

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ  
УКРАЇНИ**

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ  
ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

**Лекція № 1-2**

з навчальної дисципліни  
«Управління в кризових ситуаціях»

**Тема 1: «Кризові ситуації. Поняття кризи, суть і зміст кризового стану,  
внутрішні та зовнішні причини криз»**

**Місце проведення:** аудиторія за розкладом занять.

**Час проведення:** 160 хвилин.

**Матеріальне забезпечення:** мультимедійний проектор.

**Мета лекції:**

розглянути основні поняття кризи, її причини та наслідки.

**Загальні методичні вказівки**

1. Перевірити наявність слухачів на занятті.
2. Записати на дошці тему лекції та навчальні питання, викласти навчальний матеріал.
3. Вибірково перевірити якість ведення конспекту.

**План лекції:**

Вступ .....	8 хв.
1. Поняття кризи, суть і зміст кризового стану .....	80 хв.
2. Внутрішні та зовнішні причини криз.....	40 хв.
3. Наслідки кризового стану .....	20 хв.
Закінчення .....	2 хв.

**НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: Учеб. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
2. Руководство по управлению чрезвычайными ситуациями. Система управления чрезвычайной ситуацией (ICS) // Береговая охрана США. - Вашингтон, окр. Колумбия, 20593. - 2001. – 254 с.
3. Кодекс цивільного захисту України “Code of Civil Protection of Ukraine” від 02.10.2012 № 5403-VI - <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>.
4. Реагування на надзвичайні ситуації: Навч. посібник. – К. : Вид-во «Бланк-Прес», 2014. – 206 с.
5. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій: монографія / С.О. Гур'єв, А.В. Терент'єва, П.Б. Волянський. – К. : [б. в.], 2008. – 148 с.
6. Силон В.Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. – М.: ИНПРО-РЕС, 1995. – 228 с.

## 1. Поняття кризи, суть і зміст кризового стану організації

Термін криза (з грец. krisis) означає різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. В економіці термін "криза" набув поширення та визначення насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії і понад сто років є об'єктом досліджень різних наукових шкіл та напрямів економічної науки.

Парадигма циклічності змін сукупного попиту та пропозиції, обсягу виробництва та доходу і відповідно стану економіки є основою теорії економічних циклів та економічної кон'юктури, яку досліджували такі видатні вчені-економісти, як М.І. Туган-Барановський, М.Д. Кондратьєв, К. Маркс, Дж.М. Кейнс, І. Шумпетер, М. Фрідмен та ін. Практично жодне глибоке сучасне дослідження економічних процесів не залишає поза увагою теорію циклічності та явища, які вона пояснює. Основне завдання економічної теорії — зробити відкриття, які б сприяли досягненню рівноваги і стабільності в суспільстві.

Будь-яка система прагне до стабільного стану і хоче уникнути хаосу. Однак закони діалектики свідчать про протилежне становище. Стабільність не може існувати сама по собі, без хаосу і кризи. Стабільний стан і криза — постійні антагонізми в розвитку будь-якої системи. Історично так склалося, що розвиток людства був пов'язаний із постійною боротьбою з незгодами — війнами, епідеміями, стихійними природними катаклізмами тощо. Криза, в широкому розумінні, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу потрібно розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін.

Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикально її оновлює. Тому очищувальна сила кризи потрібна системі не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Це два боки однієї медалі, закон єдності й боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку. Побуває думка, що криза стосується лише процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства є більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Такі уявлення можуть мати негативні наслідки.

У посткейнсіанській парадигмі, яка сьогодні є загальноновизнаною, підприємство посідає центральне місце та розглядається як самостійний

інститут (організація з внутрішньою ієрархічною структурою). Автономні рішення на рівні окремого підприємства є основоположними для забезпечення загальноекономічного результату. У поєднанні з рішеннями інших суб'єктів господарювання вони визначають ринкову ситуацію, організують та координують ринок. Саме це визначає ситуацію рівноваги або не рівноваги макроекономічної системи (економіки в цілому), а отже, є рушійною силою її економічного розвитку. Такий підхід покладено в основу розробки мікроекономічної теорії підприємства, яка пояснює механізм його функціонування в ринкових умовах. Вагоме значення в мікроекономічній теорії підприємства належить проблематиці криз і кризових явищ у діяльності підприємства.

У сучасній економічній теорії поширені різноманітні пояснення сутності, феномену виникнення та розгортання кризових явищ. Як відомо, соціально-економічна система в будь-якому вигляді та будь-якій формі, чи то суспільна формація, чи то фірма або підприємство, має дві тенденції свого існування — функціонування і розвиток.

Функціонування — це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність та змістові ознаки системи (сутнісні характеристики).

Розвиток — це набуття нової якості, процес перманентної та необоротної зміни (вдосконалення) підсистем та параметрів (складових) його діяльності, що має суттєвий характер, певну форму і позитивні наслідки для його життєздатності.

Функціонування і розвиток найтісніше пов'язані між собою. Функціонування, з одного боку, стримує розвиток і водночас є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення в майбутньому.

Отже, виникає циклічна тенденція розвитку криз, яка віддзеркалює періодичність їх настання як результат боротьби між функціонуванням та розвитком, накопичення суперечностей у межах режиму "функціонування" та об'єктивною необхідністю переходу в режим "розвиток". Отже, криза є одним із природних станів життєдіяльності, одним із частих випадків перехідних процесів.

Оскільки підприємство, по суті, є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності. Протягом своєї життєдіяльності (від створення до ліквідації) підприємство проходить низку

стадій, які в теорії менеджменту отримали назву "життєвий цикл підприємства". Кожна з цих стадій характеризується особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної систем між собою та із зовнішнім оточенням. Такі суперечності виникають між:

— кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) і відповідними характеристиками ринкового попиту;

— можливою і необхідною виробничою потужністю підприємства;

— необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, і можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;

— ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;

— між фактичним і плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів, що діють на систему, взаємно не компенсуються, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєдіяльність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку<sup>1</sup>.

Це свідчить про те, що криза є природним станом життєдіяльності підприємства. Оскільки підприємство за своєю сутністю є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності. Як зазначалося вище, протягом життєдіяльності (від створення до ліквідації) підприємство проходить низку стадій, що в теорії менеджменту отримали назву "життєвий цикл". Цикл розвитку підприємства — це процес проходження таких фаз розвитку (еволюції), кожна з яких закінчується революційною кризою:

— стадія піднесення, яка характеризується зростанням кількісних та

покращенням якісних ознак функціонування підприємства. Порушення стану рівноваги на цій стадії призводить до переходу підприємства до нового рівноважного стану з вищими якісними параметрами або має короткостроковий характер та не зачіпає "параметрів життєдіяльності підприємства";

— стадія гальмування розвитку, для якої характерна відносна стабільність кількісних та якісних показників функціонування. Як правило, підприємство зберігає досягнутий стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювані коливання в його діяльності;

— стадія кризи, виявом якої є зниження кількісних та погіршення якісних ознак функціонування підприємства, яке зумовлює порушення спочатку "показників — індикаторів життєдіяльності", а потім поступово і "параметрів життєдіяльності" підприємства як мікроекономічної системи. Це призводить до порушення стану рівноваги, який підприємство вже неспроможне самостійно відновити;

— стадія пожвавлення, виявом якої є уповільнення падіння та поступове зростання показників діяльності підприємства, що розглядається як перший крок до подолання кризових явищ та виходу з кризового стану.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому самому або вищому рівні організації та ефективності<sup>1</sup>. Тобто подальший розвиток підприємства можливий лише за умови подолання кризових явищ.

2. Внутрішні та зовнішні причини криз. Причини криз, що виникають на підприємстві, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відображають помилки і волюнтаризм в управлінні (рис. 1).

Причини криз можуть мати як природний характер, що відображають явища клімату, землетрусу, повені та інші ката-клізми природного походження, так і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства). Зовнішні пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки,

конкуренцією, політичною ситуацією в країні.



Рис. 1. Причини криз на підприємстві

Головні зовнішні фактори кризи на підприємстві такі:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського та податкового законодавства;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузі;
- криза окремої галузі;
- сезонні коливання;
- посилення монополізму на ринку;
- дискримінація підприємства органами влади та управління;
- політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах підприємств — постачальників сировини (споживачів продукції);



— конфлікти між засновниками (власниками).

Вплив зовнішніх факторів кризи має стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо несвоєчасно реагувати на них, тобто якщо не створено системи раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства, чи така система функціонує недосконало.

Внутрішні причини кризового стану на підприємстві пов'язані, як правило, з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Головні внутрішні фактори кризи на підприємстві:

- низька якість менеджменту;
- дефіцит в організаційній структурі;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- недоліки у виробничій сфері;
- прорахунки в галузі постачання;
- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- брак інновацій та раціоналізаторства;
- дефіцит у фінансуванні;
- брак контролінгу або незадовільна робота його служб.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки причини, а й її наслідки.

3. Наслідки кризового стану . Типовими наслідками кризового стану є:

- втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;
- неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей;
- зростання собівартості та різке зниження продуктивності праці;
- збільшення обсягу неліквідних оборотних засобів та наявність понаднормових запасів;

— виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і збільшення плинності кадрів;

— зростання тиску на ціни;

— суттєве зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

Усе це може призвести або до руйнування організації (виробництва), або до її відновлення. Вихід із кризи не завжди пов'язаний із позитивними наслідками.

Формування організаційних структур Розрізняють такі види криз:

— стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів успіху);

— криза прибутковості (перманентні збитки "з'їдають" власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);

— криза ліквідності (коли підприємство неплатоспроможне або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Між різними видами кризи є тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричиняє кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності. Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є надмірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність і банкрутство підприємства.

В економічній теорії сьогодні за проблематикою виокремлюють макро- і мікрокризи, а за структурою відносин — економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні.

Економічні кризи відображають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, відносин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкретних переваг, банкрутства та ін. У групі економічних криз виокремлюють фінансові кризи, що характеризують суперечності в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми.

Соціальні кризи виникають під час загострення суперечностей або зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Соціальні кризи можуть бути продовженням і доповненням економічних та виникати самі по собі, наприклад, з приводу стилю

управління, невдоволення умовами праці, ставлення до екологічних проблем, із патріотичних почуттів.

Особливе місце в групі соціальних криз займає політична криза — криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи торкаються всіх сторін розвитку суспільства і, як правило, переходять в економічні.

Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм. В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це виявляється в ділових конфліктах, виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю тощо. Все це відбувається за надмірного чи швидкого зростання соціально-економічної системи, зміни умов її функціонування і розвитку, помилок за часткової реконструкції організації чи організаційної перестраховки, що породжує бюрократичні тенденції. Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її надмірна бюрократизація.

Психологічні кризи — це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масового характеру, у виникненні відчуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

Технологічна криза — криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів чи криза відтворення нових технологічних рішень.

Кризи можуть бути передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими).

Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і зумовлюються об'єктивними причинами нагромадження факторів, пов'язаними з виникненням кризи можуть бути потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу. Різновидом передбачуваних криз є циклічна криза.

Несподівані кризи — це результат грубих помилок в управлінні чи яких-небудь природних явищ або економічної залежності, що сприяє поглибленню і поширенню локальних криз.

Виокремлюють також кризи явні і латентні, глибокі і легкі, затяжні та короткочасні тощо.

1. Отже, криза — об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керівна діяльність людини. В економічній теорії досліджено і зроблено висновок — щоб запобігти кризі, потрібно ефективно управляти економічною системою. Можливо, в майбутньому людина взагалі виключить кризи з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, нестачу знань, недосконалість управління. Але, як свідчить практика розвитку суспільства й економіки, сьогодні в життєдіяльності сучасних підприємств неможливо уникнути кризових ситуацій. Тому дуже важлива роль відводиться загальному управлінню підприємством, й антикризовому в тому числі.

Лекцію підготував:

Старший викладач кафедри управління та організації  
діяльності у сфері цивільного захисту,

к.т.н.

В.В.Комяк

Обговорена та схвалена на засіданні кафедри «10» січня 2017 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ  
ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Лекція № 3-4  
з навчальної дисципліни  
«Управління у кризових ситуаціях»

Тема : «ПОНЯТТЯ, ВИДИ, ФАЗИ КРИЗ ТА УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ»

м. Харків

Місце проведення: аудиторія за розкладом занять.

Час проведення: 160 хвилин.

Матеріальне забезпечення: мультимедійний проектор.

Мета лекції: розглянути питання управління кризовою ситуацією.

