

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

*О.П.Якубовський*

*Т.І.Пахомова*

*Н.М.Драгомирецька*

**УПРАВЛІННЯ**  
**РИЗИКАМИ ТА КРИЗАМИ**  
**опорний конспект дистанційного курсу**

КИЇВ – 2005

**Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М** Управління ризиками та кризами (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навчальний посібник. – К.: Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2005. – 68 с.

**Рецензенти:**

Ясинський В.Л. доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій ОРІДУ НАДУ

Капітанов В.П. доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту організацій ОРІДУ НАДУ

## РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ

- Тема 1.1. Теоретичні засади управління кризами у суспільному розвитку
- Тема 1.2. Основні підходи до визначення типології криз
- Тема 1.3. Діагностика криз в процесах управління
- Тема 1.4. Засади управління кризами
- Тема 1.5. Стратегії в антикризовому управлінні
- Тема 1.6. Інновації в антикризовому управлінні
- Тема 1.7. Кризи в системі державного управління

### Тема 1.1. Теоретичні засади управління кризами у суспільному розвитку

▲ **Криза** – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу 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.

#### Основні види кризових явищ в Україні в умовах транзитивного періоду:

Криза системи управління –	викликана повільною адаптацією керуючої системи до умов динамічного зовнішнього середовища.
Економічна криза –	викликана спадом гіпертрофованого виробництва, розривом економічних зв'язків, бюджетним дефіцитом, гальмуванням розвитку малого та середнього бізнесу.
Енергетична криза –	викликана не економним використанням енергетичних ресурсів, застарілими енергоємними технологіями.
Фінансова криза –	викликана неадекватною податковою політикою, існуючою законодавчою базою.
Соціальна криза –	викликана загостренням протиріч, суттєвою інтересів різних соціальних груп.
Організаційна криза –	викликана перерозподілом функцій, виникненням нових структур в системі державного управління та місцевого самоврядування.
Психологічна криза –	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"><li>▪ політика держави;</li><li>▪ фінансово-економічні прорахунки;</li><li>▪ пріоритети у розподілі державних замовлень;</li><li>▪ інфляція та гіперінфляція;</li><li>▪ державні борги та неможливість їх погашення;</li><li>▪ заборгованість по зовнішнім кредитам;</li><li>▪ недоліки системи управління;</li><li>▪ деформація процесу прийняття управлінських рішень тощо;</li><li>▪ невідповідність населення до роботи в умовах самостійності прийняття рішень.</li></ul>
Симптоми:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ невідповідність показників закономірним співвідношенням;</li><li>▪ часові параметри;</li><li>▪ підвищення цін;</li><li>▪ неадекватне підвищення заробітної платні;</li><li>▪ перші ознаки негативних тенденцій розвитку;</li><li>▪ стійкість цих тенденцій;</li><li>▪ соціальні конфлікти та їх різновиди;</li><li>▪ експансія фінансових проблем;</li><li>▪ захоплення популістськими програмами, що призводять до перерозподілу ресурсів.</li></ul>
Причини:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ загальні фінансово-економічні тенденції;</li><li>▪ загальний стан економіки;</li><li>▪ демографічні проблеми;</li><li>▪ дезінтегрованість керуючої та керованої систем;</li><li>▪ розрив економічних та інформаційних зв'язків;</li><li>▪ відсутність ринкових інституцій;</li><li>▪ нецілісність та несистемність правового поля;</li><li>▪ корупція;</li><li>▪ інертність та опір змінам.</li></ul>











<b>Співвідношення класифікаційної ознаки та виду кризових явищ та ситуацій:</b>	
<i><b>Класифікаційна ознака</b></i>	<i><b>Вид кризових явищ та ситуацій</b></i>
Приналежність до країни функціонування суб'єкта управління:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зовнішні за межами країни;</li> <li>▪ внутрішні в межах країни.</li> </ul>
Рівень виникнення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ мікрорівень;</li> <li>▪ макрорівень;</li> <li>▪ галузевий;</li> <li>▪ міжгалузевий;</li> <li>▪ регіональний;</li> <li>▪ державний;</li> <li>▪ міждержавний;</li> <li>▪ глобальний.</li> </ul>
Сфера походження:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ соціальна;</li> <li>▪ політична;</li> <li>▪ адміністративна;</li> <li>▪ законодавча;</li> <li>▪ фінансова;</li> <li>▪ економічна;</li> <li>▪ виробнича;</li> <li>▪ природно-екологічна;</li> <li>▪ демографічна;</li> <li>▪ геополітична.</li> </ul>
Ступінь системності:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ системні;</li> <li>▪ несистемні.</li> </ul>
Можливість прогнозування:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ прогнозовані;</li> <li>▪ частково прогнозовані;</li> <li>▪ не прогнозовані.</li> </ul>
Ступінь реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ реалізовані;</li> <li>▪ частково реалізовані;</li> <li>▪ не реалізовані.</li> </ul>
Вплив на діяльність суб'єкта управління:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ такі, що впливають на суб'єкт управління;</li> <li>▪ частково впливають на суб'єкт управління;</li> <li>▪ такі, що не впливають на суб'єкт управління.</li> </ul>
Час прийняття рішення щодо антикризового управління:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ з наявністю програми по антикризовому управлінню;</li> <li>▪ з оперативним прийняттям рішень по антикризовому управлінню.</li> </ul>

**!** **Успіх управління кризами залежить від своєчасного розпізнавання кризи, та симптомів її появи.**

<b>Диференціація ознак криз за її типологічної належності:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ проблематика;</li> <li>▪ гострота;</li> <li>▪ масштаби;</li> <li>▪ сфера розвитку;</li> <li>▪ наслідки;</li> <li>▪ фаза прояву.</li> </ul>	

**!** **В управлінні соціальним розвитком повинен 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.

<b>Модель 1</b>	
Фактори розвитку керуючої системи:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ фанатизм лідера;</li> <li>▪ наявність соратників;</li> <li>▪ мобільність та гнучкість при переході до нових методів управління;</li> <li>▪ мінімальний управлінський апарат;</li> <li>▪ висока швидкість засвоєння нових видів діяльності;</li> <li>▪ взаємозамінність спеціалістів;</li> <li>▪ творча атмосфера в управлінському апараті;</li> <li>▪ висока цінність інтелектуального продукту.</li> </ul>
Умови функціонування керуючої системи:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ наявність національної ідеї, яка вважається необхідною для суспільного розвитку;</li> <li>▪ наявність кваліфікованих управлінців, які зацікавлені в реалізації нововведень;</li> <li>▪ перспективи реалізації програм суспільного розвитку.</li> </ul>
Принципи управління:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ відсутність чіткої організаційної структури;</li> <li>▪ дуалізм в розумінні суті демократії: як повної свободи (анархія); як віддзеркалення тоталітаризму (авторитаризм).</li> </ul>
Причини кризи:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ фанатизм лідера та невміння йти на компроміси;</li> <li>▪ конкуренція (а не конкурентність) за лідерські позиції;</li> <li>▪ обмеженість ресурсів (людських, фінансових, матеріальних);</li> <li>▪ залежність від об'єктивних законів;</li> <li>▪ економічного та соціального розвитку;</li> <li>▪ інформаційні перевантаження;</li> <li>▪ труднощі у практичній реалізації інтелектуальних продуктів (закони, постанови, розпорядження тощо).</li> </ul>



