікрорівні:

- організація перспективного планування;
- аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та виявлення тих з них, які здатні визвати кризу;
- розробка превентивних заходів щодо зниження уразливості системи;
- створення ресурсних резервів;
- скорочення поточних витрат;
- створення дублюючих систем управління;

- диверсифікація;
- активна інноваційна політика;
- стимулювання креативного мислення;
- підтримка активності як функціонального стану особистості, що є основою відповідальності та ініціативності;
- надання переваги таким складовим організаційної культури, що сприяють виходу з кризи;
- вдосконалення організаційної структури відповідно до наявних вимог;
- постійний розвиток персоналу (підготовка та перепідготовка).

У реальності існують такі ситуації, коли необхідно спровокувати кризу, не чекаючи поки вона виникне сама. Кризи можуть надавати можливості, які не з'являються в інші часи.

Переваги, які надає криза:

Поява лідерів	▪ криза змінює встановлений порядок, дозволяє талантам проявити себе
Прискорення зміни	▪ криза може скоротити час просування до прогресу
Заміна команди на більш професійну	▪ криза дає можливість зробити кадрові зміни більш швидко та ефективно з подоланням внутрішніх перешкод
Розвиток нових стратегій	▪ криза заставляє переглянути навіть найбільш продумані плани
Система раннього попередження	▪ більшість систем, що пережили кризу, бажають знайти спосіб, який дозволяє уникнути дублювання того, що сталося раніше
Нові перспективи	▪ система, що пережила кризу, як правило стає більш досвідченою

Механізми управління кризами на макрорівні:

- створення системи стратегічного управління на державному, регіональному та місцевому рівні;
- розробка та впровадження системи якісного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- активна дерегуляторна політика;

- податкова політика, яка адекватна економічному розвитку держави;
- цілісна та системна нормативно-правова база держави;
- ефективне управління земельними ресурсами;
- соціально-економічна політика, спрямована на підвищення якості життя громадян;
- виважена інформаційна політика, яка сприяє прозорості та відкритості керуючої системи;
- розвиток організаційної структури системи публічного управління повинен враховувати об'єктивні тенденції відчуження на ґрунті різнонаправленості інтересів громадян та чиновників;
- створення такої системи комунікації між керуючою системою та громадянами, при якій відповідні структури та спеціалісти змогли б пояснювати громадянам цілі та методи конкретної політики, аргументувати характер та зміст своєї діяльності, в умовах, в яких вони змушені працювати та приймати рішення;
- визнання існування стереотипів сприйняття влади: соціальні та політичні цілі держави дробляться та втілюються в завдання державних установ, а саме ці установи та їх функціональні повноваження віддані у власність державним службовцям, для яких розподіл та перерозподіл державних ресурсів залишається монопольною функцією;
- розуміння державними службовцями, що їх поведінка як “власників” влади, а не як її представників провокує конфлікти та кризи.
- необхідність визнання управлінцями своєї відповідальності за прийняття управлінських рішень в системі публічного управління;
- володіння гнучкими соціально-психологічними технологіями попередження та регулювання кризами;
- створення програм управління соціально-політичними конфліктами;

Маркетингова стратегія управління кризою, насамперед, націлена на аналіз, розробку, прийняття стратегічних рішень, формування свідомості громадян, впливу на них, розробці реальних програм соціального розвитку.

Головний принцип маркетингу в управлінні кризами – орієнтація на громадян, як споживачів послуг публічного управління, їх формування та максимальне задоволення.

Фактори маркетингового середовища контролюються у стратегічному менеджменті на наступних рівнях: міжнародному, макроекономічному, мікроекономічному та регіональному.

**Фактори маркетингового середовища, що досліджуються
на міжнародному рівні:**

- економічні кризи в інших регіонах та країнах;
- демографічні вибухи та спади;
- війни, політичні, етнічні та соціальні конфлікти в окремих регіонах та країнах;
- екологічні явища, стихійні лиха;
- порушення міжнародних угод;
- мультикультурні комунікації;
- міжнародна нормативно-правова база;
- етнокультурні стереотипи, установки, аттїтуди;
- когнітивний дисонанс;
- продукція мультимедійних засобів;
- рівень науково-технічних досліджень;
- рівень якості життя громадян;
- організаційна структура публічного управління;
- територіальна структура влади.

**Фактори маркетингового середовища, що досліджуються
на макроекономічному рівні:**

- соціально-економічна політика;
- науково-технічна і промислова політика;
- ресурсний потенціал;
- цінова та податкова політика;
- грошово-кредитна політика;
- митна політика;
- громадянське та комерційне законодавство.

**Фактори маркетингового середовища, що досліджуються
на мікроекономічному рівні:**

- характер конкурентного середовища;
- параметри попиту (стабільність та величина);
- характеристики споживачів (сегментація за групами);
- кон'юнктура ринку ресурсів (сировинні, матеріальні, трудові, фінансові);
- конкурентні переваги та слабкі сторони конкурентів.

**Фактори маркетингового середовища, що досліджуються
на регіональному рівні:**

- динаміка характеристик регіону, які привабливі для інвестицій;
- динаміка інвестицій;
- рівень та характер зайнятості населення, та динаміка її структури;
- рівень та динаміка якості життя громадян;
- рівень розвитку інфраструктури.

Види маркетингових стратегій в управлінні кризами:

Ознака	Вид стратегії
Розвиток організації	<ul style="list-style-type: none">▪ антикризова стратегія:- запобігання неспроможності;- вихід із кризи;- ліквідація її наслідків.
Вид і масштаб ринку	<ul style="list-style-type: none">▪ ринкова стратегія:- розширення ринку;- проникнення в глиб ринку;- конкурентні переваги тощо.
Функціональне призначення	<ul style="list-style-type: none">▪ стратегії факторів функціонування системи:- технологічних;- інноваційних;- фінансових;- трудових;

	<ul style="list-style-type: none">- інформаційних;- організаційних;- інвестиційних.
Маркетингове середовище	<ul style="list-style-type: none">▪ інтеграційні стратегії:<ul style="list-style-type: none">- макроекономічна;- зовнішньоекономічна;- регіональна;- міжгалузева;- галузева тощо.
Пріоритет засобів маркетингу	<ul style="list-style-type: none">▪ товарна стратегія:<ul style="list-style-type: none">- диференціація профілюючого товару;- диверсифікованість.- цінова стратегія:<ul style="list-style-type: none">- підвищення або зниження цін;- цінова кон'юнктура.- організаційна стратегія:<ul style="list-style-type: none">- продукту чи послуги організації, іміджу, сервісу, стилю і дизайну.- рекламна стратегія:<ul style="list-style-type: none">- інформування про переваги продукту;- переконання;- мотивація.
Ринкова кон'юнктура	<ul style="list-style-type: none">▪ стратегія попиту та пропозицій:<ul style="list-style-type: none">- стимулююча;- креативна;- підтримуюча;- протидіюча.

Ринкова поведінка	<ul style="list-style-type: none">▪ стратегії організацій на ринку:- широке проникнення;- інтенсивного маркетингу;- пристосування до потреб;- копіювання тощо.
-------------------	--

Тема 1.3. Стратегії в антикризовому управлінні та кризи в системі державного управління

У антикризовому управлінні основну роль відіграє стратегія управління. У стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам, шляхам та засобам виходу з кризи.

Стратегічні напрямки виходу з кризи:

1. Система антикризового управління.
2. Механізм антикризового управління.
3. Процеси антикризового управління.
4. Процеси інтеграції або дезінтеграції антикризового управління.

Стратегічне і тактичне планування в антикризовому управлінні:

Види планування	Етапи планування
Антикризове стратегічне планування:	<ul style="list-style-type: none">▪ аналіз внутрішніх та зовнішніх причин кризової ситуації;▪ перегляд місії та системи стратегічних цілей;▪ аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії.
Тактичне планування:	<ul style="list-style-type: none">▪ реалізація вибраної антикризової стратегії;▪ оцінка та контроль результатів антикризової стратегії.

Дії при виникненні проблем та кризових явищ:

Сигнали з середовища	Моніторинг середовища	Зниження зовнішньої уразливості	Підвищення гнучкості з середини системи	Розробка стратегії	Заходи щодо виконання стратегії
Усвідомлення проблеми	+				
Проблема стає зрозумілою	+	+	+		
Конкретизація проблеми	+	+	+	+	
Визначення шляхів вирішення проблеми та виходу з кризи	+	+	+	+	+
Прогноз результатів виходу з кризи	+	+	+	+	+

Пояснення до діаграми “Дії при виникненні проблем та кризових явищ”:

Дії при виникненні криз та проблем:	Інтерпретація дій при виникненні криз та проблем:
Моніторинг середовища	<ul style="list-style-type: none"> ▪ даний фактор повинен бути пріоритетним при оцінюванні середовища як зовнішнього, так і внутрішнього
Зниження зовнішньої уразливості	<ul style="list-style-type: none"> ▪ даний фактор повинен розглядатися з позицій відповідності керуючої системи керованій системі та підкріплюватися цілісною системою нормативно-правового забезпечення

Підвищення гнучкості з середини системи	▪ даний фактор повинен корелювати з уявленням про оптимізацію організаційної структури
Розробка стратегій	▪ даний фактор повинен розглядатися в контексті створення портфелю сценаріїв виходу з криз
Заходи щодо виконання стратегій	▪ даний фактор повинен співвідноситися з виконанням поставлених завдань, ризикованими та нестандартними рішеннями в разі відхилення розвитку ситуації від запланованого результату, постійним контролем за ходом виконання антикризових заходів та їх результатів
Заштриховане поле	▪ зона заходів, що використовується в залежності від ситуації

Завдання щодо реалізації стратегії виходу з кризи:

1. Остаточне з'ясування цілей та завдань антикризової стратегії, їх взаємо відповідність.
2. Доведення змісту нової стратегії до виконавців.
3. Підготовка підґрунтя для реалізації стратегії.
4. Залучення виконавців в процес реалізації стратегії.
5. Приведення ресурсів у відповідність з антикризовою стратегією.
6. Прийняття рішення щодо організаційної структури.