#### Загальні методичні вказівки

1. Перевірити наявність слухачів на занятті.
2. Записати на дошці тему лекції та навчальні питання, викласти навчальний матеріал.
3. Вибірково перевірити якість ведення конспекту.

#### План лекції:

Вступ .....	8 хв.
1.Поняття кризи, види та фази криз .....	95 хв.
2. Поняття управління кризою.....	95 хв.
Закінчення .....	2 хв.

#### НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: Учеб. – М.: Логос, 2000. – 296 с.

2. Руководство по управлению чрезвычайными ситуациями. Система управления чрезвычайной ситуацией (ICS) // Береговая охрана США. - Вашингтон, окр. Колумбия, 20593. - 2001. – 254 с.
3. Кодекс цивільного захисту України “Code of Civil Protection of Ukraine” від 02.10.2012 № 5403-VI - <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>.
4. Реагування на надзвичайні ситуації: Навч. посібник. – К. : Вид-во «Бланк-Прес», 2014. – 206 с.
5. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій: монографія / С.О. Гур'єв, А.В. Терент'єва, П.Б. Волянський. – К. : [б. в.], 2008. – 148 с.
6. Силлов В.Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. – М.: ИНПРО-РЕС, 1995. – 228 с.

**ПОНЯТТЯ, ВИДИ, ФАЗИ КРИЗ ТА УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ**

### ***Поняття і риси кризи.***

Слово "криза" походить від грецького слова "crisis", яке означає "вирок, рішення по якому-небудь питанню, або в сумнівній ситуації". Також може означати "вихід, рішення конфлікту (до пр. військового)". Але сучасне значення слова найбільш часте застосування знаходить у Гіппократа і лікарів: і криза означає вирішальну фазу розвитку хвороби. У цьому сенсі мова заходить про "crisis" тоді, коли хвороба підсилює інтенсивність або переходить в іншу хворобу або взагалі закінчується смертю. Наприклад, лаконічна формулювання дана Козеллека: криза - це "ледь вимірний переломний пункт, при якому рішенням є або смерть, або життя".

У 17-18 століттях поняття кризи стало застосовуватися і у відношення до процесів, що відбувається в суспільстві, як то військові, політичні кризи, при цьому використовувалося майже не змінене значення кризи взяте з медицини.

І, нарешті в 19 столітті значення перейшло в економіку. , "Класичне" економічне поняття кризи, що сформувалося в той час, означає не бажану і драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями і негативними явищами, перешкодами. У цьому розумінні поняття кризи довгий час займало міцне місце в схемі теорій кон'юктур у розвитку економіки.

Історія показує, що макроекономічні кризи (застої, спади економік) виявляються періодично. Кожні 7-11 років виникають кризи середніх циклів. Кожні 3,5 року - малі цикли, і великі цикли - 50 років. Що з певною часткою умовності дозволяє економістам прогнозувати окремі події на рівні підприємства.

Один з основоположників теорії циклів Н.Д. Кондратьєв довів, фаза великого циклу відбивається на ході середніх циклів. При знижувальній тенденції великого циклу все підвищувальні тенденції середнього циклу будуть послаблюватися, а знижувальні - посилюватися. І навпаки.

Розвиток теорії криз поступово перетворилося на теорію кон'юнктури та її коливань, тому що поняття кризи пов'язане з циклами розвитку. Криза - лише одна з фаз циклу, і його розуміння можливо тільки при вивченні всіх фаз: підйом - депресія (стагнація) - криза - підйом.

Криза може проходити різні стадії:

- Латентну (прихована) - коли система виглядає ще здорової (нач.80-х).
- Період кризи - протиріччя вириваються назовні (нач.90-х).



- Період стагнації (середина 90-х)
- Період підйому (з 2000)

Вивчення теорії криз тісно пов'язане з поняттям **рівноваги і стійкості** системи. Розрізняють статичну і динамічну стійкість.

Статична - стагнація, збереження індикаторів стану системи приблизно на одному рівні. Динамічна стійкість - позитивний розвиток системи, що виявляється в поліпшенні показників характеризують її стан. Фактори що впливають на стійкість можуть бути зовнішніми (зовнішня стійкість) і внутрішніми (внутрішня стійкість).

Нестійкий стан може бути перехідним в негативному сенсі (кризовим, катастрофічним) і в позитивному (преосвітнім).

Зовнішнє середовище може бути:

- Повністю відповідальною за виникнення нестійкості - травмуючий вплив (неадекватні політичні рішення).
- Бути частково відповідальною - підсилює вплив (запізнювання законів).
- Частково гасити кризові явища - гасить вплив (ефективна податкова політика).
- Повністю гасити кризові явища - «що усуває вплив».

Цикли носять міжнародний характер, їх періоди в більшості країн, що знаходяться на одному щаблі розвитку, збігаються.

На зміну цього поняття прийшло поняття «економічна криза» як "економічне негативне явище, при якому масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності". У мікроекономіці використовується поняття "криза підприємства". У широкому сенсі це означає процес, який ставить під загрозу існування підприємства.

Криза - це період нестабільності або такого стану бізнесу, коли насуваються серйозні зміни. Причому результат цих змін може бути як украй несприятливий, так і позитивний.

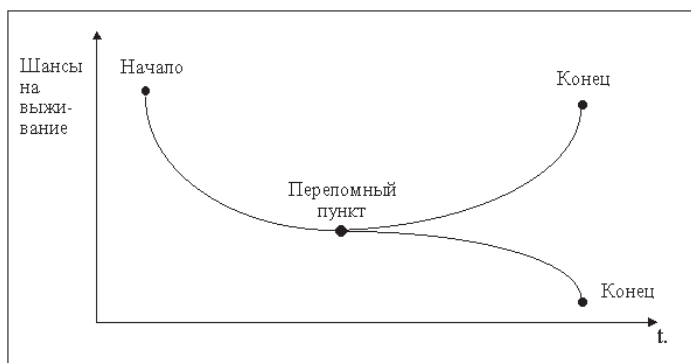
Кожен, хто може передбачати або планувати криза (або «поворотний момент», якщо для вас слово «криза» все ще має яскраво виражений негативний відтінок

») у своєму бізнесі апріорі має набагато вищі шанси на успіх, ніж той, хто дозволяє кризам застигнути себе зненацька.

Поняття "криза підприємства / криза на підприємстві" описує в сучасній економічній літературі різні феномени в житті підприємства, від просто перешкод у функціонуванні підприємства через різні конфлікти аж до знищення підприємства, які як мінімум для даного підприємства можна характеризувати як катастрофічні.

Криза підприємства являє собою переломний момент в послідовності процесів подій і дій. Типовим для кризової ситуації є два варіанти виходу з неї, або це ліквідація підприємства як екстремальна форма, або успішне подолання кризи.

Рис.1. "Початок, переломний пункт і кінець кризи на підприємстві".



Кризи в діяльності конкретного підприємства можуть збігатися і не збігатися з ритмами загального економічного розвитку. Вони залежать від нього, але можуть мати і свій цикл. Інтенсивні, масштабні економічні явища можуть лише незначно впливати на економічну ситуацію підприємства, і навпаки незначні зрушення можуть викликати суттєві і навіть критичні для фірми економічні наслідки. Ясне розуміння причин кризи допомагає намітити адекватні заходи його попередження та подолання.

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого воно настає, залежить від цілого ряду чинників:

- Співвідношення числа і інтенсивності дії вихідних подій.
- Кількості і сили факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на організацію.
- Інтенсивності дії проміжних факторів у ланцюжку.
- Значущості кожного чинника як для фірми, так і для галузі в цілому.

Кризи виникають при наявності, принаймні, двох умов: по-перше, фактори, що викликають організаційний криза, повинні впливати на всю організацію як цілісну систему, по-друге, домінуюче в організації світогляд виявляється не здатним правильно відобразити причинно-наслідкові відносини, що породжують загрозу кризи, або створює захисних механізм, що перешкоджає усвідомлення істинних причин кризи.

Можна виділити загальні ознаки кризи:

- Невизначеність причин і наслідків.
- Загрожують цілісності та існуванню організації.
- Обмежений час на збір інформації та локалізацію наслідків кризи.
- Модифікація або навіть паралізація роботи команди топ-менеджерів.
- Необхідність швидкого прийняття управлінських рішень, що мають важливі наслідки для організації.
- Їх наслідки носять важкий характер для майбутнього задіяних в ньому учасників.
- вони складаються з подій, які створюють нові умови для досягнення успіху.
- вони знижують контроль над подіями і їх впливом.
- вони змінюють стосунки між учасниками.

Зазвичай причини кризи поділяють на об'єктивні, суб'єктивні, зовнішні і внутрішні. Що дозволяє класифікувати кризи на керовані, частково керовані, некеровані.

До суб'єктивних причин відносять ті, які більшою мірою схильні до дії та управління, і можуть бути усунені у короткостроковій перспективі. До об'єктивних - ті, які складаються під впливом багатьох різноспрямованих факторів, і їх усунення або пом'якшення можливо, але не в найближчій перспективі, і не тільки силами самої організації. Зовнішні фактори формуються макросередой, навколишнього підприємство.

Специфічною причиною виникнення кризи можна назвати «криза-менеджмент», під яким розуміється технологія створення кризових ситуацій у

конкурентів. У число завдань цієї технології входять захоплення нових ринків з витісненням з них конкурентів, доведення конкурента до банкрутства, поглинання фірми конкурента, лобіювання через органи влади. Або це завдання виявлення і зриву кризових програм конкурентів, звичайно це різні PR акції.

Вивчаючи цикли, Кондратьєв зазначив, що перед початком підвищувальної хвилі кожного циклу, або на її початку, спостерігаються значні зміни в умовах господарського життя суспільства. Необхідність таких змін породжується тією обставиною, що в період кризи ефективність оздоровлення конкретної організації в значній мірі залежить від макроекономічної ситуації, а в умовах пожвавлення - від якості управління на мікрорівні.

^ **ВИДИ КРИЗ**

Кризи можна класифікувати за різними критеріями.

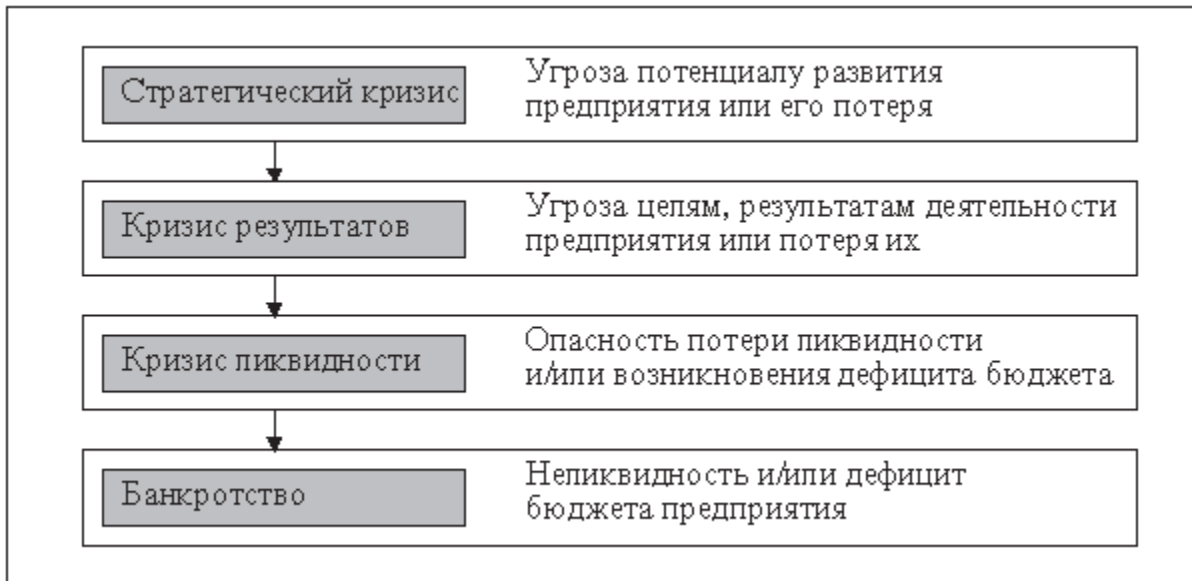
Можливо використовувати наступну класифікацію:

1. Стратегічний розвиток підприємства. Тут може йти мова про кризу зростання, стагнації або спаду.
2. Стадії життєвого циклу підприємства. У цьому сенсі можливо поділ на кризу підстави, росту і старості.
3. Причини криз. Тут можливе грубе поділ причин на екзогенні та ендогенні.
4. Агреговане стан. Розрізняють латентний і гострий кризи.
5. Загроза цілям підприємства. Обов'язковими передумовами нормального стану підприємства є:
  - а) підтримання платоспроможності
  - б) виключення обтяження підприємства боргами, тобто перевищення пасивів над активами.