### Модель 3

Фактори розвитку керуючої системи:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ наявність команди, що працює над іміджем;</li><li>▪ високопрофесійний кадровий склад;</li><li>▪ фінансова стійкість;</li><li>▪ високе технічне забезпечення;</li><li>▪ низькі питомі затрати;</li><li>▪ стабільна нормативно-правова база;</li><li>▪ використання сучасних наукових концепцій в управлінні;</li><li>▪ цілісність правового поля;</li><li>▪ реальне фінансове забезпечення програм суспільного розвитку.</li></ul>
Умови функціонування керуючої системи:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ цілісне та системне забезпечення соціального розвитку;</li><li>▪ необхідне кадрове забезпечення;</li><li>▪ стабільність функціонування керуючої системи;</li><li>▪ прогнозованість суспільного розвитку.</li></ul>
Принципи управління:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ орієнтованість на результат;</li><li>▪ постійне вдосконалення вмінь досягати певних результатів;</li><li>▪ диференціація кадрів.</li></ul>
Причини кризи:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ значні розбіжності в команді;</li><li>▪ виникнення опозиції;</li><li>▪ обмеженість ресурсів;</li><li>▪ залежність від законів суспільного розвитку;</li><li>▪ організаційна інертність структури;</li><li>▪ консерватизм у нововведеннях;</li><li>▪ складні комунікативні зв'язки;</li><li>▪ великий управлінський апарат;</li><li>▪ низька адаптованість та низька реакція на нові виклики зовнішнього середовища;</li><li>▪ низьке використання результатів наукових досліджень в практиці управління суспільним розвитком.</li></ul>

#### Модель 4

Фактори розвитку керуючої системи:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ наявність працездатної команди;</li><li>▪ орієнтованість на громадян;</li><li>▪ практичний досвід;</li><li>▪ фінансова стабільність;</li><li>▪ сформована і стабільна управлінська система;</li><li>▪ використання наукових досліджень в практиці; управління суспільним розвитком;</li><li>▪ цілісне та системне правове поле.</li></ul>
Умови функціонування керуючої системи:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ створення стратегії інтеграції на міжнародному рівні;</li><li>▪ наявність спеціалістів, які здатні працювати на міжнародному рівні;</li><li>▪ можливість постійного вдосконалювання керуючої системи.</li></ul>
Принципи управління:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ впевненість в своїх позиціях на міжнародному рівні.</li></ul>
Причини кризи:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ поява значних суперечок в системі;</li><li>▪ недостатні знання специфіки зарубіжжя;</li><li>▪ організація в колективі опозиції;</li><li>▪ інертність організаційної структури;</li><li>▪ залежність функціонування системи від кон'юнктури;</li><li>▪ велика кількість управлінського персоналу;</li><li>▪ слабка гнучкість та низька адаптація до змін зовнішнього середовища;</li><li>▪ дуже складні комунікативні зв'язки.</li></ul>



### Тема 1.3. Діагностика криз у процесах управління

! •	<p><b>Прогнозування кризових ситуацій</b> 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.</p>
-----	--

<b>Прийнятні варіанти переходу загрози в кризу:</b>	
1. Система досягла запланованих цілей та за появи певних факторів загрози показники її ефективності почали коливатися.	
2. У випадку неприйняття мір щодо стабілізації положення у системі імовірна кризи, економічний спад.	
3. У випадку прийняття мір щодо стабілізації положення в системі ймовірне підвищення ефективності функціонування та вихід з кризової ситуації.	

▲ *Діагноз – у перекладі з грецької означає розпізнавання, визначення.*

▲ *Діагностика – визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, вияв в них слабких ланок та вузьких місць.*

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

! •	<p><b>Об'єктом діагностики</b> може бути як складна динамічна система (розвиток країни, окремих галузей, організацій), так і будь-який елемент цієї системи (внутрішнє середовище, певні види ресурсів, організаційна структура, організаційна культура тощо).</p>
-----	--

! •	<p><b>Мета діагностики</b> – встановити діагноз об'єкту дослідження та надати висновки щодо його стану на дату завершення цього дослідження та на перспективу.</p>
-----	--

! •	<p><b>Завдання діагностики</b> полягають у визначенні заходів, спрямованих на покращення діяльності всіх складових систем та засобів їх реалізації. Завдання діагностики тісно переплетені з іншими завданнями – прогнозом та аналізом походження кризи.</p>
-----	--

---



---



---



---



---



---



---

<b>Вимоги до процесу діагностики:</b>	
Автентичність –	ґрунтується на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду та форми представлення).
Об'єктивність –	ґрунтується на принципі незалежності від суб'єктивного погляду дослідника і вимагає створення процедури оцінки та розробки програми дослідження.
Точність –	ґрунтується на вимозі відтворення досліджень.

<b>!</b>	<b>Для того, щоб якісно оцінити стан об'єкту діагнозу необхідно</b> створити систему критеріїв, що здатні адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкту з врахуванням чинників, що впливають на нього. Це, перш за все, побудова системи показників для оцінки стану об'єкту, розробка якісних та кількісних характеристик, сіток для вимірювання певних значень цих характеристик та показників.
----------	---

<b>Етапи діагностики кризи:</b>	
I – якісної ідентифікації 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).
II – кількісної ідентифікації об'єкту	Виявлення розбіжності об'єкту, що діагностується від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

<b>Методи діагностики криз:</b>	
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 –	використовується для рішення задач управління певної структури, коли задача з n перемінними представляється як багато шаговий процес прийняття рішення.