Етапи реалізації антикризової стратегії:

1. Розробка механізму щодо відхилення при виході з ладу одного з елементів системи, що призвело до кризи.
2. Уточнення моделі управління в разі необхідності.
3. Активізація інноваційних процесів.
4. Проектування та створення нової, більш адекватної організаційної структури.
5. Створення та налагодження діяльності групи з антикризового управління.
6. Організація безперервного контролю та оцінки виконання антикризових заходів.

7. Розробка методів мотивації персоналу.

Кризи в системі державного управління

- Криза державного управління – це особливий стан в розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, яке характеризується такими ознаками як:
 - нестабільність;
 - розбалансування діяльності політичних інститутів;
 - зниження рівня керованості соціально-економічних та політичних процесів;
 - загострення політичних конфліктів;
 - збільшенням критичної активності мас.

Характеристики станів прояву кризи державного управління

- Виникнення багато чисельних джерел конфлікту в різноманітних сферах суспільного життя; в залежності від суспільно-політичної системи кризи можуть виглядати таким чином:
 - у гнучких плюралістичних системах суспільства кризи виявляють нове співвідношення сил та інтересів бути джерелом підйому суспільного розвитку;
 - у жорстких (ригідних) суспільно-політичних системах кризи виконують дестабілізуючу роль та поглиблюють протиріччя;
 - кризи можуть виконувати як в одному, так і в другому випадках корегуючу, стабілізуючу функцію.
- Розвиток конфліктних ситуацій в суспільстві до такого ступеню, коли вони вже не можуть бути вирішені шляхом компромісів і які відображають:
 - функціональний розлад механізмів функціонування державної влади;
 - неефективність суспільних інститутів;
 - невідповідність структур, форм і методів управління соціально-економічним умовам, що змінюються.
- Розвиток та загострення кризи, що включає розпад існуючих політичних структур і веде до ентропії системи державного управління, тобто розсіювання державної влади, втраті органами державного управління своїх сутнісних властивостей – здійснювати управлінський вплив на суспільні процеси.

Причини криз и державного управління

1. Об'єктивно існуюча та офіційно декларована необхідність переходу суспільства з ригідного стану у плюралістичний з одного боку, та суб'єктивним тяжінням до використання минулих жорстких механізмів управління суспільством з іншого.	2. Спрямованістю на кардинальні демократичні перетворення в інтересах всього суспільства з однієї сторони, і прагнення провести їх в інтересах лише нових політичних еліт з другої.
3. Декларацією “свободи ринку”, з одного боку, та штучним створенням нерівних стартових можливостей для ефективної участі суб'єктів суспільства в ринкових відносинах, з іншого.	4. Необхідністю більш прогресивного устрою внутрішньодержавних та міждержавних національних відносин з однієї сторони, та використання етнічного диктату для реалізації вузько корпоративних цілей, з іншої.

Соціальна напруга – це певна фаза розвитку соціального конфлікту, особливий соціально-психологічний стан суспільства, для якого характерне латентне чи відкрите неприйняття суспільних умов, що склалися, наявність руху проти дій та рішень владних структур.

Соціальний вибух – це некерований соціальний рух, який може прийняти форму бунту, та призвести до подальшого розпаду суспільства та держави.

В умовах кризи генеральним вектором теорії та практики управління соціальним розвитком стає не орієнтація на кінцеві, нехай навіть дуже прогресивні цілі (типу – побудова “правової держави”), а розробка антикризової програми оперативного реагування, впровадження в життя оптимальних методів пошуку і узгодженого прийняття управлінських рішень всіх рівнів, наявності в цих процедурах реальних можливостей коректування помилок та врахування випадковостей.

Фактори соціальної пасивності, що зменшують соціальну напругу:

1. У настроях людей домінує соціальний песимізм (більшість людей, яка живе за межею бідності – від 69% до 83% не мають наміру навіть у випадку крайньої необхідності звертатися за допомогою до керівників своїх організацій у профспілки, державно-владні структури, правоохоронні органи, судові інстанції тощо).	2. У психічному стані людей превалює стомленість від всіляких “революційних” стресів, неврозів, коли очікування не реалізувались, а негативні наслідки відчутні.
3. У соціумі рівень потенційної активності високий, а реальний рівень готовності до активних дій низький, при цьому, між невдоволенням і готовністю до реальних дій існує значний розрив.	4. У ментальності населення резерви адаптації до ненормальної соціальної ситуації виявились значними: люди стали звикати до критичного стану життя, зниження життєвих стандартів
5. У критеріях самооцінки буття, для багатьох, основним стала не заможність окремих, а приклади абсолютного зубожіння, екологічних, кримінальних та інших катастроф.	6. У соціумі привалює соціальна депресія, а рух протесту не має розвинутих форм корпоративних дій.
7. У суспільстві відсутні політичні суб’єкти, які можуть організувати і очолити рух протесту, об’єднати депресивне суспільство, взяти ситуацію під контроль.	

Ефективне управління потребує приділяти підвищену увагу до виявлення проблем. Вчасне виявлення ознак кризових ситуацій стає основним завданням антикризового управління.

Фактори профілактики кризових ситуацій:

1. Правове забезпечення діяльності органів державної влади.
2. Встановлення демократичної процедури законотворчості.
3. Дії всіх органів влади на засаді закону.
4. Дотримання правових процедур розв’язання спорів.

5. Впорядкування правового статусу державних органів, інших інститутів політичної системи, включаючи партії, недержавні організації, місцеве самоврядування тощо.
6. Конкретизація правових повноважень різних учасників суспільної діяльності, корекція і розвиток їх взаємозв'язків.
7. Впровадження політичних норм (правил відношень, що не мають юридичного характеру).
8. Впровадження адміністративної і політичної етики.
9. Збільшення кредиту довіри нижчестоящих інстанцій до вищестоящих.
10. Пов'язування інтересів громадян та чиновників, які за думкою більшості населення, керуються інтересами не стільки громадян, скільки особистими.

Реформи – це глибоке перетворення політичних, економічних і соціальних відносин, що проводиться державною владою з метою якісного оновлення системи державного управління.

Частиною соціально-політичних перетворень, що проводяться владою, є адміністративні реформи, які проводяться в усіх країнах, як відповідь на потреби внутрішнього розвитку системи державного управління і адаптація до факторів зовнішнього середовища, якому притаманні зміни.

Елементи системи адміністративного реформування в Україні:

1. Вироблення єдиної узгодженої політики щодо проведення адміністративної реформи, яка має бути пов'язаною з іншими системними реформами.
2. Створення єдиного “мозкового центру” з питань управління адміністративною реформою.
3. Створення необхідної законодавчої бази.
4. Адаптація організаційно-функціональної структури виконавчої влади до умов транзитивного періоду.
5. Розмежування статусу державних органів відповідальних за вироблення і впровадження політики та виконавчих агенцій, які надають державні послуги
6. Запровадження єдиної системи стратегічного планування.
7. Створення регулятивних документів, які являють собою методологічну основу для стратегічного планування, визначення взаємозв'язків між першочерговими завданнями, поставленими в планах, та підготовкою державного бюджету.

8. Посилення ролі кабінету міністрів у стратегічному управлінні та координація роботи уряду, зведення до мінімуму можливості прийняття неузгоджених із загальною стратегією рішень.
9. Створення ефективної системи координації, яка дозволяла б аналізувати взаємозв'язок між політикою в різних галузях, та її значення для функціонування і розвитку держави.
10. Запровадження нових стандартів і процедур роботи уряду.
11. Впровадження нових процедур вироблення державної політики.
12. Опанування нових вмінь та навичок з аналізу і координації державної політики.
13. Створення нової системи взаємовідносин між центральними, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, виходячи з принципу децентралізації владних повноважень.
14. Визначення інституційної основи співпраці місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.
15. Запровадження єдиних стандартів діяльності органів державної влади, розроблення критеріїв та стандартів якості державних послуг.
16. Створення ефективного механізму правового захисту, юридичних та фізичних осіб на оскарження адміністративних рішень.
17. Створення ефективної системи планування, звітування, контролю та аудиту в системі державного управління та місцевого самоврядування.
18. Зосередження контролю на досягненні конкретних запланованих результатів, які можна реально оцінити.