З урахуванням системних цілей можливе визначення видів криз як кризи стратегії, досягнень (результатів) і ліквідності.

Далі розглянемо класифікацію за цілями підприємства знаходяться під загрозою у зв'язку з кризою. Це дозволить нам надалі визначити стратегічний криза / криза стратегій, криза результатів і криза ліквідності (див. рис.2.)

*Рис.2. Види криз по цілях підприємства знаходяться під загрозою.*



Про кризу стратегій / стратегічному кризі мова йде тоді, коли потенціал розвитку підприємства (інноваційного потенціалу), який міг би бути використаний протягом тривалого часу, суттєво пошкоджений, вичерпаний і / або немає можливості створити новий. Причини стратегічного кризи різні, наприклад це упущення технологічний розвиток, або відставання від нього, не адекватна мінливих вимог ринку стратегія маркетингу.

Криза результатів / результативний криза, чи ще можливо його назвати оперативний криза, описує стан, при якому підприємство має збитки і через постійне зменшення власного капіталу рухається до ситуації дефіциту балансу / перевищення пасивів над активами. Прикладом причин викликають криза результатів можуть бути: втрати, як наслідок відсутності потенціалу розвитку підприємства (інноваційного потенціалу), недостатня ефективність оперативних заходів або менеджменту, який не в змозі в достатній мірі використовувати, для підвищення доходів потенціал розвитку підприємства.

При кризі ліквідності через збільшуються збитків підприємству загрожує втрата платоспроможності або платоспроможність вже відсутня. У доповненні до цього підприємству загрожує небезпека дефіциту балансу / перевищення пасивів над активами.

**^ Криза не можна розглядати як статичний стан, це процес.**

Нормальний розвиток підприємства може мати різні відхилення, які швидко можуть призвести до помилкового / небажаному розвитку і поставити під загрозу підприємство або навіть саме його існування. Якщо помилкове розвиток був своєчасно виявлено, то можна прийняти адекватну корекцію курсу на нормальний розвиток. Для того щоб можна було розробити правильну корекцію курсу, необхідні чіткі знання про процес кризи та про етапах розвитку кризового процесу.

Процес є загальний розвиток, яке змінює, руйнує наявну структуру зв'язків /

відношень або заново формує її.

Кризові процеси залежно від підприємства, його структури, інноваційного потенціалу тощо можуть бути різної тривалості, інтенсивності та мати наслідки різного ступеня тяжкості.

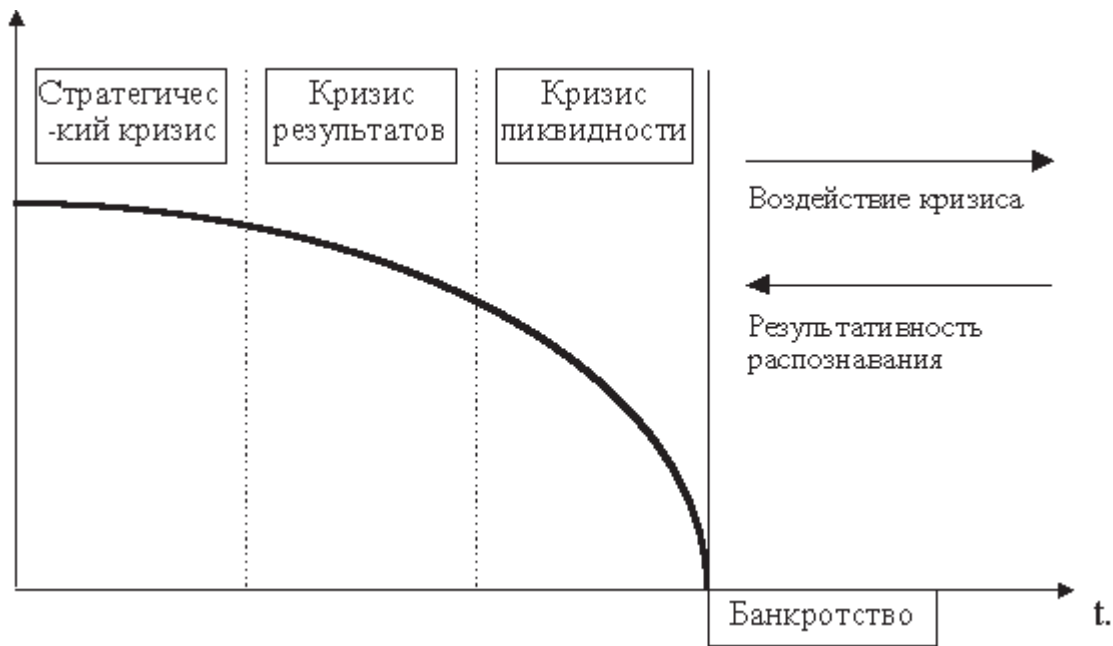
Для представлення кризи підприємства як процесу існують різні вихідні установки і точки зору.

**Мюллер** у своїх дослідженнях говорить про стратегічне кризи, кризи результатів та кризи ліквідності. При цьому між цими кризами завжди існує тимчасовий зв'язок.

Процес виникнення цих видів криз являє собою наступне: підприємство на думку Мюллера оперує поняттям потенціал досягнення успіхів, який дбає про здоровий положенні з доходами. Але от потенціал поступово вичерпується і відсутня нова зміна застарілим продуктам-лідерам який давав хороший оборот. Таке підприємство знаходиться в стані стратегічної кризи. Криза результатів виникає наприклад тоді, коли зниження обороту по недавно ще колишньому продукту-лідеру призводить до підвищення витрат на складування, що в свою чергу примушує до додаткових інвестицій, в тому числі із зовнішніх джерел. Криза ліквідності виникає в класичному сенсі наприклад через кредитних обмежень кредиторів, після того як більша процесів на підприємстві фінансувалося з зовнішніх джерел (див. рис. 3.)

Особливо варто відзначити за даною схемою, що результативність розпізнавання кризи назад процесу розвитку кризи, тобто часто підприємства розуміє, що знаходиться в стані кризи і в якому саме тільки на стадії "кризи результатів" або "кризи ліквідності".

*<Рис. 3. Кризовий процес по Мюллеру*



### ^ Кризові фази по Фінку

За Фінку, будь-яка криза може складатися тільки з чотирьох різних і абсолютно певних фаз. Назви цих фаз схожі на медичні терміни, тому що і сама криза може бути розглянутий як хвороба, але хвороба не людину, а його бізнесу. Отже, фази кризи:

- Продромальная (попередня фаза)
- Фаза гострої кризи
- Фаза хронічної кризи
- Фаза розв'язання кризи.

Так само, як і хвороба, криза може протягом досить тривалого часу супроводжуватися неприємними симптомами до повного «одужання» бізнесу. І так само, як і хвороба, яка може викликати ускладнення і смерть, незначний, на перший погляд, криза може призвести до повного краху підприємства.

Необхідно розпізнати симптоми кризи, що насувається задовго до того, як він станеться, щоб почати вживати відповідних заходів перш, ніж криза перейде в гостру або хронічну фази.

^ **Продромальная (попередня) фаза кризи** - це свого роду попередження. У більшості випадків, це свого роду критична точка. І якщо на стадії раннього розвитку кризи не вживати ніяких дій, гострий криза може вдарити з такою

силою, що так званий кризовий менеджмент буде зводитися лише до підрахунку збитків. Іноді продромальну фазу кризи називають ще «передкризової стадією». Однак таку назву зазвичай приходиться в голову вже після того, як стався гострий криза. Тоді в ретроспективі стає очевидним, що якась серія подій у минулому була нічим іншим, як передоднем кризи. Завдання криза-менеджера - помітити й розпізнати симптоми кризи якомога раніше, і в жодному разі - до того, як криза вибухне.

Причина, чому продромальна фаза розвитку кризи так важлива, проста і очевидна. незважаючи на те, що від більшості хвороб пацієнта можна вилікувати і в гострій фазі, проте набагато надійніше і безпечніше не допустити небажаного розвитку подій і можливих ускладнень до того, як проблема стане гострою.

Навіть у тому випадку, коли менеджер з яких-небудь причин не може зупинити кризу, розпізнавши його перші ознаки, вже одне розуміння того, що повинно ось-ось статися дозволить йому краще підготуватися до гострій фазі кризи.

Фінк наводить приклад. Моряки на палубі вчасно помітили ознаки наближається урагану. Однак запобігти стихійне лихо вони не в силах. Зате розуміння того, що станеться в найближчі години, допомагає їм вжити необхідних заходів обережності: опустити щогли, відійти подалі від небезпечних рифів і чекати наближення шторму в стані повної готовності.

#### **^ Гостра фаза кризи**

У більшості випадків в цій фазі ситуацію вже не можна розгорнути назад. Після того, як попередження закінчилися і криза з фази продромальної перейшов у гостру фазу, майже ніколи не вдається повернути втрачені позиції. Певної шкоди вже було завдано; ступінь збитку, яка буде нанесена на даній і наступних стадіях, залежить від антикризового керівника.

У більшості випадків, коли говорять про кризу, мають на увазі саме його гостру фазу. Найважливіше в цій фазі кризи - намагатися не втратити контроль над подіями. Якщо у менеджера немає можливості керувати безпосередньо кризою, він повинен подумати про те, чи є у нього можливість вплинути на джерела його виникнення.

Найголовніша складність в управлінні кризою в гострій фазі, навіть коли ви до нього готові, це дуже висока швидкість і інтенсивність, з якою розвиваються події. Швидкість подій залежить від типу кризи, у той час як його інтенсивність вимірюється обсягом можливого збитку.

Якщо менеджеру вдається передбачити і ізмають потенційну швидкість і інтенсивність кризи в продромальному періоді, він буде набагато краще підготовлений до управління кризою в гострій фазі.

Незалежно від того, як довго може здаватися, що компанія перебуває в епіцентрі гострої кризи, це фаза найчастіше найкоротша. Однак через її



інтенсивності нерідко фаза гострої кризи здається довше, ніж вона є насправді.

### **^ Хронічна фаза кризи**

Саме протягом цієї фази результати кризи стають найбільш очевидними. Іноді, при несприятливому результаті кризи, ця стадія також може стати і «посмертною» для бізнеса.

Хронічна стадія може стати періодом значних фінансових труднощів, звільнень серед топ-менеджерів, банкрутства.

Однак у той же час хронічна фаза кризи - це також нерідко період одужання та самоаналізу, а для грамотного менеджера це, можливо, період тріумфу.

Досвідчені менеджери вміють витягати з криз користь. Вони в змозі використати хронічний період для планування майбутніх криз, проаналізувавши свої дії, поставивши їм оцінку - що було правильним, що - неправильним, як слід вчинити наступного разу у подібній ситуації.

Хронічна фаза кризи може тривати майже безкінечно, і задача криза-менеджера - звести її тривалість до мінімуму.

### **^ Фаза розв'язання кризи**

Саме ця четверта і остаточна фаза повинна бути метою регулювання кризи протягом попередніх трьох стадій. Коли аномалії виявлені, завдання криза-менеджера - швидко знайти контроль і обчислити найбільш прямий і доцільний маршрут до досягнення сприятливого вирішення кризи. Мета антикризового керівника полягає в тому, щоб повернутися екстремальну ситуацію в можливість вийти на якісно інший рівень.

Але якщо аномалія відбувається безконтрольно, то сценарії, які розглядає криза-менеджер протягом гострих і хронічних ступенів кризи повинні управлятися думкою: "Що я можу зробити, щоб прискорити цю стадію і позбутися цього криза раз і назавжди?"

Необхідно мати на увазі, що кризи історично розвиваються циклічним способом, і потерпілий від кризи майже завжди змушений боротися відразу з декількома кризами одночасно.

Насправді, виявивши шляхи виходу з кризи, менеджер нерідко починає бачити, що завершальна стадія цієї кризи - продромальний індикатор нових несприятливих подій.

Саме циклічність кризи робить важким розуміння того, де закінчується одна криза і починається наступний. Це особливо вірно, тому що, як ми вже говорили, нерідко одна криза дає народження іншому.

Ось чому абсолютно необхідно вміти виявити справжній, вихідний, криза. Тому що криза не приходить один, він неодмінно тягне за собою цілий ланцюжок несприятливих подій.