<b>!</b>	<b>При діагностиці криз необхідно точно оцінити</b> реальну потребу у виборі даної форми дослідження, співвідношення її зі складністю та масштабністю об'єкту діагнозу.
----------	---

<b>!</b>	<b>Для того, щоб встановити відхилення від норми необхідно порівняти</b> еталон, сукупність чи групу параметрів (якісних та кількісних характеристик) – базу порівняння з аналогічними фактичними.
----------	--



### Характеристика соціально-економічного розвитку суспільства:

- економічний устрій;
- спосіб виробництва;
- політичний режим;
- менталітет;
- образ життя.

### Методи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища:

Позацільове спостереження –	здійснюється шляхом пошуку будь-якої інформації, яка може бути потенційно корисною для системи дійсного та майбутньому при одночасній оцінці потенційних загроз.
Цільове спостереження –	ведеться шляхом спрямування уваги на певну сферу діяльності без здійснення активного пошуку.
Неформальний пошук –	являє собою активний цілеспрямований, але відносно неупорядкований пошук конкретної інформації.
Формальний пошук –	здійснюється шляхом систематичного виконання заздалегідь складеного поступу пошуку інформації.
Метод миттєвого спостереження –	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.



**Експрес-аналіз використовується** для вивчення певних показників, вагомих з точки зору особи, що проводить аналіз, та використовує опитувальник, який має чіткі обмежені критерії і визначення.



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

## Тема 1.4. Засади управління кризами

▲ **Антикризовий розвиток** – це керований процес попередження кризи, що відповідає цілям системи та об’єктивним тенденціям її розвитку.

▲ **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 I –	визначення та розпізнавання передкризових ситуацій.
Група II –	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 III –	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 IV –	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 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.	



### Механізми управління кризами на мікрорівні:

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Організація перспективного планування.</li> <li>▪ Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та виявлення тих з них, які здатні визвати кризу.</li> <li>▪ Розробка превентивних заходів щодо зниження уразливості системи.</li> <li>▪ Створення ресурсних резервів.</li> <li>▪ Скорочення поточних витрат.</li> <li>▪ Створення дублюючих систем управління.</li> <li>▪ Диверсифікація.</li> <li>▪ Активна інноваційна політика.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стимулювання креативного мислення.</li> <li>▪ Підтримка активності як функціонального стану особистості, що є основою відповідальності та ініціативності.</li> <li>▪ Надання переваги таким складовим організаційної культури, що сприяють виходу з кризи.</li> <li>▪ Вдосконалення організаційної структури відповідно до наявних вимог.</li> <li>▪ Постійний розвиток персоналу (підготовка та перепідготовка).</li> </ul>

**!** 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:

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Поява лідерів –</li> </ul>	криза змінює встановлений порядок, дозволяє талантам проявити себе;
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Прискорення зміни –</li> </ul>	криза може скоротити час просування до прогресу;
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відкриття скритих проблем –</li> </ul>	криза може виявити ті проблеми, на які ніхто не звертав уваги;
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Заміна команди на більш професійну –</li> </ul>	криза дає можливість зробити кадрові зміни більш швидко та ефективно з подоланням внутрішніх перешкод;
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розвиток нових стратегій –</li> </ul>	криза заставляє переглянути навіть найбільш продумані плани;
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Система раннього попередження –</li> </ul>	більшість систем, що пережили кризу, бажають знайти спосіб, який дозволяє уникнути дублювання того, що сталося раніше;
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нові перспективи –</li> </ul>	система, що пережила кризу, як правило стає більш досвідченою.

<b>Механізми управління кризами на макрорівні:</b>	
▪ 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.	
▪ 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.	

<b>!</b>	<b>Маркетингова стратегія управління кризою</b> , насамперед, націлена на аналіз, розробку, прийняття стратегічних рішень, формування свідомості громадян, впливу на них, розробці реальних програм соціального розвитку.
<b>!</b>	<b>Головний принцип маркетингу в управлінні кризами</b> – орієнтація на громадян, як споживачів послуг публічного управління, їх формування та максимальне задоволення.
<b>!</b>	<b>Фактори маркетингового середовища контролюються</b> у стратегічному менеджменті на наступних рівнях: міжнародному, макроекономічному, мікроекономічному та регіональному.

<b>Фактори маркетингового середовища, що досліджуються на міжнародному рівні:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ економічні кризи в інших регіонах та країнах;</li> <li>▪ демографічні вибухи та спади;</li> <li>▪ війни, політичні, етнічні та соціальні конфлікти в окремих регіонах та країнах;</li> <li>▪ екологічні явища, стихійні лиха;</li> <li>▪ порушення міжнародних угод;</li> <li>▪ мультикультурні комунікації;</li> <li>▪ міжнародна нормативно-правова база;</li> <li>▪ етнокультурні стереотипи, установки, аттїтуди;</li> <li>▪ когнітивний дисонанс;</li> <li>▪ продукція мультимедійних засобів;</li> <li>▪ рівень науково-технічних досліджень;</li> <li>▪ рівень якості життя громадян;</li> <li>▪ організаційна структура публічного управління;</li> <li>▪ територіальна структура влади.</li> </ul>	

<b>Фактори маркетингового середовища, що досліджуються на макроекономічному рівні:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ соціально-економічна політика;</li> <li>▪ науково-технічна і промислова політика;</li> <li>▪ ресурсний потенціал;</li> <li>▪ цінова та податкова політика;</li> <li>▪ грошово-кредитна політика;</li> <li>▪ митна політика;</li> <li>▪ громадянське та комерційне законодавство.</li> </ul>	





<b>Види маркетингових стратегій в управлінні кризами:</b>	
<i><b>Ознака</b></i>	<i><b>Вид стратегії</b></i>
Розвиток організації –	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ антикризова стратегія:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- запобігання неспроможності;</li> <li>- вихід із кризи;</li> <li>- ліквідація її наслідків.</li> </ul> </li> </ul>
Вид і масштаб ринку –	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ринкова стратегія:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринку;</li> <li>- проникнення в глиб ринку;</li> <li>- конкурентні переваги тощо.</li> </ul> </li> </ul>
Функціональне призначення –	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ стратегії факторів функціонування системи:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологічних;</li> <li>- інноваційних;</li> <li>- фінансових;</li> <li>- трудових;</li> <li>- інформаційних;</li> <li>- організаційних;</li> <li>- інвестиційних.</li> </ul> </li> </ul>
Маркетингове середовище –	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ інтеграційні стратегії:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- макроекономічна;</li> <li>- зовнішньоекономічна;</li> <li>- регіональна;</li> <li>- міжгалузєва;</li> <li>- галузева тощо.</li> </ul> </li> </ul>
Пріоритет засобів маркетингу –	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ товарна стратегія:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- диференціація профілюючого товару;</li> <li>- диверсифікованість.</li> </ul> </li> <li>▪ цінова стратегія:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення або зниження цін;</li> <li>- цінова кон'юнктура.</li> </ul> </li> <li>▪ організаційна стратегія:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- продукту чи послуги організації, іміджу, сервісу, стилю і дизайну.</li> </ul> </li> <li>▪ рекламна стратегія:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- інформування про переваги продукту;</li> <li>- переконання;</li> <li>- мотивація.</li> </ul> </li> </ul>
Ринкова кон'юнктура –	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ стратегія попиту та пропозицій:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулююча;</li> <li>- креативна;</li> <li>- підтримуюча;</li> <li>- протидіюча.</li> </ul> </li> </ul>
Ринкова поведінка –	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ стратегії організацій на ринку:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- широке проникнення;</li> <li>- інтенсивного маркетингу;</li> <li>- пристосування до потреб;</li> <li>- копіювання тощо.</li> </ul> </li> </ul>