Висновки до розділу 1

1. **Криза** – це важливий етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу зовні та з середини, і який вимагає від неї якісно нового реагування.
2. Основна особливість кризи складається з загрози руйнування системи.
3. Починаючи з 80-х років минулого сторіччя, стало важливим розпізнавати виникаючі тенденції нестабільності, що обумовлені як розвитком науково-технічного прогресу, так і ускладненням зовнішніх факторів політичної, економічної, соціальної, природничої ситуації.
4. Для ефективного управління кризовими явищами необхідно знати основні моделі розвитку криз та використовувати методи діагностики криз, стратегічного управління, інноваційні методи тощо.
5. Криза в системі державного управління – це особливий стан в розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, яке характеризується такими факторами як: нестабільність, розбалансування діяльності політичних інститутів, зниження рівня керованості соціально-економічних та політичних процесів, загострення політичних конфліктів, збільшення критичної активності мас.
6. Ефективне управління потребує приділяти підвищену увагу до реформ як засобів антикризового управління.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Тема 2.1. Класифікації ризиків, управління ризиками

Тема 2.2. Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях, комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками

Тема 2.1. Класифікації ризиків, управління ризиками

Ризик - це:

- рівень фінансової втрати, що виражається в можливості не досягти поставленої мети; у невизначеності прогнозованого результату; у суб'єктивності оцінки прогнозованого результату;
- ступінь варіабельності прибутку, що може бути отриманий завдяки володінню даним видом активів;
- ризик законодавчих змін, що може призводити, наприклад, до необхідності перереєстрації випуску цінних паперів, зміні умов або замінам випусків, що викликає істотні додаткові витрати втрати для емітента й інвестора;
- стимул підвищення відповідальності за прийняті рішення;
- управлінська діяльність, що має в тім або іншому ступені ризиковий характер, що обумовлено багатофакторною динамікою об'єкта управління, його зовнішнім оточенням, роллю людського фактора, процесом впливу;
- складові управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації того або іншого ступеня невизначеності, при недостатності інформації, при виборі альтернативного рішення, критерій ефективності якого зв'язаний з імовірністю прояву негативних умов реалізації;
- діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення і передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети;
- або втрати, збиток, імовірність яких зв'язана з наявністю невизначеності, недостатності інформації, невірогідності, або вигода і прибуток, одержати які можливо лише при діях, обтяжених ризиком, що найчастіше зв'язується з інноваційною діяльністю.

Характеристика ризику:

Поняття	Зміст поняття
Сутність ризику	<ul style="list-style-type: none">▪ можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється обрана альтернатива;▪ імовірність досягнення бажаного результату;▪ відсутність впевненості в досягненні мети;▪ можливість настання несприятливих наслідків (матеріальних або фізичних) при здійсненні тих або інших дій в умовах невизначеності для суб'єкта, що йде на ризик;▪ матеріальні, екологічні, морально-ідеологічні й інші втрати, зв'язані зі здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи;▪ чекання небезпеки, невдачі в результаті вибору альтернативи і її реалізацій
Ступінь ризику	<ul style="list-style-type: none">▪ кількісна і якісна міра імовірності, що враховується;▪ розрізняють ступені: високу, середню, низьку, нульову
Ціна ризику	<ul style="list-style-type: none">▪ розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності
Плата за ризик	<ul style="list-style-type: none">▪ розмір успіху
Невизначеність та ризику	<ul style="list-style-type: none">▪ виступають невід'ємними рисами, як процесів управління, так і господарської діяльності
Визначеність та ризику	<ul style="list-style-type: none">▪ умови вироблення і прийняття управлінських рішень, коли керівник з достатньою для даної ситуації вірогідністю знає потенційні результати кожного з можливих варіантів розвитку подій
Прийнятність ризику	<ul style="list-style-type: none">▪ імовірність втрат і імовірність того, що ці втрати не перевищуватимуть певний рубіж

Рівень ризику	<ul style="list-style-type: none">імовірність ризику перебуває в межах нормативного стандарту для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень
Імовірність ризику	<ul style="list-style-type: none">ступінь впливу джерела ризику, яким може виступати як подія, вимірювана в межах значень від нуля до одиниці (кожен вид ризику має верхні і нижні границі імовірності)
Результат діяльності в ситуації ризику	<ul style="list-style-type: none">розмір ймовірних втрат або величина очікуваного позитивного результату у визначеній заздалегідь мірі

Характеристики складових готовності до ризику:

Стереотипи	<ul style="list-style-type: none">результати практичної реалізації минулих аналогічних рішень, прийнятих в умовах невизначеності
Невдачі	<ul style="list-style-type: none">диктують вибір обережної політики
Успіх	<ul style="list-style-type: none">спонукає до ризику
Відношення (до ризику)	<ul style="list-style-type: none">багато в чому залежить від розміру капіталу, яким володіє людина або організація
Переваги	<ul style="list-style-type: none">для більшості людей – мало ризиковані варіанти дій
Дії	<ul style="list-style-type: none">відповідно до минулого досвіду й інтуїції, якщо немає часу на збір додаткової інформації або якщо витрати на неї дуже великі
Схильності	<ul style="list-style-type: none">мислення і вчинки незалежні, неабиякі, зухвалі; у думках і діях наявний строгий розрахунок, що не заважає натхненню; упевненість базується на творчому передбаченні результату; нестандартні підходи до проблем, динаміка, експеримент
Поводження	<ul style="list-style-type: none">індивідуальні якості, здібності людини, його навички, готовність, установки, загальна і спеціальна підготовка, його характер і темперамент

Протистояння (напруженій ситуації)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ фізична і фізіологічна усталеність, психічна усталеність, психологічна готовність
Форми реакції	<ul style="list-style-type: none"> ▪ зниження організованості поведження, гальмування дій і рухів, або підвищення ефективності діяльності
Рівні реакції	<ul style="list-style-type: none"> ▪ рівень пристосувальних реакцій, що активізують орієнтований рефлекс і автоматичні “акти типів навичок”; ▪ рівень реакцій, що активізують складні інтелектуальні функції, що формують стратегію поведження і забезпечують процес розподілу уваги.

Категорії виміру ризику:

Критерії виміру ризику	Характеристики критерію виміру ризику
Через поняття “рівня домагань”	більш ніж високий рівень домагань людини на будь-яке досягнення, тим, при однаковому рівні невизначеності ситуації, у нього вище ступінь ризику; ризик же при грамотному відношенні і при вмілому поведженні не призведе до істотних втрат
Через поняття “міра ризику”	міра очікуваної невдачі при неуспіху в процесі досягнення мети може визначатися через співвідношення імовірності неуспіху і ступеня несприятливих наслідків, що можуть наступити в цьому випадку
Через поняття “системний аналіз ситуації”	тактика і стратегія проведення дій обговорюється і приймається колегіально, і припускає визначений алгоритм; наприклад: <ul style="list-style-type: none"> ▪ до початку активних дій щоденне обговорення тактики щотижня приймається план дій на тиждень; ▪ проводиться аналіз щомісячних результатів; ▪ проводиться аналіз і прогнозування можливих утрат ресурсів;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ визначаються мети на наступний місяць; ▪ визначаються випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають внаслідок відхилення реального ходу підприємництва від задуманого сценарію.
Через поняття “фінансовий механізм”	перспективне рішення фінансового характеру має вірогідну природу, будучи суб’єктивним, а ступінь його об’єктивності залежить від багатьох факторів, включаючи точність прогнозованої динаміки грошового потоку, ціни джерел засобів, можливості їхнього одержання і т.д.
Через поняття “диверсифікованість”	в основі таких оцінок лежать статистичні дані, а зниження ступеня ризику досягається диверсифікованістю видів діяльності, активів, напрямку інвестування та інше
Через «поняття співвідношень»	одержання найбільшого прибутку при оптимальному співвідношенні прибутку і ризику; мистецтво одержання і збільшення доходу (виграшу, прибутку) у невизначеній господарській ситуації
Через поняття “правильний добір співробітників”	добір співробітників для діяльності з найбільшим ризиком, заснованої на сумлінності в проведенні дій і особливостях людської психології, що не повинно загрожувати ліквідності організації
Через поняття “критерій максимаксу”	зіставлення очікуваної економічної вигоди і можливих втрат у зв’язку з ризиковими діями.

Класифікації та природа ризиків в антикризовому управлінні

Ризики в антикризовому управлінні класифікуються як виробничі, фінансові, інвестиційні, ринкові, політичні та ризики, які зв’язані з властивостями особистості.

Види та способи оптимізації виробничих ризиків:

Вид	Спосіб оптимізації
Неоптимальний розподіл ресурсів	<ul style="list-style-type: none">чітко визначити пріоритети в розподілі ресурсів у залежності від планованої кількості вироблених продуктів
Помилки керівників	<ul style="list-style-type: none">запровадити систему контролю і дублювання у вузлових ланках бізнесу; змодельовати можливі наслідки помилок при виконанні найбільш дорогих проектів; провести ділові ігри
Невдоволення співробітників	<ul style="list-style-type: none">продумати соціально-економічні програми, з урахуванням вимог часу
Непередбачені обставини (стихійні лиха)	<ul style="list-style-type: none">запровадити страхування майна підприємства
Дорожньо-транспортні випадки	<ul style="list-style-type: none">добровільне страхування наземного транспорту; обов'язкове особисте страхування від нещасних випадків на транспорті; обов'язкове страхування громадянської відповідальності власників транспортних засобів
Знищення або псування вантажу при транспортуванні	<ul style="list-style-type: none">добровільне страхування вантажу і багажу
Утрати від недбалості працівників	<ul style="list-style-type: none">добровільне страхування відповідальності перед третіми особами
Матеріальний або моральний збиток через нечесність службовців	<ul style="list-style-type: none">добровільне страхування відповідальності перед третіми особами
Збиток через невиконання працівниками своїх обов'язків працівником або групою	<ul style="list-style-type: none">передача страховикові відповідальності

Припинення ділової активності	<ul style="list-style-type: none">▪ добровільне страхування фінансових ризиків
Смерть або захворювання керівника або ключового працівника	<ul style="list-style-type: none">▪ добровільне страхування фінансових ризиків;▪ добровільне страхування життя;▪ добровільне страхування від нещасного випадку

Види та способи оптимізації фінансових ризиків:

Вид	Спосіб оптимізації
Неправильне співвідношення показників фінансової діяльності	<ul style="list-style-type: none">▪ знайти спосіб підвищити рентабельність інвестицій у свій бізнес
Пасивність капіталів або надмірно висока їх концентрація	<ul style="list-style-type: none">▪ грамотне управління фінансами, своєчасне розміщення пасивних коштів у проекти, що приносять прибуток або надання вигідних кредитів
Неможливість погашення кредитних засобів	<ul style="list-style-type: none">▪ добровільне страхування кредитів
Збільшення відсотка оподаткування	<ul style="list-style-type: none">▪ добровільне страхування фінансових ризиків
Невиконання договірних зобов'язань	<ul style="list-style-type: none">▪ добровільне страхування фінансових ризиків і добровільне страхування відповідальності перед третіми особами

Види та способи оптимізації інвестиційних ризиків:

Вид	Спосіб оптимізації
Неповернення інвестованих коштів	▪ добровільне страхування інвестицій
Зниження депозитних ставок	▪ добровільне страхування фінансових ризиків
Неякісний інвестиційний проект	▪ якісний підхід до вибору інвестиційного проекту або фахівців-розробників

Види та способи оптимізації ринкових ризиків:

Вид	Спосіб оптимізації
Економічні коливання і зміни попиту	▪ постійне прогнозування їх і облік у планах діяльності
Дії конкурентів	▪ передбачати можливі дії конкурентів (на основі систематичного аналізу їхньої діяльності) і враховувати у своїх рішеннях
Зміна цін і рівня прибутку	▪ науково обгрунтовані прогнози цих факторів для планування і проведення подальшої діяльності
Невиправдано обраний проект (вид діяльності)	▪ ретельно перевірити всі аргументи “за” і “проти” і, якщо треба, використовувати комп’ютерне моделювання, щоб точно прорахувати всі варіанти

Види та способи оптимізації політичних ризиків:

Вид	Спосіб оптимізації
Політичні події, що мають важкі наслідки для даного бізнесу	<ul style="list-style-type: none">враховувати, що їх не завжди можна передбачати і підстрахуватися від них, але треба вміти мобілізувати себе

Види та способи оптимізації ризиків, пов'язаних із властивостями особистості:

Вид	Спосіб оптимізації
Мотивований	<ul style="list-style-type: none">враховувати, що ризик може виступати як діяльність, усвідомлена, і що припускає одержання певного задуманого результату
Немотивований	<ul style="list-style-type: none">враховувати, що ризик може виступати у вигляді самостійного мотиву діяльності
Цілеспрямований	<ul style="list-style-type: none">враховувати, що може виявлятися ризик, наповнений сторонніми мотивами, що мають або негативне, або позитивне забарвлення
Безкорисливий	<ul style="list-style-type: none">враховувати, що може виявлятися ризик, очищений від сторонніх мотивів
Надситуативний	<ul style="list-style-type: none">враховувати, що ризик як особлива форма прояву активності суб'єкта зв'язаний з існуванням "надситуативної активності", що становить собою здібність суб'єкта підніматися над рівнем вимог ситуації, ставити мети, надлишкової з погляду вихідної задачі (надситуативна активність виступає в явищах творчості, пізнавальної, інтелектуальної активності, "безкорисливого" ризику, наднормативної активності і дозволяє суб'єктові переборювати зовнішні і внутрішні обмеження ("бар'єри") у діяльності; наявність "безкорисливого", "надситуативного" ризику часто спостерігається в ситуаціях, що містять погрозу).

Щоб оцінити імовірність тих або інших утрат, обумовлених розвитком подій по непередбаченому варіанту, при цьому насамперед слід знати усі види втрат і вміти їхній задалегідь обчислити або вимірити як ймовірні прогнозні розміри. Випадковий розвиток подій може приводити не тільки до втрат у вигляді підвищених витрат ресурсів і зниження кінцевого результату, а також може збільшити витрати одного виду ресурсів і знизити витрати іншого виду (поряд з підвищеними витратами одних ресурсів може спостерігатися економія інших). ! Якщо випадкова подія впливає на кінцеві результати діяльності, а також має несприятливі та сприятливі наслідки, то при оцінці ризику треба в однаковій мірі враховувати і ті, і інші.

При визначенні сумарних можливих утрат варто відраховувати з розрахункових утрат супровідний їх вигравш.

Класифікація ризиків в антикризовому управлінні:

Ознака	Вид ризику
Призначення ризику	<ul style="list-style-type: none">ризи́к, що припускає втрати;ризи́к, що припускає вигоду.
Функціональні особливості ризику-процесу	<ul style="list-style-type: none">маркетинговий;інноваційний;інвестиційний;виробничий;страховий;фінансовий.
Зміст ризику-результату	<ul style="list-style-type: none">економічний;соціальний;правовий;_ організаційний;_ інноваційний;психологічний;іміджевий.

Наслідки реалізації ризику-рішення	<ul style="list-style-type: none">▪ соціальні;▪ політичні;▪ екологічні;▪ демографічні.
Рівень зовнішніх факторів (джерел ризику)	<ul style="list-style-type: none">▪ міжнародний;▪ макроекономічний;▪ регіональний.
Ринковий фактор ризику	<ul style="list-style-type: none">▪ конкурентний;▪ кон'юнктурний;▪ ціновий;▪ комунікаційний.
Ринки факторів виробництва як джерела ризику	<ul style="list-style-type: none">▪ людських ресурсів;▪ інформаційний;▪ фінансових ресурсів;▪ матеріальних ресурсів;▪ тимчасовий.
Засіб впливу	<ul style="list-style-type: none">▪ цільовий, стратегічно, тактичний;▪ прогнозований, планований, концептуальний;▪ мотиваційний, стимулюючий;▪ структурний.
Характер прояву	<ul style="list-style-type: none">▪ суб'єктивний;▪ об'єктивний;▪ неправомірний (правомірний);▪ невинуватий (винуватий);▪ криміногенний.

Метод (методологія)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ експертний; ▪ економіко-математичний; ▪ дисконтування; ▪ статистичний; ▪ інтуїтивний.
---------------------	---

Сутність і характер прояву управлінських ризиків

Природа ризику, його зміст, різноманіття факторів, джерел ризику, розмаїтість ризикових ситуацій, що вимагають організації й управління припускають розгляд ризику як категорії управління.

Функції управлінського ризику:

Функції	Складові
Функції об'єкта управління	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організація дозволу ризику; ▪ ризикові вкладення капіталу; ▪ робота зі зниження розміру ризику; ▪ процес страхування ризиків; ▪ економічні відносини; ▪ зв'язку між суб'єктами господарського процесу.
Функції суб'єкта управління	<ul style="list-style-type: none"> ▪ прогнозування (передбачення певних подій, розробка на перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому і його різних частинах); ▪ регулювання (вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта у випадку виникнення відхилення від заданих параметрів); ▪ координація (забезпечення погодженості роботи всіх ланок системи управління ризиком)

Найбільш розповсюджені види управлінських ризиків соціально-економічного розвитку будь-якої країни:

Економічні	<ul style="list-style-type: none">▪ утрата національного багатства;▪ зниження конкурентноздатності країни;▪ падіння інвестиційної привабливості економіки;▪ збільшення частки ВВП на душу населення;▪ ріст рівня інфляції.
Соціальні	<ul style="list-style-type: none">▪ погіршення матеріальної забезпеченості населення;▪ ріст захворюваності і смертності населення;▪ негативна демографічна ситуація;▪ зниження рівня освіченості населення.
Екологічні	<ul style="list-style-type: none">▪ забруднення навколишнього середовища;▪ вирубка лісів, ерозія ґрунту.
Політичні	<ul style="list-style-type: none">▪ зміна економічної політики;▪ погроза національних конфліктів;▪ мораторії і торговельні ембарго.

Ризикові ситуації найчастіше виникають у зв'язку з недосконалістю системи управління економікою, відсутністю нормативних актів, що регулюють ризикову діяльність організацій і підприємств.

Кожна виробничо-господарська система своєрідна, а склад ризиків мінливий, що припускає розробку на основі загальної стратегії своєї системи управління ризиком. Рішення проблем визначення, аналізу й управління ризиками стає професійним завданням управлінців.

Аналіз будь-якої ризикової ситуації і розробка рішень припускає необхідність визначення тих видів ризиків, з якими управлінець зіштовхується в процесі професійної діяльності. Цю проблему дозволяє вирішувати методологічна систематизація ризиків, що відбиває їхню багатofакторну природу.

Характеристика складових факторів ризику:

Фактори	Складові
Зовнішні (джерела ризику)	<ul style="list-style-type: none">▪ криза соціально-економічного розвитку країни й окремих регіонів;▪ порушення надійності формування нових зв'язків із громадськістю (споживачами);▪ труднощі формування нових зв'язків із громадськістю (споживачами);▪ труднощі забезпечення фінансовими ресурсами;▪ труднощі забезпечення трудовими ресурсами;▪ труднощі забезпечення матеріальними ресурсами та інше
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none">▪ функціональні особливості виробничої діяльності;▪ функціональні особливості фінансової діяльності;▪ функціональні особливості маркетингової діяльності;▪ зміст економічних ризиків;▪ зміст соціальних ризиків;▪ зміст організаційних ризиків;▪ зміст правових ризиків;▪ зміст інноваційних ризиків;▪ наслідки реалізації результатів екологічних ризиків-рішень;▪ наслідки реалізації результатів соціальних ризиків-рішень;▪ наслідки реалізації результатів політичних ризиків-рішень.
Інтеграційні (фактори взаємодії)	<ul style="list-style-type: none">▪ засіб впливу і взаємодії;▪ критерії і методи оцінки ризику;▪ системність в оцінці кожного виду ризиків.