### **^ Стадії кризового процесу по Крістек.**

## **Стадія: потенційна криза**

Криза підприємства як процес знаходить свій початок у фазі потенційного, тобто тільки можливого але ще не реальної кризи підприємства. І через відсутність достовірних симптомів кризи даний стан підприємства характеризується як квазінормальное, тобто практично як стан у якому постійно перебуває підприємство, і воно дає час / крапку відліку виникнення кризи на підприємстві.

## **^ Стадія: латентний / прихований криза**

Ця фаза кризового процесу характеризується схованим уже наявним або з великою ймовірністю скоро починаючимся кризою, впливу якого не обумовлені наявним у наявності в підприємства стандартним інструментарієм. Але застосування спеціальних методик раннього розпізнавання дозволяє на цій стадії надати активний вплив на латентний кризу за допомогою попереджуючих заходів.

Загалом на даній стадії наявний у наявності в підприємства потенціал подолання кризи як правило не використовується в повному обсязі. Основний упор тут лежить у застосуванні систем раннього оповіщення / розпізнавання.

## **^ Стадія: гострий преодоліимий криза**

На цьому етапі починається безпосереднє відчуття підприємством вихідного від кризи негативного впливу. Разом з цим підсилюється інтенсивність реальних, проти підприємства спрямованих деструктивних впливів, що викликає різку нестачу, тиск часу, терміновість / невідкладність прийняття рішень. При подальшому зменшенні альтернативних варіантів дій через вичерпання наявного в наявності часу підвищуються вимоги по знаходженню діючих шляхів рішень проблем (факторів подолання кризи). На цьому етапі для подолання кризи потрібна мобілізація все більших сил підприємства і вичерпуються повністю наявні в наявність резерви по подоланню кризи. На даній стадії ще є можливість подолання (приборкання) гострої кризи, тому що наявний в наявності потенціал подолання кризи достатній для того щоб впоратися з кризою. Підвищуються до межі вимоги до подолання кризи, і заходи з подолання кризи повинні виявити свою дію на поліпшення ситуації за дуже незначний проміжок часу, наявний у розпорядженні.

## **^ Стадія: гострий нездоланий криза**

Якщо не вдається приборкати гостра криза, то підприємство вступає в останню стадію розвитку кризового процесу, яка закінчується ліквідацією підприємства. На цьому етапі вимоги для подолання кризи значно перевищують наявний

потенціал.

Подолання кризового процесу не можливо, особливо через відсутність або невдалих заходів, дій, через екстремально сильного тиску часу і через що посилюється інтенсивності спрямованих проти підприємства деструктивних впливів.

### ***Економічна формула кризи***

Ми розглядаємо кризу як безпосередню загрозу виживання підприємства. Тут є два аспекти - зовнішній і внутрішній. Зовнішній полягає в здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг оборотних коштів для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами - виплати та обслуговування боргів. Внутрішній - у здатності забезпечити обсяг оборотних коштів, необхідних для ведення господарської діяльності. Підтримання величини оборотних коштів на відповідному рівні здійснюється за рахунок грошових і еквівалентних їм ресурсів підприємства. Таким чином, в **економічному сенсі криза означає дефіцит грошових коштів для підтримки поточної господарської (виробництва) і фінансової (кредитори) потреб в оборотних коштах.** Цьому визначенню відповідає наступна нерівність, що представляє, на наш погляд, економічну формулу кризи:

***$\wedge$  Грошові кошти < Поточна господарська потреба в оборотних коштах + Поточна фінансова потреба в оборотних коштах.***

Поточна фінансова потреба в оборотних коштах (ТФП) - найбільш проста і зрозуміла частина формули. ТФП визначається як сума майбутніх на момент розрахунку формули виплат з повернення боргів (включаючи відсотки по них), а також штрафів і пені (у разі прострочених платежів) за планований період. Покривається грошовими коштами або прийнятними для кредиторів за змістом і умовами взаємозалікових операціями.

Поточна господарська потреба в оборотних коштах (ТХП) являє собою різницю між сумою виробничих і невиробничих витрат на планований період, з одного боку, і обсягом виробничих запасів підприємства в межах розмірів, передбачених кошторисом, з іншого.

Визначення порогового значення ТХП, неможливість забезпечення якого є критичним, залежить від галузевої належності та інших особливостей підприємства. Обсяг постійних (накладних) витрат також не може служити однозначним критерієм порогового значення потреби в оборотних коштах, оскільки може бути скоректований. ТХП покривається грошовими коштами або прийнятними для підприємства з утримання та умовам взаємозалікових операціями (тобто поставкою в потрібні терміни за прийнятною ціною саме тих товарів і послуг, на які і були б витрачені грошові кошти підприємства).

Грошові кошти - власне грошові та еквівалентні їм кошти. Саме сума грошових коштів є показовою для визначення кризового стану підприємства.

## ^ Поняття антикризового управління.

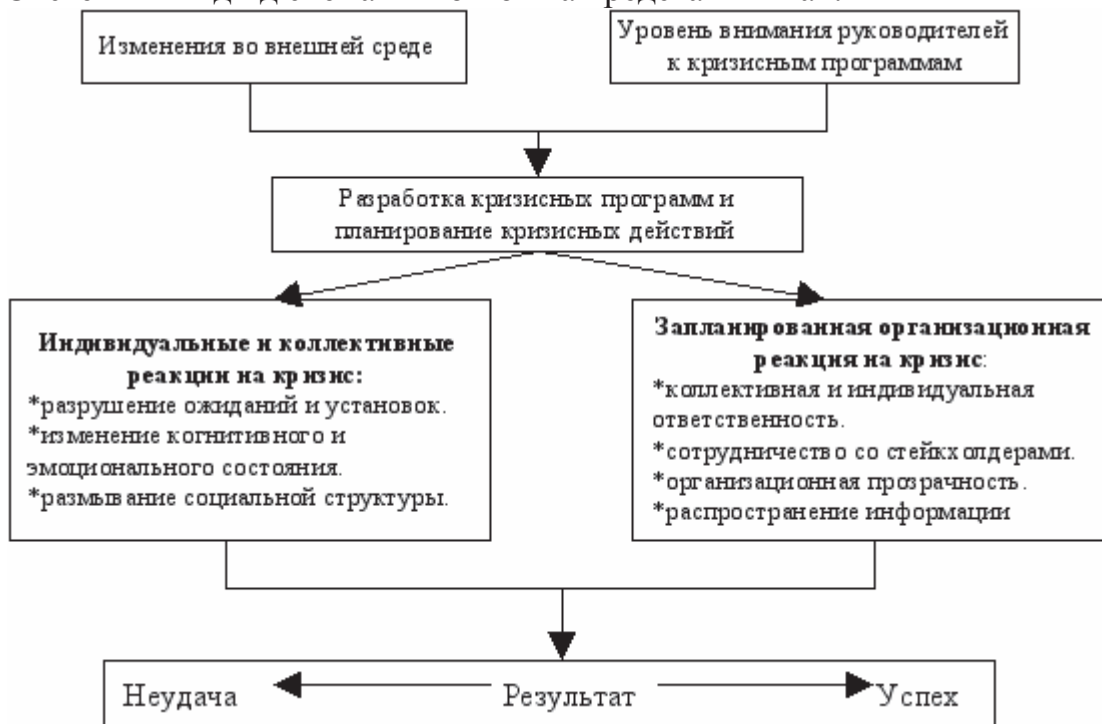
Криза - це подія, здатне загрожувати життєдіяльності організації, що характеризується невизначеними причинами і важко передбачуваними наслідками, що вимагає негайних рішень.

АКУ - полягає в мінімізації потенційного ризику нормальній роботі організації.

Таким чином, АКУ направлено на запобігання кризи шляхом проведення організаційних змін, що забезпечують єдність дій основних стейкхолдерів (групи осіб, зацікавлені в досягненні цілей організації). Членів організації та її керівництва для запобігання кризи, а в разі його настання - виходу з кризи з мінімальними збитками для організації.

Системний підхід антикризового управління потребує використання психологічних, соціально-політичних і структурно-технологічних підходів до кризи і до розробки антикризових заходів. Інший аспект системності полягає в розробці механізмів, що сприяють об'єднанню зусиль основних стейкхолдерів, менеджерів, персоналу для досягнення спільних цілей кризового управління для досягнення спільних цілей.

Системний підхід схематично можна представити так:



Успіх чи невдача АКУ визначається організаційним поведінкою на всіх етапах кризи.

Переваги підходу:

- Можливість раціонального пояснення як успіху так і невдачі кризового управління.

- Дозволяє аналізувати окремі компоненти системи АКУ, оцінюючи внесок кожного з них.

- Дозволяє виявляти слабкі місця конкретної програми, проводити корекцію, не відмовляючись від програми в цілому.

АКУ вважається ефективним, якщо вдалося уникнути кризи, а ключові стейкхолдери впевнені, що загроза кризи не відбитися на доходах організації або не відбудуться суттєві відхилення від запланованих показників роботи.

У таблиці представлена спроба порівняти неефективне, частково ефективне і ефективне АКУ на різних етапах кризи та їх вплив на стейкхолдерів.

<b>^ Аспекти кризи</b>	<b>Неефективне управління</b>	<b>Частково ефективне управління</b>	<b>Ефективне управління</b>
Отримання сигналів про можливу кризу	Сигнали ігноруються	Сигнали про можливу кризу змушують організацію стривожитися	Сигнали рано виявляються і приймаються відповідні заходи
Межі кризи та її вплив на стейкхолдерів	Криза виходить за рамки організації і завдає шкоди всьому її стейкхолдерам	Збиток від кризи для позаорганізаційних стейкхолдерів незначний	Криза локалізована всередині організації та не завдає шкоди стейкхолдерам
Відновлення ділової активності	Всі організаційні процеси припинені. Адміністрація намагається відновити процеси	Деякі організаційні процеси призупинені. Основні функції організації виконуються	Організація функціонує також як і до кризи. Всі її функції і зобов'язання виконуються
Ефект навчання на минулих помилках	Відсутня. Організація допускає ті ж	Враховуються лише окремі елементи негативного	У результаті кризи змінюється організаційна політика та процедури. Досвід

	помилки в подібних ситуаціях	досвіду	враховується при вирішенні аналогічних проблем в майбутньому
Вплив кризи на репутацію організації	Організація відчуває тривалий негативний вплив наслідків кризи. Деякі стейкхолдери припиняють взаємодію з організацією. Громадська думка засуджує поведінку організації під час кризи	Негативний вплив кризи на зовнішню оцінку діяльності організації нетривало. Споживачі продовжують користуватися послугами організації	Імідж організації поліпшується через ефективної поведінки під час кризи. Організація сприймається стейкхолдерами та громадськістю як «жертва», яка перетворилася на «героя»
Доступність ресурсів	Організації бракує ресурсів для подолання кризи	Організація має можливість запозичувати зовнішні ресурси	Організаційні та зовнішні ресурси є в достатній кількості
Процес прийняття рішень	Здійснюється повільно через внутрішніх конфліктів	Здійснюється повільно через проблеми у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами	Рішення приймаються вчасно і На підставі достовірної інформації. Характеризуються чіткістю і точністю

Структура організації повинна бути достатньо гнучкою, щоб своєчасно реагувати на зовнішні сигнали наближаються змін.

Організаційно-культурний фактор кризового управління може аналізуватися в таких аспектах:

1. Командна або індивідуальна відповідальність - організації акцент, в яких

зроблений на групову відповідальність більш успішні, ніж орієнтовані на індивідуальну.

2. Інформованість стейкхолдерів - закриття інформації від основних зовнішніх стейкхолдерів створює загрозу дестабілізуючого тиску з їхнього боку.
3. Розкриття каналів поширення інформації - ефективність вище, якщо інформація проходить швидко, оперативно і цілеспрямовано.
4. Тісна взаємодія зі ЗМІ на всіх етапах кризи - позитивна версія кризи сприяє успіху АКУ, якщо організація не представить своєї версії кризи за неї це зроблять ЗМІ але їх оцінка буде більш жорсткою і навряд чи сприятливою.

Керівництво підприємства вже на самому початку розвитку кризи має визначитися своїм підходом до нього. Розрізняють два основних типи сприйняття кризи:

1. Ставлення до кризи, орієнтоване на збереження докризового стану. Сприйняття кризи негативне. Всі заходи будуть спрямовані на відновлення докризового стану.
2. Ставлення до кризи, орієнтоване на оновлення. Сприйняття позитивне. Криза сприймається як необхідність оновлення, звільнення від неправильних цілей, правил, рутини. Наголос робиться не на боротьбу, а на зміну структури, технології, культури організації у відповідність з новими вимогами.



зроблений на групову відповідальність більш успішні, ніж орієнтовані на індивідуальну.