## Тема 1.6. Інновації в антикризовому управлінні

▲ **Інновація** – це процес створення та впровадження нового, який поєднує досягнення науки, техніки, економіки та управління.

▲ **Інноваційний процес** – це процес перетворення наукових знань у фізичну реальність, який завершується в просторі та часі та складається з наступних стадій:

- виникнення ідеї;
- фундаментальні дослідження;
- технічні розробки;
- дослідницьке виробництво;
- дослідницько-конструкторські розробки;
- масове виробництво;
- споживання.

### Групи інновацій:

<i>Група</i>	<i>Інтерпретація</i>
Продуктова –	створення нових продуктів та послуг.
Технологічна –	створення нових технологій виробництва, інформаційних систем.
Управлінська –	створення нових засобів праці, методів моделювання процесів, прийняття управлінських рішень, реалізація управлінських рішень.
Економічна –	впровадження нових методів у фінансовій, економічній, бухгалтерській діяльності.
Соціальна –	зміна умов праці, культурних, політичних, екологічних аспектів життя, якості життя.

### Класифікація інновацій:

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Перелік елементів класу</i>
▪ За змістом та сферою використання:	технічні, екологічні, соціальні, організаційно-управлінські.
▪ За ступенем впливу на зміни:	революційні, трансформаційні, модифікаційні, радикальні.
▪ За ступенем новизни та глибиною змін:	абсолютні, відносні, умовні, часткові, нового виду, нового покоління.
▪ За ступенем розробки та розповсюдження:	державні, регіональні, місцеві, галузеві, корпоративні.
▪ За масштабом:	глобальні, локальні, міжорганізаційні, організаційні, внутрішньо організаційні.
▪ За сферами розробки та впровадження:	промислові, аграрні, торгово-фінансові, правові, науково-педагогічні.
▪ За направленістю дії:	ті що розширюються, ті що уповільнюють, ті що раціоналізують.
▪ За етапами життєвого циклу:	діяльнісне використання, перегруповання, ліквідація.



### **Загальні принципи формування державної інноваційної політики:**

- державна підтримка фундаментальних досліджень;
- правовий захист інтелектуальної власності;
- свобода наукової та науково-технічної творчості;
- інтеграція наукової, науково-технічної діяльності та освіти;
- підтримка конкуренції в сфері науки та інноваційної діяльності;
- створення сприятливого інноваційного клімату, заохочення, спеціальні пільги при впровадженні нових технологій, що раніше не використовувались;
- стимулювання розвитку відсталих регіонів;
- стратегія підготовки та перепідготовки кадрів для нових галузей;
- розвиток міжнародного співробітництва.

### **Форми забезпечення інноваційних процесів:**

- технополіси;
- лабораторії великих корпорацій;
- організаційні форми на базі банків, бірж, виставково-торгівельних комплексів;
- консалтингові фірми з проблем організації та управління;
- інноваційні центри;
- стратегічні альянси.

### **Особливості стратегічних альянсів:**

- використовуються в сфері науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт;
- проводить фундаментальні дослідження в певних напрямках з наступною можливістю їх адаптації на конкретному ринку;
- охоплює всі основні сфери циклу (наукові дослідження – організація виробництва – виробництво – збут).

## Тема 1.7. 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.

### Характеристика етапів прояву кризи державного управління:

I. Виникнення багаточисельних 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.

II. 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.

III. 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 кризи 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:**

<p>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).</p>	
	<p>2. У психічному стані людей превалює стомленість від всіляких “революційних” стресів, неврозів, коли очікування не реалізувались, а негативні наслідки відчутні.</p>
<p>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.</p>	
	<p>4. У ментальності населення резерви адаптації до ненормальної соціальної ситуації виявились значними: люди стали звикати до критичного стану життя, зниження життєвих стандартів.</p>
<p>5. У критеріях самооцінки буття, для багатьох, основним стала не заможність окремих, а приклади абсолютного зубожіння, екологічних, кримінальних та інших катастроф.</p>	
	<p>6. У соціумі привалює соціальна депресія, а рух протесту не має розвинутих форм корпоративних дій.</p>
<p>7. У суспільстві відсутні політичні суб’єкти, які можуть організувати і очолити рух протесту, об’єднати депресивне суспільство, взяти ситуацію під контроль.</p>	

<p><b>!</b></p>	<p><b>Ефективне управління потребує</b> приділяти підвищену увагу до виявлення проблем. Вчасне виявлення ознак кризових ситуацій стає основним завданням антикризового управління.</p>
-----------------	--

### 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.

!	<b>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.</b>
---	---

### **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 координації 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.



## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ВИХОДОМ З КРИЗ

- **Тема 2.1.** Науково-теоретичні підходи до визначення поняття ризику
- **Тема 2.2.** Класифікації і природа ризиків в антикризовому управлінні
- **Тема 2.3.** Сутність і характер прояву управлінських ризиків
- **Тема 2.4.** Антикризове управління ризиками
- **Тема 2.5.** Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях
- **Тема 2.6.** Комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками
- **Тема 2.7.** Технології антикризового управління

### Тема 2.1. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття ризику

▲ *Ризик – це імовірність виникнення збитків або недоодержання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом.*

▲ *Ризик – це рівень фінансової втрати, що виражається в можливості не досягти поставленої мети; у невизначеності прогнозованого результату; у суб'єктивності оцінки прогнозованого результату.*

▲ *Ризик – це ступінь варіабельності прибутку, що може бути отриманий завдяки володінню даним видом активів.*

▲ *Ризик – це ризик законодавчих змін, що може приводити, наприклад, до необхідності перереєстрації випуску цінних паперів, зміні умов або замінам випусків, що викликає істотні додаткові витрати втрати для емітента й інвестора.*