Антикризове управління ризиками

Ризиком можна керувати, використовуючи різноманітні заходи, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикової події та вчасно вживати заходів щодо зниження ступеня ризику.

В управлінні ризиками готових рецептів немає і бути не може, але, знаючи його методи, прийоми, способи рішення тих або інших управлінських завдань, можна домагатися відчутного успіху в конкретній ситуації.

Характеристика функцій антикризового управління:

Функції управління	Значення функції
Об'єкта управління	<ul style="list-style-type: none">▪ організація вирішення ризику;▪ організація ризикових вкладень капіталу;▪ організація робіт зі зниження розміру ризику;▪ організація процесу страхування ризиків;▪ організація економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарського процесу.
Суб'єкта управління	
1. Прогнозування	<ul style="list-style-type: none">▪ розробка на перспектива змін стану об'єкта в цілому і його різних частинах; це передбачення визначених подій.
2. Регулювання	<ul style="list-style-type: none">▪ вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається становище усталеності цього об'єкта у випадку виникнення відхилення від заданих параметрів.
3. Координація	<ul style="list-style-type: none">▪ забезпечення узгодженості роботи всіх ланок системи управління ризиком.
4. Стимулювання	<ul style="list-style-type: none">▪ спонукання керівників, інших фахівців до зацікавленості в результаті своєї праці.
5. Контроль	<ul style="list-style-type: none">▪ перевірку організації роботи зі зниження ступеня ризику.

6. Організація –	▪ об'єднання людей, що спільно реалізують програму ризикових дій на основі певних правил і процедур.
------------------	--

Особливу роль у вирішенні ризикових завдань грають інтуїція керівника та інсайт.

Інтуїція – здатність безпосередньо, як би раптово, без логічного продумування знаходити правильне вирішення проблеми. Інтуїція є неодмінним компонентом творчого процесу.

Інсайт – усвідомлення вирішення конкретної проблеми. У момент інсайту вирішення усвідомлюється ясно, однак така виразність часто носить короткочасний характер. Тому необхідно окремо фіксувати рішення.

Підвищений ризик має місце при всіляких обставинах, зокрема, при неправильному управлінському рішенні, незадовільному виконанні підлеглим завдань, невдалому виборі виконавця, помилці в маркетинговому прогнозі, відмовленні керівників прийняти радикальне речення.

Функції керівників при проведенні ризикованих дій:

1. Проводити ризикові вкладення ресурсів відповідно до діючого законодавства і правилами діяльності організації.
2. Розробляти програму ризикової інвестиційної діяльності.
3. Збирати, аналізувати, обробляти і зберігати інформацію про навколишнє оточення відповідно до діючого законодавства і вимогами зовнішнього середовища з урахуванням інновацій.
4. Визначати ступінь і вартість ризиків, стратегію і прийоми керування ризиком.
5. Розробляти програму ризикових рішень і організувати її виконання, включаючи контроль і аналіз результатів.
6. Визначати гарантії для організації у випадку невдалих ризикованих дій.

Правила стратегії управління ризиками:

Правила стратегії	Зміст правила керування ризиками
Максимум виграшу	<ul style="list-style-type: none">їого сутність полягає в тім, що з можливих варіантів ризикових вкладень ресурсів вибирається варіант, що дає найбільшу ефективність результату при мінімальному або прийнятному ризику
Оптимальна імовірність результату	<ul style="list-style-type: none">полягає в тому, що з можливих рішень вибирається те, при якому імовірність результату є прийнятною для здійснення ризикованих дій
Оптимальні коливання результату	<ul style="list-style-type: none">сутність його в тім, що з можливих рішень вибирається те, при якому імовірності виграшу і програшу для того самого ризикового вкладення ресурсів мають найменший розрив
Оптимальне поєднання виграшу і розміру ризику	<ul style="list-style-type: none">їого сутність полягає в тім, що керівник оцінює очікувані розміри виграшу і ризику і приймає рішення вкласти ресурси в той захід, що дозволяє одержати очікуваний виграш і одночасно уникнути великого ризику

Мистецтво управління ризиком у невизначеній ситуації засновано на прогнозуванні ризику і використанні різних прийомів його зниження.

Центральне місце в оцінці ризику займають аналіз і прогнозування можливих втрат ресурсів при здійсненні управлінської діяльності. Маються на увазі випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають внаслідок відхилення реального ходу подій від задуманого сценарію.

До методів оцінки величини ризиків відносять статистичні, експертні та аналітичні. У банківській стратегії доцільно враховувати можливості попередження або мінімізації ризиків шляхом їх страхування, які, як вважається набувають усе більшого поширення в Україні.

Основні правила колегіального прийняття стратегії і тактики:

1. До початку активних операцій щоденне обговорення тактики.
2. Щотижня прийняття плану роботи на тиждень.
3. Щомісячний аналіз результатів і визначення цілей на наступний місяць.

Важливим елементом керування ризиком є розвиток системи підвищення кваліфікації співробітників, що сприяє зменшенню ризику співробітників і виникаючих унаслідок цього збитків.

Процес управління ризиками вимагає індивідуальних методів управління в кожному конкретному випадку, особливо в країнах, у яких події виникають динамічно, суперечливо і важно прогнозованими.

При розробці стратегії і тактики управління ризиком варто враховувати, що при усій вивченості проблеми ризику, всі способи, методи і прийоми відхилення від ризику, як показує світова практика, не можуть цілком усунути цю проблему в будь-якій країні.

Евристичні правила для ухвалення рішення в умовах ризику:

1. Не можна ризикувати більше, ніж це можуть дозволити власні ресурси.
2. Завжди треба думати про наслідки ризику.
3. Позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву.
4. Не можна ризикувати усім заради малого.
5. При наявності сумніву приймаються негативні рішення.
6. Не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення, можливо, що є й інші варіанти.
7. Попередня робота перед ухваленням розкутого рішення.
8. Визначити максимальний обсяг утрат по даному ризику.
9. Зіставити його з обсягом вкладень ресурсів.
10. Порівняти його з усіма власними ресурсами і визначити, чи не призведуть утрати до погіршення ситуації в зовнішній середовищі.
11. Обсяг утрат може дорівнювати обсягові даного вкладеного ресурсу, бути менше його або більше.

Способи вибору варіанта рішення:

1. Вибір варіанта рішення за умови, що відомі імовірності можливих управлінських ситуацій.
2. Вибір варіанта рішення за умови, що імовірності можливих управлінських ситуацій невідомі, але маються оцінки їхніх відносних значень.
3. Вибір варіанта рішення за умови, що імовірності потенційних управлінських ситуацій невідомі, Але відомі основні напрямки оцінки результатів управлінських дій.

Цілеспрямований процес управління припускає виконання в логічній послідовності взаємозалежних управлінських функцій (управлінських робіт) за рішенням конкретної проблеми з використанням управлінських засобів і методів впливу на керовану систему. Тому результати процесу управління в ризикових ситуаціях матеріалізуються в продукті і відбивають у підсумкових показниках і соціальних наслідках діяльності.

Управлінський ризик має інформаційні, тимчасові, організаційні, економічні, соціальні і правові параметри.

Стадії процесу вироблення і реалізації ризикових рішень:

Інформаційний аналіз	<ul style="list-style-type: none">▪ містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, по виявленню нових джерел ризику і коректуванню відомих факторів, прояв яких залежить від умов, що змінюються.
Діагностика ситуації	<ul style="list-style-type: none">▪ визначається специфікою розв'язуваної задачі, основний акцент робиться на обліку причин, що викликають зміни ризику, їхньому ранжируванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації
Розробка варіантів рішень	<ul style="list-style-type: none">▪ характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються границі (межі) можливого негативного прояву ризику
Ухвалення рішення	<ul style="list-style-type: none">▪ містить комплексне обґрунтування, як самого рішення, так і імовірність і параметри припустимого ризику

Організація і реалізація	<ul style="list-style-type: none">включають види управлінської діяльності по реалізації ризику- рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику, що вимагає оперативного вживання заходів.
--------------------------	---

Основні засоби впливу при управлінні ризиком:

Стратегія керування	<ul style="list-style-type: none">політика, що забезпечує правомірність і допустимість ризику конкретного виду в ризикових рішеннях, розроблювальних стосовно до конкретних соціально- економічних систем і ситуацій.
Критерії вибору ризику- рішення	<ul style="list-style-type: none">розробка меж (границь) ризику, динаміка зміни втрат (збільшення, зниження) у залежності від обсягу продажів, розміру витрат, зміни цін, інфляції і т.п.
Розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризиків-рішень	<ul style="list-style-type: none">страхування, інші можливі захисти від ризику – необхідні умови вироблення і реалізації ризиків-рішень; використовуються при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.
Оцінка ефективності	<ul style="list-style-type: none">визначення ефективності досягнутого рівня як відносини упущених можливостей або втрат до витрат на управління ризиком.

Оцінка інвестиційних ризиків потрібна потенційним інвесторам, щоб точніше розібратися в ситуації, передбачати ймовірні напрямки її розвитку, провести обґрунтоване порівняння передбачуваних інвестиційних проектів.