2. Інформованість стейкхолдерів - закриття інформації від основних зовнішніх стейкхолдерів створює загрозу дестабілізуючого тиску з їхнього боку.
3. Розкриття каналів поширення інформації - ефективність вище, якщо інформація проходить швидко, оперативно і цілеспрямовано.
4. Тісна взаємодія зі ЗМІ на всіх етапах кризи - позитивна версія кризи сприяє успіху АКУ, якщо організація не представить своєї версії кризи за неї це зроблять ЗМІ але їх оцінка буде більш жорсткою і навряд чи сприятливою.

Керівництво підприємства вже на самому початку розвитку кризи має визначитися своїм підходом до нього. Розрізняють два основних типи сприйняття кризи:

1. Ставлення до кризи, орієнтоване на збереження докризового стану. Сприйняття кризи негативне. Всі заходи будуть спрямовані на відновлення докризового стану.
2. Ставлення до кризи, орієнтоване на оновлення. Сприйняття позитивне. Криза сприймається як необхідність оновлення, звільнення від неправильних цілей, правил, рутини. Наголос робиться не на боротьбу, а на зміну структури, технології, культури організації у відповідність з новими вимогами.



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ  
ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Лекція № 5  
з навчальної дисципліни  
«Управління у кризових ситуаціях»

Тема : «Кризове управління та управління кризою»

м. Харків

Місце проведення: аудиторія за розкладом занять.

Час проведення: 80 хвилин.

Матеріальне забезпечення: мультимедійний проектор.

Мета лекції: розглянути питання управління кризовою ситуацією.

#### Загальні методичні вказівки

1. Перевірити наявність слухачів на занятті.
2. Записати на дошці тему лекції та навчальні питання, викласти навчальний матеріал.
3. Вибірково перевірити якість ведення конспекту.

#### План лекції:

Вступ.....	8 хв.
1. Поняття кризового управління .....	40 хв.
2. Фактори, що характеризують кризу .....	20 хв.
3. Система управління кризовою ситуацією.....	10 хв.
Закінчення .....	2 хв.

#### НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: Учеб. – М.: Логос, 2000. – 296 с.

2. Руководство по управлению чрезвычайными ситуациями. Система управления чрезвычайной ситуацией (ICS) // Береговая охрана США. - Вашингтон, окр. Колумбия, 20593. - 2001. – 254 с.
3. Кодекс цивільного захисту України “Code of Civil Protection of Ukraine” від 02.10.2012 № 5403-VI - <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>.
4. Реагування на надзвичайні ситуації: Навч. посібник. – К. : Вид-во «Бланк-Прес», 2014. – 206 с.
5. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій: монографія / С.О. Гур'єв, А.В. Терент'єва, П.Б. Волянський. – К. : [б. в.], 2008. – 148 с.
6. Силлов В.Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. – М.: ИНПРО-РЕС, 1995. – 228 с.

## ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ ТА МЕТОДИКА ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

1. Поняття кризового управління. «Кризове управління», «кризовий менеджер» - останнім часом ці словосполучення дуже популярні практично в усіх секторах бізнесу. Що ж вони означають на практиці? Про це розповідає Дмитро Трубецькой, генеральний директор компанії «Національний консалтинг».

Термін «кризове управління» має на увазі управління чим-небудь (або будь-ким) в кризовій ситуації. Однак з самого слова «криза» випливає певна подвійність цього явища. Адже криза означає різку зміну, яке може бути як негативною, так і позитивною. Тільки в останньому випадку компанії зазвичай не звертаються за допомогою до експертів і самостійно шукають пояснення змін, в залежності від цілей, для яких шукаються ці пояснення.

Наприклад, несподіване зростання обороту в цьому сезоні власники пов'язують не стільки з хорошою роботою своїх менеджерів, скільки з правильно обраної стратегічною політикою розвитку фірми і (що трапляється частіше) з ростом добробуту і, відповідно, ємності ринку споживання. Правильний аналіз причин несподіваного успіху допомагає цілеспрямовано рухатися до нього в подальшому, тобто управляти кризою, точніше, періодом його настання. Але ця тема вже ближча до приводу не кризового, а стратегічного управління.

Звичайно, коли мова заходить про кризове управління, в першу чергу маються на увазі негативні події і ті наслідки, які за ними наступають. Сьогодні в умовах дійсності варто розділяти два, принципово відмінних за програмними цілями і, відповідно, післякризовими діями, виду криз: штучна криза (з метою банкрутства і захоплення підприємства); реальна криза (викликана різкою зміною зовнішнього середовища або помилками менеджменту в керівництві і концепції розвитку підприємства).

Я вважаю, що нашим читачам не варто докладно пояснювати, як і навіщо проводяться штучні кризи підприємств, скажу лише, що цей вид кризи превалює в області великого бізнесу. Зрозуміло, в цьому випадку дії так званих кризових (або тимчасових) керуючих часто диктуються далеко не бажанням вивести організацію з кризи з мінімальними втратами. І для досягнення поставлених перед керівником цілей більше потрібні знання і досвід не кризового менеджера, а контролера і лобіста. Наша компанія цілеспрямовано обмежує сектор своїх клієнтів рамками підприємств середнього бізнесу, власники яких кровно зацікавлені в санації своєї компанії і хочуть зробити так, щоб вона не тільки пережила кризу, але і принесла в майбутньому більший дохід і впевненість у завтрашньому дні. Отже, до нас частіше звертаються господарі підприємств, в яких криза ще не настала і її симптоми простежуються тільки на інтуїтивному рівні, не завдаючи шкоди самому підприємству.

Причинами кризи середніх підприємств можуть бути найрізноманітніші речі. Наприклад, подорожчання сировини, зміни в законодавчій базі, поява

товарів-субститутів або альтернативних джерел пропозиції, падіння рівня життя населення, промислове шпигунство та інше.

Але головними і найбільш поширеними причинами кризи в організаціях середнього бізнесу є два фактори: розкол і недомовленість між акціонерами, помилки менеджменту в управлінні.

Існують різні способи виходу з кризи влади в підприємствах, в яких акціонери не можуть домовитися між собою. У цій ситуації суть кризового управління зводиться до врегулювання моральних, фінансових, адміністративних або майнових претензій акціонерів один до одного, і від кризового керуючого потрібні в більшій мірі навички психолога (а іноді навіть психотерапевта) і в меншій мірі знання юриспруденції, економіки, менеджменту і так далі. На жаль, санація в підприємствах з подібною кризою влади в кращому випадку дає лише тимчасовий ефект, оскільки в даній ситуації головну роль грає готовність самих акціонерів до компромісу. А цей параметр є найскладнішим і слабо керованим.

Отже, в чому ж полягає сенс і принцип кризового управління на підприємствах середнього бізнесу, викликаний помилками попереднього або поточного менеджменту компанії? Що повинен зробити кризис-менеджер, щоб вивести свою організацію з цієї ситуації?

Менеджер повинен встановити причинно-наслідковий зв'язок. Тобто виявити ті першопричини, які привели організацію до тих чи інших негативних наслідків. Треба відзначити, що ця задача є далеко не тривіальною. У компанію власники часто звертаються з однієї причини, описують своє бачення ситуації, що склалася, а після проведення діагностики з'ясовується, що виправляти потрібно зовсім не те, що передбачалося

Складність кризової ситуації полягає в її новизні і раптовості, ніхто не буває готовий до вирішення кризових проблем. Кризова ситуація - це нова неоднозначна ситуація, що вимагає прийняття термінових і важких рішень і встановлення в стислі терміни тісних правдивих комунікацій із засобами масової інформації.

Під час кризової ситуації у керівництва фірм і компаній виявляються такі характерні недоліки, як:

- нерішучість апарату управління, що створює враження некомпетентності та відсутності підготовленості;
- ухилення від конкретних відповідей по суті кризи. Слід оприлюднити

тільки точні і достовірні факти, уникати неточностей за кількістю жертв, постраждалих;

- уповільнена реакція на запити ЗМІ. В результаті кризи не дають згаснути, а навпаки, його преса «підгодовує» за рахунок припущень. Тому доцільно якомога скоріше надати пресі, радіо і ТБ тільки точні і своєчасні факти;

- судовий розгляд ще більшою мірою привертає громадську увагу до кризи, створює нездоровий інтерес.

## 2. Фактори, що характеризують кризу.

Через численних факторів непередбачуваності криза супроводжується різким скороченням числа керованих параметрів, зростанням ролі правдивої інформації, збільшенням числа неформальних каналів, включенням корпоративних систем забезпечення життєдіяльності та безпеки трудового колективу. Саме в кризових ситуаціях для топ-менеджерів настає відповідальний момент для звершення вчинків в ім'я честі, слави, боргу. Саме в них відбувається знакова маркування компетентності, толерантності до неадекватних реакцій в трудовому колективі, який з соціальної групи перетворюється в некерований натовп з криками, плачем, прокляттям.

Для оцінки кризової ситуації необхідно виконати системний аналіз традиційних факторів, що характеризують ділову середу. На малюнку 7.1 проілюстровані фактори кризового середовища.



Рис. 7.1. Факторы кризисной среды

Несподіванка виникнення кризової ситуації. Ця несподіванка часто викликана природним стихійним лихом. Іноді її провокують члени трудового колективу: навмисний підпал, крадіжка, вбивство. До кризових ситуацій

завжди є підвищений інтерес громадськості, а ЗМІ в свою чергу розгортають бурхливу кампанію з метою з'ясування більш повної картини.

Недолік інформації. При виникненні кризи потреба у достовірній інформації різко зростає. Компанія до настільки великій увазі з боку ЗМІ завжди не готова. Більш того, топ-менеджери просто не в змозі підготуватися до термінових прес-конференцій, брифінгів. Тому інформації правдивої і точної, як правило, не вистачає.

Втрата корпоративного контролю. Це характерно майже для всіх кризових ситуацій. Компанія повністю втрачає контроль, так як безліч негативних подій відбувається одночасно. Все більше число учасників втягується в кризову ситуацію, в першу чергу представники владних структур, правоохоронних органів. Підтвердження тому - пожежа на Останкінській телевежі в серпні 2000 р, смерть атомного підводного човна «Курськ» 12 серпня 2000 р

4. Посилення зовнішнього контролю. Державні органи, в першу чергу представники міністерства надзвичайних ситуацій, завжди стурбовані кризовими ситуаціями.

Діяльність організації здійснюється в режимі посиленого зовнішнього контролю. Все суспільство на чолі із засобами масової інформації робить поспішних висновків, висновків, набагато раніше висновків комісії з кризової ситуації і висновки експертів.

5. Блокування роботи компанії. У кризовій ситуації компанія оточена щільним кільцем з представників правоохоронних органів, податкової поліції, преси, радіо, телебачення. Ця блокада іноді змушує вдаватися до оборони у вигляді мовчання.

6. Паніка, нагнітання обстановки. Паніка - це сніжний ком, який падаючи викликає величезну лавину бід і потрясінь, найбільш складне і некерований стан. Керівництво не завжди може виробити ефективні заходи щодо стабілізації ситуації. Державні органи, які контролюють і ЗМІ ще більше підвищують нервозність в колективі: з'являються плітки, наговори, бажане видається за дійсне.

3. Система управління кризовою ситуацією, проілюстрована на рис. 7.2, представляє сукупність послідовних кроків антикризового управління.



*Рис. 7.2. Ориентировочная схема управления кризисной ситуацией*

На першому етапі необхідно визначити причини виникнення кризової ситуації з подальшим виділенням головної проблеми, вирішення якої дозволить уникнути кризи або вийти з нього з найменшими втратами. При цьому важливо своєчасно ідентифікувати цільові аудиторії корпорації, які в перші години будуть приймати удари кризи.

Другий крок передбачає вироблення топ-менеджерами різних стратегій, спрямованих на врегулювання спірних питань і профілактику майбутньої кризи. Проблемні стратегії розробляються з урахуванням реального ресурсного потенціалу компанії, її місії. Майстерність менеджменту забезпечує збереження досягнутої популярності.

Організаційний третій крок алгоритму антикризового управління передбачає створення команди з розробкою пакету нормативних документів, інструкцій можливих персональних санкцій, сценарію розстановки сил відповідальних фахівців і часу виконання.

Тактика вирішення проблеми кризової ситуації в першу чергу передбачає розробку плану антикризового управління з виділенням механізму персональної взаємодії з представниками владних структур, корпусом журналістів і режиму присутності в різних аудиторіях мас-медіа.