▲ *Ризик – це стимул підвищення відповідальності за прийняті рішення.*

▲ *Ризик – це 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.*

▲ *Ризик – це складової управлінської діяльності, здійснюваної 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.*

▲ *Ризик – це діяльність, зв'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.*

▲ *Ризик – це 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:

<i>Поняття</i>	<i>Зміст поняття</i>
Сутність ризику –	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється обрана альтернатива;</li><li>▪ імовірність досягнення бажаного результату;</li><li>▪ відсутність впевненості в досягненні мети;</li><li>▪ можливість настання несприятливих наслідків (матеріальних або фізичних) при здійсненні тих або інших дій в умовах невизначеності для суб'єкта, що йде на ризик;</li><li>▪ матеріальні, екологічні, морально-ідеологічні й інші втрати, зв'язані зі здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи;</li><li>▪ чекання небезпеки, невдачі в результаті вибору альтернативи і її реалізації.</li></ul>
Ступінь ризику –	кількісна і якісна міра імовірності, що враховується; розрізняють ступені: високу, середню, низьку, нульову.
Ціна ризику –	розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності.
Плата за ризик –	розмір успіху.
Невизначеність і ризику –	виступають невід'ємними рисами, як процесів управління, так і господарської діяльності.
Визначеність і ризику –	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 –	імовірність втрат і імовірність того, що ці втрати не перевищать певний рубіж.
Правомірність ризику –	імовірність ризику перебуває в межах нормативного стандарту для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.
Рівень ризику –	відношення величини втрат до витрат на підготовку і реалізацію ризик рішення (вимірюється по величині від нульового значення до одиниці, вище якого ризик не виправданий).
Імовірність ризику –	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 ризику-ситуації –	розмір ймовірних втрат або величина очікуваного позитивного результату у визначеній заздалегідь мірі.

### Характеристика складових готовності до ризику:

Стереотипи –	результати практичної реалізації минулих аналогічних рішень, прийнятих в умовах невизначеності.
Невдачі –	диктують вибір обережної політики.
Успіх –	спонукає до ризику.
Відношення (до ризику) –	багато в чому залежить від розміру капіталу, яким розташовує людина або організація.
Переваги –	для більшості людей – мало ризиковані варіанти дій.
Дії –	відповідно до минулого досвіду й інтуїцією якщо не мається часу на збір додаткової інформації або якщо витрати на неї дуже великі.
Схильності –	мислення і вчинки незалежні, неабиякі, зухвалі; у думках і діях наявне строгий розрахунок, що не заважає натхненню; упевненість спочиває на творчому передбаченні результату; нестандартні підходи до проблем, динаміка, експеримент.
Поводження –	індивідуальні якості, здібності людини, його навички, готовність, установки, загальна і спеціальна підготовка, його характер і темперамент.
Протистояння (напруженої ситуації) –	фізична і фізіологічна усталеність, психічна усталеність, психологічна готовність.
Форми реакцій –	зниження організованості поведження, гальмування дій і рухів, або підвищення ефективності діяльності.
Рівні реакцій –	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.



<b>Категорії виміру ризику:</b>	
<b><i>Критерій виміру ризику</i></b>	<b><i>Характеристика критерію виміру ризику</i></b>
Через поняття “рівня домагань” –	більш ніж високий рівень домагань людини на яке-небудь досягнення, тим, при однаковому рівні невизначеності ситуації, у нього вище ступінь ризику; ризик же при грамотному відношенні і при вмілому поведженні не приведе до істотних утрат.
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"> <li>▪ до початку активних дій щоденне обговорення тактики</li> <li>▪ щотижня приймається план дій на тиждень;</li> <li>▪ проводиться аналіз щомісячних результатів;</li> <li>▪ проводиться аналіз і прогнозування можливих утрат ресурсів ;</li> <li>▪ визначаються мети на наступний місяць;</li> <li>▪ визначаються випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають унаслідок відхилення реального ходу підприємництва від задуманого сценарію.</li> </ul>
Через поняття “фінансовий механізм” –	перспективне рішення фінансового характеру має вірогіднісну 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.

## Тема 2.2. Класифікації і природа ризиків в антикризовому управлінні

<b>!</b>	<b>Ризики в антикризовому управлінні класифікуються як виробничі, фінансові, інвестиційні, ринкові, політичні та ризики, які зв'язані з властивостями особистості.</b>
----------	--

<b>Виробничі ризики</b>	
<i>Види ризику</i>	<i>Способи його оптимізації</i>
Неоптимальний розподіл ресурсів	Чітко визначити пріоритети в розподілі ресурсів у залежності від планованої кількості вироблених продуктів.
Помилки керівників	Запровадити систему контролю і дублювання у вузлових ланках бізнесу; змоделювати можливі наслідки помилок при виконанні найбільш дорогих проектів; провести ділові ігри.
Невдоволення співробітників	Продумати соціально-економічні програми, з урахуванням вимог часу.
Непередбачені обставини (стихійні лиха)	Запровадити страхування майна підприємства.
Дорожньо-транспортні випадки	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	Добровільне страхування вантажу і багажу.
Утрати від недбалості працівників	Добровільне страхування відповідальності перед третіми особами.
Матеріальний або моральний збиток через нечесність службовців	Добровільне страхування відповідальності перед третіми особами.
Збиток через невиконання працівниками своїх обов'язків працівником або групою	Передача страховикові відповідальності.
Припинення ділової активності	Добровільне страхування фінансових ризиків.
Смерть або захворювання керівника або ключового працівника	Добровільне страхування фінансових ризиків; добровільне страхування життя; добровільне страхування від нещасного випадку.

### Фінансові ризики

<i>Види ризику</i>	<i>Способи його оптимізації</i>
Неправильне співвідношення показників фінансової діяльності	Знайти спосіб підвищити рентабельність інвестицій у свій бізнес.
Пасивність капіталів або надмірно висока їхня концентрація	Грамотне управління фінансами, своєчасне розміщення пасивних коштів у проекти, що приносять прибуток або надання вигідних кредитів.
Неможливість погашення кредитних засобів	Добровільне страхування кредитів.
Збільшення відсотка оподаткування	Добровільне страхування фінансових ризиків.
Невиконання договірних зобов'язань	Добровільне страхування фінансових ризиків і добровільне страхування відповідальності перед третіми особами.

### Інвестиційні ризики

<i>Види ризику</i>	<i>Способи його оптимізації</i>
Неповернення інвестованих коштів	Добровільне страхування інвестицій.
Зниження депозитних ставок	Добровільне страхування фінансових ризиків.
Неякісний інвестиційний проект	Якісний підхід до добору інвестиційного проекту або фахівців-розроблювачів.