Групи факторів ризику в оцінці інвестиційного клімату:

Групи факторів	Характеристика груп факторів
Соціально-політичні:	<ul style="list-style-type: none">▪ погроза стабільності регіону ззовні (міжрегіональні конфлікти);▪ стабільність адміністрації регіону (без змін або під погрозою зміни);▪ характеристика офіційної опозиції адміністрації регіону (конструктивна або деструктивна);▪ соціальна стабільність регіону (стабільність або крайня напруженість);▪ відносини робочої сили з управлінським апаратом (співробітництво або часті страйки);▪ оцінка розподілу сукупного доходу в регіоні (рівномірне або різке розшарування суспільства).
Економічні:	<ul style="list-style-type: none">▪ загальний стан економіки регіону (дуже хороший або той, що має серйозні проблеми);▪ очікуваний ріст валової продукції економіки регіону в постійних цінах (значне прискорення або різке падіння);▪ зростання виробництва промислової продукції в наступному періоді (ріст більш 10% або падіння більш 10%);▪ ріст капітальних вкладень у наступному періоді (те ж);▪ ріст споживчого попиту в наступному періоді (те ж);▪ динаміка інфляції в наступному періоді (те ж).

Зовнішньоекономічні:	<ul style="list-style-type: none">▪ участь підприємств регіону в експортних операціях (істотне або незначне);▪ участь регіону в імпорті продукції (те ж);▪ динаміка обмінного курсу національної грошової одиниці в порівнянні з курсом, обумовленим на ММВБ (відставання > 10 % або випередження > 10%);▪ надходження в регіон валютних кредитів (істотне або незначне);▪ перспективи залучення в регіон іноземних інвестицій (інвестиції ймовірні або регіон закритий для інвестицій);▪ фактор регіональної специфіки (ситуація сприятлива або ситуація несприятлива).
----------------------	---

Сучасна концепція управління ризиком (COSO, 2004):

- переваги системного підходу до управління ризиками;
- управління ризиками як елемент системи корпоративного управління;
- поняття ризику;
- можливі варіанти класифікації ризиків;
- компоненти системи управління ризиками.

Компонент системи управління ризиками — внутрішнє середовище:

- створення ефективного внутрішнього середовища;
- розподіл відповідальності в системі управління ризиками;
- регламент процесу управління ризиками.

Компонент системи управління ризиками — постановка цілей:

- категорії цілей, їх взаємозв'язок (місія, стратегічні цілі, стратегія, операційні цілі);
- схильність (апетит) до ризику, толерантність к ризику.

Компонент системи управління ризиками — виявлення ризиків:

- ризик - утворюючі фактори (внутрішні та зовнішні), індикатори ризиків;
- методи виявлення ризиків та ризик –утворюючих факторів.

Компонент системи управління ризиками — оцінка ризиків:

- методи якісної та кількісної оцінки ризику
- розробка карти (матриці) ризиків.

Компоненти системи управління ризиками:

- реагування на ризики;
- контрольні процедури;
- інформація та комунікації.

Компонент системи управління ризиками- моніторинг:

- постійний та періодичний моніторинг;
- роль служби внутрішнього аудиту в процесі управління ризиками.

Можливості маневрування при управлінні ризиком:

1. Запобігання ризику.
2. Ухилення від ризику.
3. Скорочення часу знаходження в небезпечних зонах.
4. Свідоме та несвідоме прийняття ризику.
5. Дублювання операцій, об'єктів та ресурсів.
6. Скорочення небезпечної поведінки.
7. Скорочення об'єму потенційних та фактичних втрат.
8. Розподіл ризику.
9. Розукрупнення ризику.
10. Ізоляція небезпечних синергетичних факторів друг від друга.
11. Перенос (страховий та нестраховий трансфер) ризику на інших агентів.
12. Скорочення розмірів ризику.
13. Скорочення експозиції.

Тема 2.2. Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях, комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками

Кадровий менеджмент у кризових ситуаціях – це система наукового обґрунтованих цілей, завдань, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають зміст, форми управління персоналом в кризових ситуаціях. Він пов'язаний з методологією та концепцією управління персоналом, виходить з їх теоретичних вимог, інтегрує управлінські

знання, накопичений досвід роботи з персоналом. Відображає основний зміст програми підбору, відбору, розстановки персоналу організації та роботи з ним в кризових ситуаціях.

Загальні принципи антикризового управління персоналом:

Принцип системності	<ul style="list-style-type: none">припускає, що персонал організації розглядається як цілісна, взаємопов'язана динамічна система, що охоплює всі категорії працівників та взаємодіє з зовнішнім середовищем.
Принцип рівних можливостей	<ul style="list-style-type: none">відображає демократичні тенденції при відборі та розстановки персоналу на засаді рівних можливостей для представників усіх соціальних, класових, національних та гендерних груп
Принцип поваги людини та її гідності	<ul style="list-style-type: none">становить засаду завоювання довіри людей, яка необхідна для досягнення організацією успіху; включає: максимальний розвиток ініціативи, здібностей, професійних навичок, вміння знайти себе в новій обстановці, заохочення до досягнень співробітників, створення можливостей для творчого зростання, забезпечення таких умов, в яких голос кожного буде чути, захист прав, гідності, гарантії особистої безпеки
Принцип єдності команди	<ul style="list-style-type: none">припускає, що команда – це ретельно підібраний, професійний, самокерований колектив, який поділяє основні цілі та цінності організації та виступає як єдине ціле
Принцип горизонтального співробітництва	<ul style="list-style-type: none">містить механізмів передачі прав і відповідальності на низові рівні управління.
Принцип правової та соціальної захищеності	<ul style="list-style-type: none">припускає виконання положень Конституції, законів та інших правових актів щодо правової та соціальної захищеності персоналу
Принцип оптимізації кадрового потенціалу	<ul style="list-style-type: none">стосується кроків, що приймає керівництво організації відносно скорочення витрат та скорочення кадрів

Типологія кадрової політики в кризових ситуаціях:

Різновид кадрової політики	Зміст різновиду кадрової політики
Пасивна	<ul style="list-style-type: none">в системі відсутня передкризова програма дій щодо персоналу, в умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків
Реактивна	<ul style="list-style-type: none">керівництво системи контролює симптоми кризових явищ та приймає заходи щодо ліквідації кризи
Превентивна	<ul style="list-style-type: none">приймаються упереджуючі заходи, робляться прогнози розвитку ситуації, але система відчуває нестачу коштів для протидії кризовій ситуації
Активна	<ul style="list-style-type: none">керівництво має можливості якісної діагностики розвитку кризового явища, а також має необхідні ресурси для впливу на нього
Авантюристична	<ul style="list-style-type: none">керівництво не має якісного діагнозу розвитку кризової ситуації та обґрунтованого прогнозу її розвитку, але прагне впливати на неї доступними засобами

Мета кадрової антикризової політики – зберегти кадровий потенціал система для забезпечення її функціонування в період кризи та виходу з кризи

Основні характеристики антикризової кадрової політики:

Характеристики	Властивості характеристики
Творча, реалістична	<ul style="list-style-type: none">орієнтована на сталий розвиток системи, на залучення до праці людей, які професійно підготовлені, активні з інноваційним мисленням.
Комплексна	<ul style="list-style-type: none">орієнтована на єдність цілей, принципів, методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічних, соціальних, соціально-психологічних, адміністративних, моральних тощо).

Єдина та багаторівнева	▪ орієнтована на врахування всіх груп персоналу, всіх управлінських процесів при різних механізмах впливу на них в різних підсистемах управлінської системи.
Раціональна та превентивна	▪ орієнтована на попереджуючий характер, що спрямований на попередження кризових ситуацій та подолання трудових конфліктів.
Духовна, моральна, громадянська	▪ орієнтована на керуючу та керовану системи.
Демократична	▪ орієнтована на демократичні цілі, механізми і принципи управління персоналом
Законослухняність і правомочність:	▪ орієнтована на правову культуру та законодавчий правовий фундамент

Система антикризового управління персоналом припускає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, добір, розстановку тощо), але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей тощо.

Підсистеми системи антикризового управління персоналом:

1. Планування персоналу.
2. Маркетингу персоналу.
3. Набору персоналу.
4. Обліку персоналу.
5. Управління трудовими відносинами.
6. Забезпечення нормальних умов праці.
7. Розвитку персоналу.
8. Мотивації персоналу.
9. Управління соціальним розвитком.
10. Розвитку організаційної структури.
11. Правового забезпечення управління персоналом.
12. Інформаційного забезпечення управління персоналом.

13. Безпеки персоналу та його лояльності.

Негативні аспекти антикризового управління персоналом:

1. Недовіра до стабільності системи, що може призвести до плинності кадрів.
2. Опір персоналу щодо змін та реорганізацій, який пов'язаний із заходами щодо стабілізації фінансового положення.
3. Інертність персоналу, який не бажає суттєвих змін існуючого положення.
4. Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками

▪ **Комунікація** – це:

- система дій, що послідовно розгортаються, кожне з яких спрямовано на вирішення конкретної задачі і може бути розглянуто як певний крок в напрямку до цілі спілкування.
- маніпулювання поведінкою оточення за допомогою ефективних рецептів досягнення успіху.
- обмін інформацією в сфері маркетингової комунікації при формуванні сприятливої суспільної думки щодо організації, стимулюванні збуту і встановленні особистих контактів.
- засіб управління людьми таким чином, щоб поведінка окремої людини або групи людей відповідала цілям політики.
- фактор формування тональності виробничих відносин, їх виробничої спрямованості, соціальної орієнтованості розвитку виробничого колективу.
- засіб роз'яснення робітникам необхідності, сприятливих можливостей та вигідних наслідків діяльності організацій, при якому приділяється особа увага особам і групам з тієї сторони можна очікувати опір .
- сукупність дій, що підпорядковані певній комунікативній цілі, яка здійснюється за допомогою комунікативної поведінки, мовної поведінки, мовного акту.