Вихід з кризової ситуації передбачає системний аналіз допущених помилок з відповідями на питання: «Наскільки успішно була створена команда управління? Які слабкі сторони виявила реалізація плану механізму взаємодії з представниками ЗМІ, владних структур та громадських організацій? Наскільки об'єктивно було повідомлення на радіо, в пресі, новинних матеріалах TV? Які втрати і на яку загальну суму понесла компанія? Яких збитків було завдано суспільству? Наскільки дієвою виявилася підтримка ЗМІ та владних структур? »

Кожна структурна одиниця промисловості і сфери товарного обігу



завжди знаходиться під пресом чинників кризової ситуації: будівництво об'єктів часто супроводжується публічними протестами громадськості, що гальмують виробничий цикл; страйки професійних співтовариств блокують нормальне життя суспільства.

Будь-яка реструктуризація в результаті аутсорсингу, вертикальної або горизонтальної інтеграції злиття і поглинання інших структур супроводжується нервовими потрясіннями співробітників в процесі звільнення і в цілому руйнує атмосферу довіри і взаєморозуміння. Порушення комерційної таємниці з боку співробітників також призводить до непоправних втрат корпорації, зниження її конкурентоспроможності.

Проблеми, що виникають в процесі державного регулювання (квоти, тарифи, мита, курс валюти), деприватизація, корупція, шантаж, фальсифікація в цілому призводять до кризи в формах розорення, втрати контрольного пакета акцій, банкрутства. Тому без участі інструментів системи PR менеджменту дуже важко домогтися нормалізації процесу ділового взаємодії і зберегти популярність компанії. У сучасному світі рішення проблем в області кризового управління неможливо без використання інструментів.

Політика участі PR-служби в маркетингу являє комплекс рішень, за допомогою яких досягаються максимальні результати маркетингу, спрямовані не тільки на реалізацію політики просування товару, цін, стимулювання збуту, а й на створення ділової атмосфери взаєморозуміння і згоди як всередині компанії, так і за її межами .

Загальновідомо, що в світі бізнесу компанії стикаються з безліччю проблем організації маркетингової діяльності, але не всяка проблема переростає в кризу.

Інформаційно-кризові проблеми вирішуються PR-фахівцями в особливому підрозділі - crisis management, або кризове управління. З точки зору crisis management криза - це і припинення нормального виробничого процесу, і непередбачені події, що ставлять під загрозу стабільність фірми, її фінансову стійкість, репутацію.

Кризова ситуація на відміну від конфліктної - це вже руйнує система. Конфлікти ж часто сприймаються як норма, що сприяє життєстійкості системи. Практика підтвердила, що в результаті криз багато фірм і компанії просто зникли зі сфери бізнесу.

Мета кризових комунікацій - своєчасне запобігання в свідомості громадськості негативного враження про компанію, що зменшує рейтинг популярності і імідж. Головне в правилах кризових ситуацій - це чесність і відкритість, і в режимі динамічних реакцій треба бути готовим до всього.

Лекцію підготував:

Старший викладач кафедри управління та організації  
діяльності у сфері цивільного захисту,

к.т.н.

В.В.Комяк

Обговорена та схвалена на засіданні кафедри «10» січня 2017 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ  
УКРАЇНИ**

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ  
ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

**Лекція № 6-7**

з навчальної дисципліни  
«Управління в кризових ситуаціях»

**Тема 6-7: «PR-МЕНЕДЖМЕНТ»**

м. Харків

**Місце проведення:** аудиторія за розкладом занять.

**Час проведення:** 160 хвилин.

**Матеріальне забезпечення:** мультимедійний проектор.

**Мета лекції:**

розглянути основні поняття кризи, її причини та наслідки.

### **Загальні методичні вказівки**

1. Перевірити наявність слухачів на занятті.
2. Записати на дошці тему лекції та навчальні питання, викласти навчальний матеріал.
3. Вибірково перевірити якість ведення конспекту.

### **План лекції:**

Вступ.....	8 хв.
1. Форми регулювання PR-деїльності.....	15 хв..
2. Основні вимоги до спеціалістів у зв'язку з громадськістю. ....	20 хв.
3. Етика PR: основні документи та принципи.....	10 хв.
4. PR-спеціаліст, як менеджер	15 хв.
5. PR та креативність	10 хв.
Закінчення . . . . .	2 хв.

## НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: Учеб. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
2. Руководство по управлению чрезвычайными ситуациями. Система управления чрезвычайной ситуацией (ICS) // Береговая охрана США. - Вашингтон, окр. Колумбия, 20593. - 2001. – 254 с.
3. Кодекс цивільного захисту України “Code of Civil Protection of Ukraine” від 02.10.2012 № 5403-VI - <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>.
4. Реагування на надзвичайні ситуації: Навч. посібник. – К. : Вид-во «Бланк-Прес», 2014. – 206 с.
5. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій: монографія / С.О. Гур'єв, А.В. Терент'єва, П.Б. Волянський. – К. : [б. в.], 2008. – 148 с.
6. Силлов В.Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. – М.: ИНПРО-РЕС, 1995. – 228 с.

## ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ ТА МЕТОДИКА ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

### PR-МЕНЕДЖМЕНТ

#### 1. Форми регулювання PR-діяльності

PR як вид комунікативної діяльності регламентується, насамперед, правовими нормами:

- Вимогами Конституції і загального законодавства держави;
- Положеннями статутних документів організації;
- Регламентами роботи управлінь, відділів та інших PR-структур всередині організації;
- Нормативними актами окремих сфер господарської та суспільно-політичного життя.

Однак для такої специфічної сфери, якої є зв'язки з громадськістю, правових норм часто буває недостатньо. Тут можна назвати ряд причин.

По-перше, не кожний закон може бути повною гарантією запобігання правопорушень.

По-друге, самі зв'язки з громадськістю виникли раніше, ніж регламентують їх правові норми.

По-третє, навіть найкращі закони не в змозі розкрити і передбачити всі можливі в PR ситуації, випадки.

Приклади.

### 1. Висвітлення в ЗМІ лише одного боку проблеми:

конфлікт Грузія - Абхазія, Південна Осетія;

взаємини українських лідерів (Ющенко - Тимошенко - Янукович);

палестино-ізраїльський конфлікт.

### 2. Навішування ярликів:

«Особи кавказької національності»;

«Люберецьким злочинне угруповання»;

«Арабські терористи».

Законодавчому регулюванню можуть підлягати лише структури PR, тобто PR-агентства, прес-центри, PR-відділи у фірмах і корпораціях, а також засоби комунікації, у тому числі ЗМІ. Але суспільні відносини, що виникають в результаті їх дій, неможливо вичерпно відрегулювати законами. Тому виникає проблема етичних форм регулювання PR-діяльності. А ось вони, на жаль, не можуть бути вище і моральніше, ніж загальна культура тієї чи іншої країни. Свого часу ще Сенека Молодший (давньоримський державний діяч і філософ) підкреслив: «Коло наших моральних обов'язків набагато ширше від того, що наказують закони».

Унаслідок цих та інших особливостей питання професійної відповідальності та дотримання етичних норм здавна хвилюють фахівців з PR. Так, вже в 1927 р. Артур Пейдж (віце-президент з PR компанії AT & T) запропонував для прибічників своїх PR-служб інструкцію такого змісту.

1. Говори правду.
2. Доведи це на практиці.
3. Прислухайся до споживача.
4. Думай про завтрашній день.
5. Вибудовуй зв'язки з громадськістю так, ніби від цього повністю залежить доля компанії.
6. Будь врівноваженим, терплячим, перебувай у хорошому настрої.

## **^ 2. Основні вимоги до спеціалістів у зв'язку з громадськістю.**

PR-спеціалісти є посередниками між своєю організацією і різними суспільними групами, з якими організація має справу. Фактично на них лежить подвійна відповідальність – і перед своєю організацією, і перед громадськістю. Тому діяльність PR-служб, PR-агентств та їх фахівців повинна базуватися на певних принципах. В узагальненому вигляді ці принципи сформульовані в одному з американських підручників з PR і полягають у наступних постулатах.

1. PR має справу з реальною, а не з уявною дійсністю, з фактами, а не з фікцією. Тому основою їх успішної роботи є абсолютна правдивість, ретельне планування і виконання програм, головною метою яких виступає задоволення суспільних інтересів.
2. PR – це професія, орієнтована на таке надання послуг, де основне значення мають інтереси громадськості, а не власна вигода. Іншими словами, PR – це абсолютно віддане служіння громадськості.
3. Головний критерій вибору програм і стратегії організації – громадський

інтерес. Тому PR-фахівець повинен мати мужність сказати «ні» своєму клієнтові, якщо бажана ним програма вводить громадськість в оману.

4. PR-фахівці звертаються до громадськості через ЗМІ, тому вони зобов'язані зберігати чистоту цих каналів, тобто коли не повинні вводити в оману пресу.

2. Знаходячись між організацією і громадськістю, PR-професіонали зобов'язані бути ефективними комунікаторами, передаючи інформацію в обох напрямках до тих пір, поки не буде досягнуто порозуміння.

3. Працівники PR-служб повинні добре знати настрої і думки різних груп громадськості, широко застосовуючи наукові методи вивчення громадської думки. Але над завдання – не йти на поводу в нього, а активно його формувати, уникаючи крайнощів, обираючи проміжні та компромісні варіанти.

4. Фахівці з PR повинні не сподіватися виключно на інтуїцію, а спиратися на досягнення і висновки таких соціальних наук, як психологія, соціологія та інші, широко використовуючи їх методологію.

5. До сфери PR необхідний міждисциплінарний підхід, тобто PR-фахівці повинні постійно залучати і адаптувати до своїх умов розробки суміжних дисциплін (політологія, економічні науки, теорія управління і т.д.).

6. Працівники PR зобов'язані роз'яснювати громадськості суть проблем завчасно, ще до того, як вони переростуть в кризу, тобто допомагати людям не бути захопленими зненацька.

7. Діяльність PR-служб і їх співробітників слід оцінювати на підставі єдиного критерію – етики поведінки. Від цього залежить і репутація організації, і реноме її PR-фахівців.

Таким чином, до фахівців у галузі зв'язків з громадськістю пред'являються досить високі і різноманітні вимоги, тому цього піармена в якійсь мірі можна читати суперменом.

Дослідники й автори посібників з PR перераховують різні набори якостей, якими повинен володіти фахівець зі зв'язків з громадськістю.



Сем Блек (США) пропонує наступний комплекс чеснот PR-спеціаліста.

1. Здоровий глузд.
2. Відмінні організаторські здібності.
3. Ясність суджень, об'єктивність, критичність сприйняття.
4. Багата уява і здатність розуміння іншого.
5. Твердість характеру.
6. Виняткова увага до деталей.
7. Жвавість і допитливість розуму.
8. Старанність, схильність до тривалої самостійної і творчої праці.
9. Оптимізм, почуття гумору.
10. Гнучкість і вміння одночасно мати справу з різними проблемами.

В монографії М.А. Шишкіної (Росія) до переліку якостей PR-спеціалістів віднесені наступні.

1. Висока управлінська компетентність, яка включає в себе:
  - Знання змісту і характеру відносин організації з середовищем;
  - Адекватне сприйняття і розуміння громадської думки;
  - Вміння управляти сприйняттям людей;
  - Стратегічне мислення;
  - Вміння оцінювати свої результати;
  - Знання управлінської структури своєї організації та механізмів її роботи;

- Розуміння значення спеціальних заходів для поліпшення іміджу фірми.

2. Відданість справі.

3. Новаторський погляд на події і процеси.

4. Уважність.

5. Постійне розширення кругозору та професійної компетентності.

6. Здатність вселяти довіру.

7. Інтерес до загальнонаціональних та місцевим новинам.

8. Повага до колег і представникам громадськості.

9. Оптимізм.

10. Широка ерудиція і висока культура мови та ін.

С. А. Варакута та Ю. М. Єгоров (Росія) перераховують інший набір якостей.

1. Ініціативність.

2. Прагнення до нововведень.

3. Самостійність.

4. Наявність організаторських здібностей.

5. Уміння працювати в умовах невизначеності.

6. Готовність йти на виправданий ризик.

7. Здоровий глузд і реальний погляд на речі.

8. Мотивоване прагнення до успіху.

9. Нестандартне та гнучке мислення.

10. Освіченість.

11. Інтелігентність.

12. Стресостійкість.

Серед особистих якостей PR-фахівця ці ж автори називають чесність, порядність, щирість, почуття відповідальності, комунікабельність, енергійність, працездатність, вміння йти на компроміс та інші.