### Ринкові ризики

<i>Види ризику</i>	<i>Способи його оптимізації</i>
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 обґрунтовані 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.

### Політичні ризики

<i>Види ризику</i>	<i>Способи його оптимізації</i>
Політичні події, що мають важкі наслідки для даного бізнесу	Враховувати, що їх не завжди можна передбачати і підстрахуватися від них, але треба вміти мобілізувати себе.

## Ризики, зв'язані з властивостями особистості

<i>Види ризику</i>	<i>Способи його оптимізації</i>
Мотивований	Враховувати, що ризик може виступати як діяльність, усвідомлена, і що припускає одержання певного задуманого результату.
Невмотивований	Враховувати, що ризик може виступати у вигляді самостійного мотиву діяльності.
Цілеспрямований	Враховувати, що може виявлятися ризик, наповнений сторонніми мотивами, що мають або негативне, або позитивне забарвлення.
Безкорисливий	Враховувати, що може виявлятися ризик, очищений від сторонніх мотивів.
Надситуативний	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", "над ситуативного" 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 заздалегідь 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 їхній вигравш.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

<b>Види втрат</b>	
<b>Види</b>	<b>Характеристика</b>
Матеріальні –	виявляються в не передбачуваних проектом додаткових витратах або прямих утратах майна, устаткування, сировини енергії та інше.
Трудові –	виявляються у втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами.
Фінансові –	виявляються в прямому грошовому збитку, зв'язаному з не передбачуваними платежами, виплатою штрафів, сплатою додаткових податків, утратою коштів і цінних паперів, можуть бути в недоодержанні або неотриманні грошей з передбачених джерел, у неповерненні боргів, в інфляції, у зміні валютного курсу державної грошової одиниці та інше.
Втрати часу –	виявляються в тім, що процес діяльності йде повільніше, ніж було намічено.
Спеціальні –	виявляються в нанесенні збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, престижеві, а також унаслідок несприятливих морально-психологічних наслідків.

<b>Специфічні джерела втрат</b>	
<b>Види джерел втрат</b>	<b>Сутність джерел втрат</b>
Непередбачені політичні фактори	Втрати в результаті непередбачених політичних факторів виявляються у формі несподіваними, обумовленими політичними міркуваннями і подіями зміни розвитку країни і приводять до: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ підвищенням витратам ресурсів;</li> <li>▪ збільшенню податкових ставок;</li> <li>▪ уведенню примусових відрахувань;</li> <li>▪ зміні нормативно-правових документів;</li> <li>▪ трансформації форм і відносин власності;</li> <li>▪ відчуженню майна і коштів по політичних мотивах.</li> </ul>
Втрати, викликані недосконалістю методології і некомпетентністю осіб, що формують процес управління	Втрати в даному випадку співвідносяться з коректністю розрахунків, вироблених фахівцями: якщо в результаті розміру очікуваних значень прибутку і доходу від проекту, що починається, будуть завищені, а реально отримані результати виявляться нижче, те різниця сприймається як втрати; якщо номінальні значення прибутку визначаються коректно, те погроза таких утрат може не враховуватися; якщо завищення розрахункового прибутку має місце, те її “недобір” свідомо буде вважатися збитком і ризик подібних втрат існує.
Обумовлені стихійними лихами	Не залежать від діяльності, але необхідно враховувати, ґрунтуючись на географічному положенні регіону.
Обумовлені несумлінністю або неспроможністю партнерів	Втрати в даному випадку носять суб'єктивний характер, і їхнє приречення залежить від індивідуально-психологічних особливостей фахівця, що прораховує ступінь ризику і прагне знизити погрозу ризику і зменшити дію несприятливих факторів.



## Класифікація ризиків в антикризовому управлінні

<i>Ознака</i>	<i>Вид ризику</i>
Призначення ризику:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ризик, що припускає втрати;</li> <li>▪ ризик, що припускає вигоду.</li> </ul>
Функціональні особливості ризику-процесу:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ маркетинговий;</li> <li>▪ інноваційний;</li> <li>▪ інвестиційний;</li> <li>▪ виробничий;</li> <li>▪ страховий;</li> <li>▪ фінансовий.</li> </ul>
Зміст ризику-результату:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ економічний;</li> <li>▪ соціальний;</li> <li>▪ правовий;</li> <li>▪ організаційний;</li> <li>▪ інноваційний;</li> <li>▪ психологічний;</li> <li>▪ іміджевий.</li> </ul>
Наслідки реалізації ризику-рішення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ соціальні;</li> <li>▪ політичні;</li> <li>▪ екологічні;</li> <li>▪ демографічні.</li> </ul>
Рівень зовнішніх факторів (джерел ризику):	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ міжнародний;</li> <li>▪ макроекономічний;</li> <li>▪ регіональний.</li> </ul>
Ринковий фактор ризику:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ конкурентний;</li> <li>▪ кон'юнктурний;</li> <li>▪ ціновий;</li> <li>▪ комунікаційний.</li> </ul>
Ринки факторів виробництва як джерела ризику:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ людських ресурсів;</li> <li>▪ інформаційний;</li> <li>▪ фінансових ресурсів;</li> <li>▪ матеріальних ресурсів;</li> <li>▪ тимчасовий.</li> </ul>
Засіб впливу:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ цільовий, стратегічно, тактичний;</li> <li>▪ прогнозований, планований, концептуальний;</li> <li>▪ мотиваційний, стимулюючий;</li> <li>▪ структурний.</li> </ul>
Характер прояву:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ суб'єктивний;</li> <li>▪ об'єктивний;</li> <li>▪ неправомірний (правомірний);</li> <li>▪ невинуватий (винуватий);</li> <li>▪ криміногенний.</li> </ul>
Метод (методологія):	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ експертний;</li> <li>▪ економіко-математичний;</li> <li>▪ дисконтування;</li> <li>▪ статистичний;</li> <li>▪ інтуїтивний.</li> </ul>

## Тема 2.3. Сутність і характер прояву управлінських ризиків

<b>!</b>	<b>Природа ризику, його зміст, різноманіття факторів, джерел ризику, розмаїтість ризикових ситуацій, що вимагають організації й управління припускають розгляд ризику як категорії управління.</b>
----------	--

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

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

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





## Тема 2.4. Антикризове управління ризиками

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

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

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

<b>!</b>	<b>Особливу роль у вирішенні ризикових завдань грають інтуїція керівника та інсайт.</b>
----------	---

▲ ***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 це виразність часто носить короткочасний характер. Тому необхідно окрему фіксацію вирішення.*