Спрямованість комунікації в антикризовому управлінні:

- Комунікація виступає як:
 - інформація;
 - спілкування;
 - метод впливу;
 - взаємодія зі ЗМІ;

- маніпуляція;
- система взаємодії;
- комплексна програма взаємодії;
- засіб зняття жажів;
- засіб нейтралізації основних чинників потенційного опору;
- розвиток творчого потенціалу колективу.

Елементи організації комунікацій в антикризовому управлінні:

- символічна організація;
- візуальна організація;
- подвійна організація;
- міфологічна організація;
- комунікативна організація.

Носії основних джерел інформаційно-психологічного впливу на людину в ситуації кризи або ризику:

- суб'єкти державності (в тому числі іноземні держави, органи влади і управління, інші державні структури і організації);
- суб'єкти суспільства (органи місцевого самоврядування, економічні, суспільні,
- політичні, недержавні організації, формальні і неформальні соціальні групи, як сталі, так і не устояні);
- окремі особистості (в тому числі представники державних і суспільних структур, різних соціальних, етнічних груп тощо).

Групи факторів маніпуляційної комунікації в умовах кризи і ризику:

Групи факторів	Зміст групи факторів
Зовнішні фактори інформаційно-комунікативних ситуацій	<ul style="list-style-type: none">▪ підвищують або знижують дієвість маніпулятивного впливу: технічний стан інформаційних каналів, якість звуку, зображення, комфортність обстановки, відсутність або наявність відволікаючих впливів і умов (зниження уваги, погіршення сприйняття).

Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none">▪ безпосередньо пов'язані зі змістом і структурою маніпулятивних технологій, які використовуються для впливу на людину
Ситуаційні фактори	<ul style="list-style-type: none">▪ безпосередньо пов'язані з конкретною інформаційно-комунікативною ситуацією: психічний стан під впливом натовпу, стресогенні фактори, участь в груповій дискусії, переговорах, в тому числі і в екстремальних умовах.

Методи психологічного впливу в процесі антикризової комунікації:

Метод	Характеристика методу
Всяляння	<ul style="list-style-type: none">▪ характеризується як один з найбільш дієвих методів психологічного впливу, який спрямовано перш за все на відчуття людини та сферу неусвідомленого, а через них на волю і розум.
Наслідування	<ul style="list-style-type: none">▪ характеризується як цілеспрямоване або нецілеспрямоване копіювання людьми певних поглядів, форм поведінки, спілкування, установок, оцінок тощо
Психологічне зараження	<ul style="list-style-type: none">▪ характеризується як засіб інтеграції групової діяльності і групових думок (масові психози, екстази тощо)
Переконання	<ul style="list-style-type: none">▪ характеризується як психологічний вплив на людину з попередньо оголошеною метою, відкритим характером документації і доказів, їх логічним обґрунтуванням, допущенням критики, що в результаті призводить до добровільного прийняття позицій суб'єкту впливу

Засоби інформаційно-психологічного впливу в процесі антикризової комунікації:

- засоби масової інформації;
- інформаційні системи;

- Інтернет;
- масова культура;
- система виховання;
- система освіти;
- система морально-психологічного супроводження;
- особисте спілкування;
- професійне, ділове спілкування;
- біосоціальна природа психіки людини: її формування та функціонування.

Відповідальність ризик-менеджера :

- загальне бачення, застосування передових технологій, напрями розвитку ризик-менеджменту організації
- за встановлення цільових інтегрованих показників для усіх аспектів ризиків в усій організації, виходячи з її стратегії
- за розвиток політики управління ризиками організації, включаючи визначення та встановлення кількісних рамок для «апетиту» менеджменту організації на ризик через певні ліміти
- за розподіл економічного капіталу за напрямками ділової активності, базуючись на оцінці ризику, за оптимізацію ризикового портфелю компанії за напрямками комерційної діяльності з урахуванням стратегій передавання ризику
- за введення набору метрик для вимірювання ризику (зрозумілих іншим співробітникам організації), підготовку звітів, включаючи втрати та інциденти, ключові ризикові експозиції організації, індикатори раннього попередження втрат (слабкі сигнали)
- за покращення готовності організації до управління ризиками – проведення програм навчання персоналу, введення поняття «зважений на ризик прибуток» в повсякденну роботу та др..
- за розвиток та забезпечення аналітичних проектів для підтримки програми управління ризиками на високому рівні

Якості ефективних менеджерів в кризовій або надзвичайній ситуації:

- ініціативність;
- здатність правильно сприйняти реальність;
- обізнаність в однієї або декількох галузях;
- здатність прийняти на себе додаткову відповідальність;
- здатність чітко мислити в умовах тиску та напруги;
- рішучість;
- зберігати спокій під тиском.

Тема 2.3. Технології антикризового управління

Технологія антикризового управління – це комплекс послідовних заходів, що здійснюються для попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків.

Фактори, що можуть впливати на технологію антикризового управління:

- дефіцит часу;
- зниження керованості;
- конфліктність інтересів;
- високий ступінь невизначеності і ризику;
- складне переплетення проблем;
- тиск зовнішнього середовища;
- порушення балансу влади.

Технологічна схема процесу управління в кризі:

- I етап – створення групи спеціалістів з виводу організації з кризи з наданням спеціальних повноважень та ресурсів.
- II етап – перевірка доцільності проведення заходів щодо управління кризою.
- III етап – розробка управлінських рішень щодо виводу системи з кризи.
- IV етап – створення системи реалізації управлінських рішень.
- V етап – реалізація управлінських рішень.
- VI етап – перевірка якості виконання управлінських рішень.
- VII етап – перевірка доцільності проведення подальших робіт щодо виводу організації з кризи.
- VIII етап – розробка заходів по прогнозуванню майбутніх кризових явищ.

Алгоритм аналізу в технології розробки управлінських рішень:

1. Виявлення причин кризової ситуації.
2. Ранжування причин кризи з визначення тих причин, якими можна керувати.
3. Аналіз основних напрямків діяльності організації.
4. Вибір стратегії майбутньої діяльності організації:
 - всі напрямки діяльності залишаються дотеперішніми;
 - в діяльність організації вносяться елементи нового;

- діяльність організації змінюється повністю.
- 5. Розробка моделей кожного напрямку діяльності.
- 6. Перевірка взаємозв'язку напрямків діяльності як цілісної системи.
- 7. Визначення дієвості організації в нових умовах діяльності.
- 8. Визначення варіантів політики організації.

Елементи підготовки управлінських рішень в антикризовому управлінні:

1. Створення системи щодо виводу з кризової ситуації.
2. Збір і первинний аналіз вихідної інформації.
3. Аналіз кризової ситуації.
4. Визначення доцільності виводу організації з кризової ситуації.
5. Визначення цілей виводу з кризи.
6. Визначення необхідних ресурсів.
7. Розробка заходів щодо реалізації поставлених цілей.
8. Перевірка можливостей досягнення поставлених цілей.
9. Підготовка управлінських рішень.

Основні завдання центру управління кризою:

1. Визначати та контролювати проблему
2. Здійснювати контроль за комунікаціями.
3. Оцінювати загрозу.
4. Визначати розвиток можливих сценаріїв виходу з кризи.
5. Аналізувати ситуації кризи.
6. Розробляти основні комунікативні заходи.
7. Вибирати канали комунікації.
8. Заспокоювати громадську думку.
9. Забезпечувати точне та своєчасне надходження інформації.
10. Здійснювати кризисний аудит.
11. Перевіряти на сприйнятливність до криз.

Основні завдання співробітників центру управління кризою в умовах кризи:

Оперативні:

- отримати підтвердження про кризу;
- зібрати факти;
- розпочати негайні заходи з виправлення ситуації;
- оцінити рівень ризику;
- визначити варіанти дій;
- розпочати необхідні дії;
- контролювати дії;
- вести відбудовні роботи;
- провести аналіз подій, що трапились.

Комунікативні:

- привести в дію систему комунікації;
- визначити, які підрозділи охоплені кризою;
- визначити позицію щодо основних питань;
- вибрати канали комунікації;
- зв'язатися з основними підрозділами;
- контролювати та аналізувати вхідні та вихідні комунікації;
- поновлювати заяви для преси, списки стандартних питань та відповідей;
- вести записки для подальшого аналізу.

Завдання співробітників центру управління кризою для попередження кризи:

1. Вивчати готовність організації до роботи в умовах потенційної кризи.
2. Проводити експертизу окремих проблем забезпечення готовності організації до виходу з кризи.
3. Проектувати систему антикризового управління.
4. Навчати персонал технологіям та методам діагностики кризових явищ.
5. Розробка ситуаційних планів виходу з криз.