Г. Г. Почепцов (Україна) виділяє, перш за все, такі якості професіоналів в сфері PR:

- Вони спритні, здатні швидко навчатися, ставити правильні питання, вселяти довіру;
- Вони знають, як поводитися з людьми, прекрасно працюють зі своїми керівниками, підлеглими, клієнтами, поставниками та пресою; вони емоційно незворушні навіть під тиском і частіше користуються займенником «ми», ніж «я»;
- Вони завжди прагнуть вперед, знаходячи творчі рішення, не бояться починати з чистого аркуша паперу – для них він означає просто нові можливості;
- Вони вміють писати, формулювати свої думки в переконливій формі.

Ю. В. Касьянов (Росія) акцентує увагу на таких якостях сучасного PR-професіонала:

- Незалежність суджень і сміливість у поглядах на основі свого таланту;
- Справжній піарник – це, перш за все, політик, «сірий кардинал», який залишається в тіні лідерів бізнесу і при цьому є реальним «архітектором успіху»;
- Піарник повинен бути повноцінним артистом жанру, не боятися власних

думок, сміливо відстоювати свою точку зору, мати такий імідж, який дозволив би дбати про імідж організації, ефективно проводити PR-кампанії;

- Він повинен бути ефективним адміністратором, керівником креативних проектів.

PR-менеджер повинен бути небайдужим до предмету свого піару, бо хороший PR – це чуттєвий продукт: щоб його робити, треба закохатися в компанію.

### **^ 3. Етика PR: основні документи та принципи**

Ніяка, навіть найвища, мета в PR не може виправдати аморальних або сумнівних в етичному плані засобів. Тому у зв'язках з громадськістю дуже важливі питання випрацювання певної системи моральних норм. Ці питання знаходяться в центрі уваги національних та міжнародних – рідних організацій по PR, якими розроблені та прийняті кодекси, хартії, декларації, що стосуються професійної поведінки та етики.

Кодекс професійної поведінки МАПР, прийнятий в 1961 р. у Венеції, є коротким, але інформативно досить містким документом, у якому в узагальненому вигляді сформульовані етичні вимоги до членів цієї впливової організації. Він складається з чотирьох розділів.

У розділі «А» («Особиста та професійна чесність») даються визначення двох цих основних понять. Під особистою чесністю розуміється підтримання високих моральних норм і хорошої репутації. Професійна чесність – це дотримання Конституції, правил і, особливо, цього Кодексу, прийнятого МАПР.

У розділі «В» («Відносини з клієнтами і службовцями») сформульовані обов'язки члена МАПР щодо цих категорій громадськості.

Основний обов'язок кожного члена МАПР – підтримувати чесні відносини з клієнтами та службовцями, колишніми та нинішніми.

Член МАПР не повинен представляти інтереси однієї з конфліктуючих або конкуруючих сторін без згоди на це всіх зацікавлених сторін.

Він зобов'язаний зберігати в таємниці конфіденційну інформацію, довірену йому нинішніми або колишніми клієнтами або службовцями.

Член МАПР не повинен користуватися методами, що принижують гідність клієнтів або роботодавців іншого члена МАПР.

При виконанні своїх обов'язків для клієнта Або наймача член МАПР не повинен приймати гонорар, комісійних або інших видів цінної винагороди за надані послуги від кого б то не було, крім клієнта або наймача, без згоди клієнта або наймача, даного після повного з'ясування всіх обставин.

Член МАПР не повинен пропонувати потенційному клієнтові або наймачеві умови, за яких його гонорар або інше відшкодування залежали б від досягнення певних результатів, він не повинен вступати в жодні угоди з цією метою.

У розділі «С» («Відносини з громадськістю та ЗМІ») наведені вимоги, пов'язані з безпосередньою PR-діяльністю.

Член МАПР повинен здійснювати свою професійну діяльність відповідно до інтересів суспільства і з повною повагою до гідності особистості.

Він не повинен займатися діяльністю, яка має тенденцію до нанесення шкоди репутації ЗМІ.

Член МАПР не повинен навмисно поширювати помилкову або таку, що вводить в оману інформацію.

Він зобов'язаний за будь-яких обставин надавати всебічну і правдиву інформацію про організацію, в якій він працює.

Член МАПР не повинен створювати ніякої організації, покликаної служити не будь-якій заявленій меті, а особливим приховуваним або приватним інтересам іншого члена або його клієнта, або його наймача, він не повинен також отримувати користь із таких інтересів будь-якої іншої такої існуючої організації.

Нарешті, в розділі «D» («Відносини з колегами») сформульовані критерії співпраці з іншими PR-спеціалістами.

Член МАПР не повинен навмисно завдавати шкоди професійній репутації або роботі іншого члена. Проте якщо у нього є докази того, що інший член винен у неетичній поведінці чи в незаконній або нечесній діяльності, у порушенні цього Кодексу, він зобов'язаний надати цю інформацію Раді МАПР.

Член МАПР не повинен прагнути замінити іншого члена в роботі з наймачем або клієнтом.

Член МАПР повинен співпрацювати з іншими членами у дотриманні та виконанні положень цього Кодексу.

Безпосередньо етичним нормам діяльності PR-фахівця присвячений Афінівський кодекс IPRA і CERP, прийнятий в 1965 р. (зміни внесені в 1968 р.).

У Лісабонському кодексі CERP (Європейський кодекс професійної поведінки в галузі PR, прийнятий в 1978 р., доповнення внесені в 1989 р.) сформульовані:

- Критерії і норми професійної кваліфікації практиків PR;
- Загальні професійні обов'язки;
- Спеціальні професійні обов'язки (по відношенню до клієнтів і наймачам, до громадської думки і ЗМІ, до колег по PR-діяльності, по відношенню до своєї професії).

У цих та інших документах дана більш детальна розшифровка етичних принципів і норм, виходячи з вимог Кодексу професійної поведінки МАПР.

На національному рівні також розроблені статuti і кодекси, присвячені етиці PR, в тому числі і в Росії. У 2001 р. прийнятий Кодекс етичних норм і принципів Російської асоціації зв'язків з громадськістю. Він включає розділи, присвячені загальним професійним принципам, принципам взаємовідносин з клієнтами або наймачами, а також взаємовідносинам між агентствами або консультантами з PR. Серед найважливіших положень Даного Кодексу відзначимо наступні:

- Побудова PR-діяльності на основі дотримання інтересів суспільства;
- Подвійна відповідальність PR-структур і фахівців – перед клієнтом і перед суспільством в цілому;
- Відповідальність за поширення неправдивої інформації;
- Невтручання в процес суспільного управління;
- Суворе дотримання професійної таємниці;
- Ненанесення шкоди професійній репутації своїх колег по PR.

^ **У галузі аналітичної роботи:** Дослідити тенденції і можливі наслідки конфліктів і розбіжностей заздалегідь попереджати їх, сприяючи розвитку взаємної поваги та соціальної відповідальності сторін.

У сфері виробничих відносин: допомагати підбирати і зберігати хороших службовців, працювати з персоналом в плані поліпшення відносин між керівниками і рядовими працівниками; ініціювати створення систем комунікації між працівниками організації та постачальниками 'сприяти поліпшенню трудових відносин, організувати зустрічі та конференції з представниками профспілок брати участь у складанні трудових договорів і угод, в переговорах.

^ **У сфері економічних відносин** підтримувати зв'язки з конкурентами, дилерами, дистриб'юторами; рекламувати і просувати товари на ринок у взаємодії з фахівцями з маркетингу та торгівлі.

^ **У галузі комунікацій:** вміти спілкуватися за допомогою ЗМІ та інших каналів масових комунікацій, використовуючи рекламу, публісіті, налагоджувати двосторонній потік надійної інформації.

^ **У сфері соціальних відносин:** дбати про формування доброзичливих відносин між людьми, захищати людську гідність, забезпечувати технічну безпеку та соціальний захист працівників, включаючи працю, відпочинок, медичне та соціальне обслуговування.

**У політичному житті:** реагувати на прохання громадськості з приводу діяльності місцевого самоврядування, органів освіти, релігійних громад, законодавчих і виконавчих органів, проявляти інтерес до проблем внутрішньої і зовнішньої політики.

**У галузі освіти:** працювати з широкою громадськістю (викладачами, службовцями, групами споживачів, комівояжерами, дилерами) з метою організації їх появи на публіці; готувати виступи для керівника фірми; створювати систему освіти всередині організації.\

Види організаційних структур підрозділів PR у фірмах і корпораціях. Структура та функції служб PR формуються в залежності від цілей і завдань організації і не носять уніфікованого характеру. У той же час ефективність служби PR в будь-якій сфері передбачає її певну оформленість. Суб'єкти PR-діяльності помітно різняться за сферами економічної, політичної і соціально-культурного життя. У цьому відношенні розрізняють:

- PR-служби на підприємствах і в організаціях державної форми власності;
- PR-служби в бізнес-структурах;
- PR-служби в політичних і громадських організаціях.

Внутрішня структура PR-служб зазвичай складається з наступних підрозділів з відповідними спеціалізованими функціями:

- Зі збору та аналізу інформації відповідно до завдань організації;
- По виробленню ідеології, стратегії і тактики організації в області PR;
- По роботі зі ЗМІ з метою створення іміджу організації, її лідерів, проектів, товарів, послуг;
- З реклами організації та її продукції;
- Із внутрішніх відносин і роботи з персоналом.

Їх назви (найчастіше) - бюро, групи, сектори, відділи.



На сьогоднішній день в Росії структури PR-служб най більш розвинені в органах державної влади та у великих корпораціях.

Зв'язки з громадськістю в органах державного та муніципального управління являють собою досить розвинену уніфіковану систему з вираженими професійними технологіями. Вони виникли в кінці 80-х – початку 90-х рр.. і зараз є практично в усіх владних структурах різного рівня.

Паблік рілейшнз в структурі великих фірм і корпорацій може здійснюватися як самостійно, своїми силами, так і з використанням послуг спеціалізованих PR-агентств. Більшість великих компаній сьогодні мають у своїй структурі PR-підрозділи («Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Норільський нікель», «Рособоронекспорт», «Аерофлот», «Ощадбанк» і багато ін.). У деяких з них введена посада віце-президента зі зв'язків з громадськістю.

В організаціях середнього та малого бізнесу PR-служби являють собою відділи, бюро або навіть 1-2 співробітника. Однак і в цьому випадку PR фахівець повинен займатися аналізом ситуації, в якій діє фірма, брати участь у виробленні її стратегії, бути в курсі всього, що відбувається. Він повинен бути не «хлопчиком (дівчинкою) на побігушках» у керівництва, а серйозним аналітиком, що володіє набором уже перерахованих нами знань і навичок.

Нарешті, спеціалізовані PR-агенції та PR-компанії. Потреба у зверненні до них може виникати як у великих, так і у середніх і навіть у дрібних фірм. Це дозволяє отримати:

- Доступ до більш широкого спектру досвіду зв'язків з громадськістю;
- Більш кваліфіковану кадрову допомогу в сфері PR;
- Незалежну експертизу своїх PR-програм;
- Організаційну допомогу у проведенні спеціальних PR-заходів фірми;
- Об'єктивні поради та аналітичні висновки, вільні від впливу внутрішньої політики фірми.

На сьогоднішній день в Росії функціонують понад 1200 PR-компаній та спеціалізованих агентств, найбільш відомими з яких є: Агентство масових

комунікацій, Міжнародний прес-клуб, «Нікколо-М», «Імідж-контакт», «Ніке», «Місія-Л», «Михайлов і партнери».

Усе більш широкий розвиток отримує професійний PR і консалтинг в нестоличних містах.

#### 4. ^ PR-спеціаліст, як менеджер

Зважаючи на те, що PR є комплексною наукою і практикою, від фахівців, що займаються зв'язками з громадськістю, вимагають, як уже зазначалося, чимало знань, навичок і вмінь. Для ефективного виконання своєї роботи професіонал повинен бути одночасно і дослідником, і лідером, і радником, і комунікатором. Йому необхідно вміти швидко реагувати на будь-які можливі ситуації, у тому числі і нестандартні. Крім того, він повинен вміти працювати в команді, бути толерантним, тобто терпимим до інших точок зору і думок.

PR-менеджер – це найчастіше спеціаліст-універсал ерудит, що володіє необхідним досвідом і знаннями в декількох галузях науки і практики. Один з міфів про PR звучить так: «Ця діяльність необхідна, але оцінити її конкретні результати дуже складно». Саме менеджмент в PR відповідає на питання, які хвилюють керівництво:

як поводитися в тій чи іншій ситуації;

як найбільш ефективно досягти поставлених цілей;

як грамотно розрахувати бюджет, трудові ресурси, час;

як правильно спланувати PR-діяльність.