<b>!</b>	<b>Підвищений ризик має місце</b> 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:

<i>Правила стратегії</i>	<i>Зміст правила керування ризиками</i>
Максимум виграшу:	Його сутність полягає в тому, що з можливих варіантів ризикових вкладень ресурсів вибирається варіант, що дає найбільшу ефективність результату при мінімальному або прийнятному ризику.
Оптимальна імовірність результату:	полягає в тому, що з можливих рішень вибирається те, при якому імовірність результату є прийнятною для здійснення ризикованих дій.
Оптимальні коливання результату:	сутність його в тому, що з можливих рішень вибирається те, при якому імовірності виграшу і програшу для того самого ризикового вкладення ресурсів мають найменший розрив.
Оптимальне сполучення виграшу і розміру ризику:	Його сутність полягає в тому, 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.**



### **Евристичні правила для ухвалення рішення в умовах ризику:**

<p>1. Не можна ризикувати більше, ніж це можуть дозволити власні ресурси.</p> <p>2. Завжди треба думати про наслідки ризику.</p> <p>3. Позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву.</p> <p>4. Не можна ризикувати усім заради малого.</p> <p>5. При наявності сумніву приймаються негативні рішення.</p> <p>6. Не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення, можливо, що є й інші варіанти.</p>	
	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 приведуть утрати до погіршення ситуації в зовнішнім середовищі.
	11. Обсяг утрат може дорівнювати обсягові даного вкладеного ресурсу, бути менше його або більше.

### **Способи вибору варіанта рішення:**

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



**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.

<b>!</b>	<b>Управлінський ризик</b> має інформаційні, тимчасові, організаційні, економічні, соціальні і правові параметри.
----------	---

<b>Стадії процесу вироблення і реалізації ризикових рішень:</b>	
Інформаційний аналіз –	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 –	визначається специфікою розв’язуваної задачі, основний акцент робиться на облік причин, що викликають зміни ризику, їхньому ранжируванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації.
Розробка варіантів рішень –	характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються границі (межі) можливого негативного прояву ризику.
Ухвалення рішення –	містить комплексне обґрунтування, як самого рішення, так і імовірність і параметри припустимого ризику.
Організація і реалізація –	включають види управлінської діяльності по реалізації ризику-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику, що вимагає оперативного вживання заходів.

<b>Основні засоби впливу при управлінні ризиком:</b>	
Стратегія керування –	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 –	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 –	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 –	визначення ефективності досягнутого рівня як відносини упущених можливостей або втрат до витрат на управління ризиком.

<b>!</b>	<b>Оцінка інвестиційних ризиків</b> 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

<i>Групи факторів</i>	<i>Характеристика груп факторів</i>
Соціально-політичні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ погроза стабільності регіону ззовні (міжрегіональні конфлікти);</li> <li>▪ стабільність адміністрації регіону (без змін або під погрозою зміни);</li> <li>▪ характеристика офіційної опозиції адміністрації регіону (конструктивна або деструктивна);</li> <li>▪ соціальна стабільність регіону (стабільність або крайня напруженість);</li> <li>▪ відносини робочої сили з управлінським апаратом (співробітництво або часті страйки);</li> <li>▪ оцінка розподілу сукупного доходу в регіоні (рівномірне або різке розшарування суспільства).</li> </ul>
Економічні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ загальний стан економіки регіону (дуже хороший або той, що має серйозні проблеми);</li> <li>▪ очікуваний ріст валової продукції економіки регіону в постійних цінах (значне прискорення або різке падіння);</li> <li>▪ зростання виробництва промислової продукції в наступному періоді (ріст більш 10% або падіння більш 10%);</li> <li>▪ ріст капітальних вкладень у наступному періоді (те ж);</li> <li>▪ ріст споживчого попиту в наступному періоді (те ж);</li> <li>▪ динаміка інфляції в наступному періоді (те ж).</li> </ul>
Зовнішньоекономічні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ участь підприємств регіону в експортних операціях (істотне або незначне);</li> <li>▪ участь регіону в імпорті продукції (те ж);</li> <li>▪ динаміка обмінного курсу національної грошової одиниці в порівнянні з курсом, обумовленим на ММВБ (відставання &gt; 10 % або випередження &gt; 10%);</li> <li>▪ надходження в регіон валютних кредитів (істотне або незначне);</li> <li>▪ перспективи залучення в регіон іноземних інвестицій (інвестиції ймовірні або регіон закритий для інвестицій);</li> <li>▪ фактор регіональної специфіки (ситуація сприятлива або ситуація несприятлива).</li> </ul>

## Тема 2.5. Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях

**▲ 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 –	припускає, що персонал організації розглядається як цілісна, взаємопов'язана динамічна система, що охоплює всі категорії працівників та взаємодіє з зовнішнім середовищем.
Принцип рівних можливостей –	відображає демократичні тенденції при відборі та розстановки персоналу на засаді рівних можливостей для представників усіх соціальних, класових, національних та статевих груп.
Принцип поваги людини та її гідності –	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 –	припускає, що команда – це ретельно підібраний, професійний, самокерований колектив, який поділяє основні цілі та цінності організації та виступає як єдине ціле.
Принцип горизонтального співробітництва –	містить механізмів передачі прав і відповідальності на низові рівні управління.
Принцип правової та соціальної захищеності –	припускає виконання положень Конституції, законів та інших правових актів щодо правової та соціальної захищеності персоналу.
Принцип оптимізації кадрового потенціалу –	стосується кроків, що приймає керівництво організації відносно скорочення витрат та скорочення кадрів.



## Типологія кадрової політики в кризових ситуаціях

<i>Різновид кадрової політики</i>	<i>Зміст різновиду кадрової політики</i>
Пасивна:	в системі відсутня передкризова програма дій щодо персоналу, в умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків.
Реактивна:	керівництво системи контролює симптоми кризових явищ та приймає заходи щодо ліквідації кризи.
Превентивна:	приймаються упереджуючі заходи, робляться прогнози розвитку ситуації, але система відчуває нестачу коштів для протидії кризовій ситуації.
Активна:	керівництво має можливості якісної діагностики розвитку кризового явища, а також має необхідні ресурси для впливу на нього.
Авантюристична:	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

<i>Характеристики</i>	<i>Властивості характеристики</i>
Творча, реалістична:	орієнтована на сталий розвиток системи, на залучення до праці людей, які професійно підготовлені, активні з інноваційним мисленням.
Комплексна:	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.
Демократична:	орієнтована на демократичні цілі, механізми і принципи управління персоналом.
Духовна, моральна, громадянська:	орієнтована на керуючу та керовану системи.
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.