Прийняття рішень з управління кризами в інституціях ЕУ (3 стовпи):

	Основний актор	Рівень	Діяльність	Складові
1 стовп (pillar)	Європейська Комісія (EU Commission) Управляє та фінансує кризовий менеджмент більш, ніж 50 років	наднаціональний	<ul style="list-style-type: none"> - торгівля, - гуманітарна допомога, - допомога з розвитку, - запобігання конфліктів, - поширення ЄС, - з 1969 р. допомога країнам Африки, Карибського та Тихоокеанського басейну, - підтримка прав людини, - підтримка вільних виборів, - підтримка законів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Офіс надання гуманітарної допомоги (ЕЧО, з 1991) - Механізм швидкого реагування (RRM, з 2001) - Блок громадянського захисту(CPU) - Центр моніторингу та інформації(МІС)

2 стовп (pillar)	Держави – члени ЄС (фінансування)		<ul style="list-style-type: none"> - Військова (запобігання конфліктів) - 60000 солдат - 5000 поліцейських офіцерів для міжнародних місій - Громадянська () - Розробка цілей та підготовка національних ресурсів (юристів, державних службовців, експертів) <p>Приклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Операція Конкордія (Македонія) - Операція Артеміда (Конго) 	<ul style="list-style-type: none"> - Комітет політики та безпеки (PSC) - Військовий комітет ЄС (EUMC) - Військовий штат ЄС (EUMS)
3 стовп (pillar)	Держави –члени ЄС	національний	<ul style="list-style-type: none"> - Кооперація в юриспруденції - та внутрішніх справах - знищення злочинності - знищення расизму - знищення ксенофобії - створення гармонізованого закону стосовно тероризму та з екстрадиції осіб, що є підозрюваними в тероризмі 	Після 11 вересня 2002 р. створено команду національних експертів (Europol Task Force on Terrorism) – інформаційний центр з обміну інформації між державами –членами ЄС

Причини конфліктів та їх роль в антикризовому управлінні:

Причини конфліктів, що породжені трудовим процесом:	<ul style="list-style-type: none">▪ встановлення та досягнення цілей;▪ розподіл та виконання посадових обов'язків і завдань;▪ розподіл ресурсів;▪ реалізація комунікацій.
Причини конфліктів, які ґрунтуються на психологічних особливостях людських відносин:	<ul style="list-style-type: none">▪ несприятлива психологічна атмосфера в колективі;▪ погані психологічні комунікації;▪ симпатії і антипатії працівників;▪ психологічна несумісність
Причини конфліктів, що лежать в особистісних властивостях членів колективу:	<ul style="list-style-type: none">▪ стиль і манера поведінки;▪ емоційна стабільність;▪ життєві цінності;▪ психічний стан;▪ індивідуально-психологічні особливості.

Антикризові стратегії управління конфліктом:

Стратегія попередження конфліктів	<ul style="list-style-type: none">▪ складається в проведенні організаційних та роз'яснювальних заходів, що спрямовані на створення раціональної інформаційної системи і структури управління організацією, розробку обґрунтованих систем мотивації тощо
Стратегія розв'язання конфліктів	<ul style="list-style-type: none">▪ припускає дії керівництва з аналізу реальних конфліктів та визначення методів їх розв'язання

Етапи управління конфліктами в ситуації кризи:

1. Визначення предмету конфлікту.
 2. Визначення суб'єктів конфлікту.
 3. Формування основної проблеми конфлікту.
 4. Визначення причин виникнення конфлікту.
 5. Вибір шляхів вирішення конфлікту.
 6. Вибір організаційно-структурних заходів управління конфліктом:
 - формування та роз'яснення завдань, прав та повноважень;
 - використання механізмів координації;
 - встановлення спільних цілей;
 - розробка структури заохочення.
 7. Вибір адміністративних методів управління конфліктом:
 - “розведення” учасників конфлікту по ресурсам, цілям та засобам;
 - вирішення конфлікту на засаді наказу керівництва чи рішення суду.
 8. Міжособистісні методи управління конфліктом:
 - ухилення;
 - протидія;
 - пристосування;
 - компроміс;
 - співробітництво;
 - конкуренція.
- Існують три основні напрями (способу) управління конфліктами:
- ухилення від конфлікту;
 - приборкування конфлікту;
 - суто управління конфліктом.

Кожний з напрямів реалізується за допомогою спеціальних методів:

Метод	Застосовувати:	Не застосовувати при:
Ухилення від конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ при банальності проблеми, що лежить в основі конфлікту; ▪ наявності більш важливих проблем, що потребують рішення; ▪ необхідності охолодження пристрастей; ▪ потребі вибирати час для збору необхідної інформації та уходу від прийняття негайного рішення; ▪ підключення інших сил для розв'язання конфлікту; ▪ наявності побоювань перед протилежною стороною або конфліктом, що може настати; ▪ якщо час конфлікту невдалий. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ важливості проблеми, що лежить в основі конфліктів; ▪ наявності перспективи довгого існування основ даного конфлікту
Уступок або пристосування	<ul style="list-style-type: none"> ▪ коли сторона виявляє власну неправоту; ▪ коли предмет конфлікту більш важливий для іншої сторони, ніж для вас; ▪ коли необхідна мінімізація втрат, коли переваги на іншому боці а ви програєте; ▪ коли гармонія та стабільність вкрай важливі 	

Прихованих дій	<ul style="list-style-type: none">▪ за умов збігу економічних, політичних, соціальних, психологічних обставин, які унеможливають відкритий конфлікт;▪ при відсутності бажання мати справу з відкритим конфліктом за умов побоювання втратити імідж;▪ при неможливості задіяння протилежної сторони в конфліктні дії;▪ при дисбалансі сил, відсутності паритету в ресурсах, що піддає більш слабку сторону підвищеному ризику або потребує додаткових витрат	
Швидкого рішення	<ul style="list-style-type: none">▪ дефіциті часу для прийняття рішення та у зв'язку з обставинами;▪ зміни одною з сторін конфлікту своєї позиції під впливом аргументації іншої сторони в зв'язку з отриманням нової інформації;▪ якщо обидві сторони бажають прийняти участь в пошуку кращих згод;▪ якщо ситуація конфлікту не є такою, що гостро протистоїть інтересам сторін та не потребує узгоджених рішень;▪ усвідомлення, що швидке рішення значно знижує витрати при співставленні з іншими сценаріями конфлікту;	

Компромісу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ якщо цілі конфлікту достатньо важливі, але не вартують великих зусиль; ▪ якщо сторони з рівними силами діють у взаємовиключаючих напрямках, та мають прямо; ▪ якщо є можливість досягти тимчасових угод з комплексних проблем; ▪ якщо є умови для досягнення доцільних рішень в умовах дефіциту часу; ▪ якщо є вихід з конфлікту в умовах, коли співпраця або конкуренція не дають успіху; ▪ якщо обидві сторони вважають, що їх цілі можуть бути краще реалізованими за допомогою перемовин; ▪ якщо сторони мають достатньо часу; ▪ якщо ресурси є обмеженими. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нереалістичності первинно зайнятої позиції внаслідок її перебільшення; ▪ неефективності компромісу та у випадку оспорювання конфліктуючими сторонами прийнятих зобов'язань
Співпраці	<ul style="list-style-type: none"> ▪ при необхідності розробки інтегративного рішення, коли проблеми обох сторін дуже важливі; ▪ якщо одна з сторін потребує з'ясування власних цілей в цьому конфлікті; ▪ при необхідності розробки угоди про рішення проблем сторін на основі принципу консенсусу; ▪ якщо є час для пошуку альтернативи, що задовольняє інтереси обох сторін 	

Сили	<ul style="list-style-type: none">▪ необхідною є швидка, рішуча дія, можливо, при надзвичайних обставинах;▪ вимушене прийняття непопулярних рішень (зниження заробітної платні, введення дисциплінарних обмежень);▪ наявність життєво важливої для організації ситуації та при усвідомленні більш сильною стороною власної правоти;▪ необхідне прийняття заходів проти соціальних груп з деструктивною поведінкою	
------	--	--

Алгоритм дій при управлінні конфліктом:

1. Визнати наявність конфлікту
2. Визначити можливість перемовин
3. Узгодити процедуру перемовин
4. Виявити коло питань, що складають предмет конфлікту
5. Розробити варіанти рішень
6. Прийняти узгоджене рішення
7. Реалізувати прийняте рішення на практиці (!)

За даними сучасної літератури, процес управління кризою (надзвичайною ситуацією) ґрунтується на чотирьох основних стадіях: профілактики, підготовки, відповіді, відновлення.

Основна мета цього процесу: досягти високого, постійного рівня в зниженні ризиків (профілактика) та бути здатним надати ефективну відповідь (підготовка).

- Стадія профілактики (mitigation)** – розробка заходів, застосування яких дозволить значно знизити наслідки кризи або надзвичайної ситуації.
- Стадія підготовки (preparedness)** – розробка заходів, які дозволять підготувати ефективну відповідь на кризу або надзвичайну ситуацію.
- Стадія відповіді (response)** – застосування заходів, що дозволять працювати з наслідками кризи або надзвичайної ситуації
- Стадія відновлення (recovery)** – дії, які мають застосовуватися після закінчення кризи або надзвичайної ситуації

Висновки до розділу 2

1. Управлінські ризики різноманітні і мінливі, їх природа, зміст, різноманіття факторів та джерел ризику вимагають особливих методів управління.
2. Аналіз будь-якої ризикової ситуації і розробка рішень щодо виходу з неї, припускає необхідність визначення тих видів ризиків, з якими управлінець зустрічається в процесі професійної діяльності.
3. Особливу роль у вирішенні ризикових завдань грають інтуїція керівника та інсайт.
4. Система антикризового управління персоналом припускає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей тощо.
5. В антикризовому управлінні комунікація виступає як: інформація, спілкування, метод впливу, взаємодії зі ЗМІ, маніпуляція, комплексна програма взаємодії, засіб зняття жахів, засіб нейтралізації основних чинників потенційного опору, розвиток творчого потенціалу колективу.
6. Технологічна схема процесу управління в кризі складається з наступних елементів: створення групи спеціалістів з виводу організації з кризи з наданням спеціальних повноважень та ресурсів; перевірка доцільності проведення заходів щодо управління кризою; розробка управлінських рішень щодо виводу системи з кризи; створення системи реалізації управлінських рішень; реалізація управлінських рішень; перевірка якості виконання управлінських рішень; перевірка доцільності проведення подальших робіт щодо виводу організації з кризи; розробка заходів по прогнозуванню майбутніх кризових явищ.