## Тема 2.6. 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.

▲ **Комунікація** – це маніпулювання поведінкою оточення за допомогою ефективних рецептів досягнення успіху.

▲ **Комунікація** – це обмін інформацією в сфері маркетингової комунікації при формуванні сприятливої суспільної думки щодо організації, стимулюванні збуту і встановленні особистих контактів.

▲ **Комунікація** – це засіб управління людьми таким чином, щоб поведінка окремої людини або групи людей відповідала цілям політики.

▲ **Комунікація** – це фактор формування тональності виробничих відносин, їх виробничої спрямованості, соціальної орієнтованості розвитку виробничого колективу.

▲ **Комунікація** – це засіб роз'яснення робітникам необхідності, сприятливих можливостей та вигідних наслідків діяльності організації, при якому приділяється особа увага особам і групам з тієї сторони можна очікувати опір .

▲ **Комунікація** – це 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 жахів;
- 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:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ суб'єкти державності (в тому числі іноземні держави, органи влади і управління, інші державні структури і організації);</li> <li>▪ суб'єкти суспільства (органи місцевого самоврядування, економічні, суспільні, політичні, недержавні організації, формальні і неформальні соціальні групи, як сталі, так і не устояні);</li> <li>▪ окремі особистості (в тому числі представники державних і суспільних структур, різних соціальних, етнічних груп тощо).</li> </ul>	

**Групи факторів маніпуляційної комунікації в умовах кризи і ризику**

<i>Групи факторів</i>	<i>Зміст групи факторів</i>
Зовнішні фактори інформаційно-комунікативних ситуацій:	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:	безпосередньо пов'язані зі змістом і структурою маніпулятивних технологій, які використовуються для впливу на людину.
Ситуаційні фактори:	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**

<i>Метод</i>	<i>Характеристика методу</i>
Вселяння:	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:	характеризується як цілеспрямоване або нецілеспрямоване копіювання людьми певних поглядів, форм поведінки, спілкування, установок, оцінок тощо.
Психологічне зараження:	характеризується як засіб інтеграції групової діяльності і групових думок (масові психози, екстази тощо).
Переконання:	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.



## Тема 2.7. 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:

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ дефіцит часу;</li> <li>▪ зниження керованості;</li> <li>▪ конфліктність інтересів;</li> <li>▪ високий ступінь невизначеності і ризику;</li> <li>▪ складне переплетення проблем;</li> <li>▪ тиск зовнішнього середовища;</li> <li>▪ порушення балансу влади.</li> </ul>	
---	--

### 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:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення причин кризової ситуації.</li> <li>2. Ранжування причин кризи з визначення тих причин, якими можна керувати.</li> <li>3. Аналіз основних напрямків діяльності організації.</li> <li>4. Вибір стратегії майбутньої діяльності організації:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ всі напрямки діяльності залишаються дотеперішніми;</li> <li>▪ в діяльність організації вносяться елементи нового;</li> <li>▪ діяльність організації змінюється повністю.</li> </ul> </li> <li>5. Розробка моделей кожного напрямку діяльності.</li> <li>6. Перевірка взаємозв'язку напрямків діяльності як цілісної системи.</li> <li>7. Визначення дієвості організації в нових умовах діяльності.</li> <li>8. Визначення варіантів політики організації.</li> </ol>	
--	--

**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.

<b>Основні завдання співробітників центру управління кризою в умовах кризи:</b>	
Оперативні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ отримати підтвердження про кризу;</li> <li>▪ зібрати факти;</li> <li>▪ розпочати негайні заходи по виправленню ситуації;</li> <li>▪ оцінити рівень ризику;</li> <li>▪ визначити варіанти дій;</li> <li>▪ розпочати необхідні дії;</li> <li>▪ контролювати дії;</li> <li>▪ вести відбудовні роботи;</li> <li>▪ провести аналіз подій, що трапились.</li> </ul>
Комунікативні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ привести в дію систему комунікації;</li> <li>▪ визначити, які підрозділи охоплені кризою;</li> <li>▪ визначити позицію щодо основних питань;</li> <li>▪ вибрати канали комунікації;</li> <li>▪ зв'язатися з основними підрозділами;</li> <li>▪ контролювати та аналізувати вхідні та вихідні комунікації;</li> <li>▪ поновлювати заяви для преси, списки стандартних питань та відповідей;</li> <li>▪ вести записки для подальшого аналізу.</li> </ul>

<b>Завдання співробітників центру управління кризою для попередження кризи:</b>	
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.	

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



### Антикризові стратегії управління конфліктом:

Стратегія попередження конфліктів –	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 –	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-структурні 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.



## ЗМІСТ

<b>Розділ 1.</b>	<b>Управління кризами</b>	<b>3</b>
<b>Тема 1.1.</b>	Теоретичні засади управління кризами у суспільному розвитку	<b>3</b>
<b>Тема 1.2.</b>	Основні підходи до визначення типології криз	<b>8</b>
<b>Тема 1.3.</b>	Діагностика криз в процесах управління	<b>15</b>
<b>Тема 1.4.</b>	Засади управління кризами	<b>18</b>
<b>Тема 1.5.</b>	Стратегії в антикризовому управлінні	<b>26</b>
<b>Тема 1.6.</b>	Інновації в антикризовому управлінні	<b>29</b>
<b>Тема 1.7.</b>	Кризи в системі державного управління	<b>32</b>
<b>Висновки до розділу 1</b>		<b>37</b>
<b>Розділ 2.</b>	<b>Управління ризиками та виходом з криз</b>	<b>38</b>
<b>Тема 2.1.</b>	Науково-теоретичні підходи до визначення поняття ризику	<b>38</b>
<b>Тема 2.2.</b>	Класифікація і природа ризиків в антикризовому управлінні	<b>42</b>
<b>Тема 2.3.</b>	Сутність і характер прояву управлінських ризиків	<b>48</b>
<b>Тема 2.4.</b>	Антикризове управління ризиками	<b>50</b>
<b>Тема 2.5.</b>	Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях	<b>56</b>
<b>Тема 2.6.</b>	Комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками	<b>59</b>
<b>Тема 2.7.</b>	Технології антикризового управління	<b>62</b>
<b>Висновки до розділу 2</b>		<b>66</b>

**Навчальне видання**

*Якубовський Олексій Петрович  
Пахомова Тетяна Іванівна  
Драгомирецька Наталія Михайлівна*

**УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ І РИЗИКАМИ**  
(опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни)

**Навчальний посібник**