Цілі організації повинні визначати стратегічні цілі в PR. У свою чергу, тактичні цілі PR, які впливають із стратегії, повинні бути орієнтовані на результат.

Тактичні цілі повинні:

чітко описувати кінцевий результат;

бути зрозумілими всім співробітникам і топ-менеджерам компанії;

бути реалістичними, що досягаються, вимірюваними;

відповідати цілям керівництва.

Можна виділити 6 кроків ефективного менеджменту в PR.

Визначення суті та мети роботи.

Встановлення ключових результатів за часом, використовуваним зусиллям, які залучаються ресурсів.

Встановлення вимірюваних факторів, на яких буде базуватися оцінка стратегічних і тактичних цілей.

Постановка цілей.

Підготовка тактичного плану для досягнення цілей:

/ встановлення послідовності дій;

/ Визначення тимчасового графіка; / виділення ресурсів;

/ Встановлення форм звітності по кожній цілі;

/ Аналіз результатів і коригування планів.

Вироблення правил і процедур роботи.

## **^5. PR та креативність**

PR-діяльність практично завжди є креативною (англ. to create – творити, створювати, creative – творчість; лат. Creature – створення, творіння, creatio – створення). Подолання шаблонів і стандартів і внутрішньоструктурне оновлення властиво всім соціальним утворенням:

на макрорівні – зміна поколінь в суспільстві;

на рівні організації – зміна складу працівників;

на мікрорівні – поява та впровадження нових ідей і технологій у підрозділах фірми.

Головна відмінність між звичайним відтворенням і креативним оновленням полягає в тому, що перше підтримує життєздатність, а друге створює нові форми і новий зміст.

Креативність – здатність зробити або здійснити щось нове: рішення проблеми, метод, інструмент, витвір мистецтва і т.д.

Психологічні експерименти в області мотивації показали роль новизни як каталізатор діяльності. У високоорганізованих організмів існує основне постійне протиріччя між підтримкою сталості навколишнього середовища і порушенням досягнутого Рівноваги заради нових можливостей і нових відчуттів.

Це протиріччя є дуалізм:

- Інтелекту та інтуїції;
- Свідомого і несвідомого;
- Психічного здоров'я і психічного захворювання
- Загальноприйнятого і нетрадиційного;
- Складного і простого.

Володіє креативністю людина, як правило відрізняється високим інтелектуальним рівнем у повсякденному житті і може раціонально вирішити виникаючі проблеми але часто вважає за краще діяти на підставі інтуїції і високо цінує ірраціональність у собі і в інших.

Наступні повторення такого роду ситуацій «закріплюють» в пам'яті організації способи ефективного і результативного реагування. У міру ускладнення структури організації та поповнення арсеналу способів діяльності в різних умовах у компанії з'являється орган, який акумулює

інформацію про події в зовнішньому середовищі і варіантах відповідного реагування, а також про профілактику та попередження таких подій.

Виходячи з цього, нестандартна ситуація – це не тільки небезпека руйнування неефективних соціальних регуляторів. Вона як апогей невизначеності «розчищає простір» для креативних діячів і технологій. У ньому укладено потенціал створення нових систем управління і нових PR-методик.

Зазначимо, що вже склався стійкий стереотип: терені креативного діяча – це бізнес, наука, мистецтво, спорт і т.п. Дійсно, без створення чогось нового, без творчого підходу ці види діяльності позбавляються всякої суті. Люди цих сфер за визначенням повинні бути першопрохідцями, першовідкривачами, переможцями. Вони пристрасно захоплені своєю справою, ведуть своїм прикладом інших, не рвуться на висоти кар'єри і досягнень, грають роль інтелектуальних і неформальних лідерів. Для них нові, нестандартні ситуації - це невід'ємна складова частина їхньої творчості, їх креативної діяльності.

Приклад. Проект «Сочі-2014»: підготовка і проведення зимової Олімпіади в причорноморському субтропічному курортному місті (!).

Уже зараз, за кілька років до початку Ігор, Оргкомітет керівництво міста ведуть широкомасштабну підготовку по цьому найважливішому спортивної події світового рівня я її PR-супровід:

Таблички, вивіски, покажчики на 4 мовах – усюди;

навчання офіціантів, співробітників міліції, працівників транспорту та інших категорій спілкуванню з учасниками й гостями майбутньої Олімпіади;

У подовження злітно-посадкової смуги аеродрому;

/ Спорудження збірно-розбірних льодових палаців спорту;

/ рішення проблем відселення мешканців міста з місць, де ведуться будівельні роботи;

/ Обладнання гірських схилів навколо міста;

У підготовка резервних ліній електроенергії;

У попередні інтернет-замовлення і оплата готельних номерів на період Олімпіади;

У відбір та підготовка волонтерів (з розмовниками 4 мовами);

У офіційні послання громадськості від імені «послів Олімпіади» – знаменитих чемпіонів минулих років і мн. ін

А яка роль креативності у сфері зв'язків з громадськістю? Якщо у художника, пише картини на замовлення, існує можливість виразити себе в продукті своєї творчості, то завдання PR-професіонала – нівелювати своє «Я».

Продукт його діяльності повинен максимально повно ідентифікуватися з певним товаром, персоною або компанією.<sup>47</sup> І чим повніше ідентифікація, тим вище рівень якості професійної діяльності PR-спеціаліста.

Зрозуміло, будь-менеджер і PR-фахівець в своїй поведінці направляється:

нормами права;

інструкціями;

корпоративною етикою;

традиціями фірми і т.п.

При цьому визначені санкції за відхилення від статусу повноважень, що, звичайно, обмежує креативну складову його діяльності. Він за визначенням повинен побут адептом (ревним прихильником) раціональності. Однак піарник, що орієнтується тільки на формальну раціональність, буде діяльність лише на основі «установки» без урахування соціального результату. Такий стиль – базис для бюрократизму, який за своєю природою є антиподом креативності.

Ось чому в кінці ХХ – початку ХХІ століття еволюція управлінської думки дала практиці підходи, що дозволили відійти від формально-технократичних концепцій. Особистість менеджера і фахівця з управління суспільними відносинами сьогодні зазнає змін. У сучасному світі організації, що діють в

умовах нестійкої середовища і криз, просто-напросто не можуть пасивно чекати змін і тільки потім реагувати. Сучасний менеджер повинен думати і діяти як винахідник, мислитель, креативна особистість. Характерними рисами нового покоління управлінців і PR-фахівців стають:

дух новаторства;

відповідальність за креативні ідеї і дії;

подвижництво;

творчий підхід до управління виробництвом і зв'язками з громадськістю.

Образно кажучи, PR-менеджер повинен бути одночасно і фінансовим прагматиком, і креативним романтиком.

Лекцію підготував:

Старший викладач кафедри управління та організації

діяльності у сфері цивільного захисту,

к.т.н.

В.В.Комяк

Обговорена та схвалена на засіданні кафедри «10» січня 2017 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ  
УКРАЇНИ**

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ  
ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

**Лекція № 8-9**

з навчальної дисципліни  
«Управління в кризових ситуаціях»

**Тема : «Управління надзвичайними ситуаціями з елементами кризового  
менеджменту»**

м. Харків



**Місце проведення:** аудиторія за розкладом занять.

**Час проведення:** 160 хвилин.

**Матеріальне забезпечення:** мультимедійний проектор.

**Мета лекції:** розглянути питання управління надзвичайними ситуаціями з елементами кризового менеджменту .

### **Загальні методичні вказівки**

1. Перевірити наявність слухачів на занятті.
2. Записати на дошці тему лекції та навчальні питання, викласти навчальний матеріал.
3. Вибірково перевірити якість ведення конспекту.

### **План лекції:**

Вступ.....	8 хв.
1. Основні завдання управління в НС ..... ..	40 хв.
2. Кризовий менеджмент та управління НС .....	30 хв.
Закінчення .....	2 хв.

### **НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: Учеб. – М.: Логос, 2000. – 296 с.

2. Руководство по управлению чрезвычайными ситуациями. Система управления чрезвычайной ситуацией (ICS) // Береговая охрана США. - Вашингтон, окр. Колумбия, 20593. - 2001. – 254 с.
3. Кодекс цивільного захисту України “Code of Civil Protection of Ukraine” від 02.10.2012 № 5403-VI - <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>.
4. Реагування на надзвичайні ситуації: Навч. посібник. – К. : Вид-во «Бланк-Прес», 2014. – 206 с.
5. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій: монографія / С.О. Гур'єв, А.В. Терент'єва, П.Б. Волянський. – К. : [б. в.], 2008. – 148 с.
6. Силон В.Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. – М.: ИНПРО-РЕС, 1995. – 228 с.

## **ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ ТА МЕТОДИКА ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ**

За традицією вважають, що дії за умов криз і НС – це прерогатива органів виконавчої влади. Разом з тим в останній час експерти схильні визнавати той факт, що задачі забезпечення готовності до дій за відповідних умов розповсюджуються на всі органи державної влади без виключення, включаючи законодавчу владу, а також недержавні організації та інституції. Умовою адекватного сприйняття цього положення є чітке розуміння природи кризових ситуацій та НС з точки зору функцій і задач державного управління [1].

Спочатку дамо чіткі дефініції кризового менеджменту та управління НС та різницю дефініцій «криза» та «надзвичайна ситуація» з точки зору державного управління. Обґрунтуємо також необхідність забезпечення постійної готовності державних службовців до дій за умов криз і НС.

Також дамо характеристику цілісного процесу кризового менеджменту та управління НС з точки зору чотирьох послідовних фаз: мінімізації ризиків (mitigation), забезпечення готовності (preparedness), застосування відповідних заходів (response) та відновлювальних заходів (recovery). Дана концептуальна схема призначена зорієнтувати державних службовців відносно комплексу заходів, який необхідно провести в межах кожної окремої фази. Запропонований підхід покликаний акцентувати пріоритетну увагу установ на забезпечення максимального зниження ризиків і високого потенціалу готовності.

Дефініції «кризова ситуація» та «надзвичайна ситуація» дуже часто використовують як синоніми, однак з точки зору державного управління слід навести різницю між ними.

Кризовою слід вважати ситуацію, що є деяким викликом суспільним уявленням про належний стан речей, традиції, цінності, захищеність, безпеку або цілісність держави [2].

Відповідно до Кодексу цивільного захисту України [3] катастрофа - велика за масштабами аварія чи інша подія, що призводить до тяжких наслідків.

надзвичайна ситуація - обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності [3].

Масштаби і наслідки ймовірної НС визначаються на основі експертної оцінки, прогнозу чи результатів модельних експериментів, проведених кваліфікованими експертами. Залежно від отриманих результатів розробляється план реагування на загрозу виникнення конкретної НС [4].

Основним завданням плану реагування на НС або загрозу її виникнення є збереження життя та здоров'я людей, мінімізація матеріальних втрат. З цією метою вживаються дієві заходи для захисту житла, дошкільних, навчальних і медичних закладів, місць постійного перебування людей,

вирішення питань термінової евакуації населення з території, на яку може бути поширена небезпечна дія наслідків прогнозованої НС [5].

Управління в надзвичайній ситуації полягає у постійному керівництві з боку органу управління та уповноваженого керівника з ліквідації надзвичайної ліквідації залученими службами і силами та в організації виконання завдань із ліквідації НС або її наслідків.

Основними завданнями управління є: підтримання високого рівня морально-психологічного стану особового складу та постійної готовності до дій; завчасне планування дій сил; безперервний збір та вивчення даних про обстановку в районі НС; своєчасне прийняття рішень та доведення їх до підлеглих; організація та забезпечення безперервної взаємодії; організований збір та евакуація населення із зони НС; підготовка сил і засобів до проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, пов'язаних із ліквідацією НС; організація всебічного забезпечення сил і засобів; контроль за своєчасним виконанням заходів і завдань підлеглими та надання їм необхідної допомоги.

Основою управління є рішення керівника ліквідації НС, який несе повну відповідальність за управління підпорядкованими силами та успішне виконання ними завдань із ліквідації наслідків НС.

Принципами управління є безперервність, твердість, гнучкість та стійкість управління в НС.

Безперервність управління досягається своєчасним прийняттям рішень та оперативним доведенням завдань до підлеглих; наявністю зв'язку з підлеглими і взаємодіючими органами управління, силами та керівництвом; своєчасним розгортанням пересувних пунктів управління; оперативним відновленням порушеного управління.

Управління полягає у рішучому і наполегливому впровадженні заходів, передбачених планами реагування на НС, та прийнятих рішень щодо виконання завдань оперативного реагування на НС у встановлені терміни.

Гнучкість управління забезпечується оперативним реагуванням на зміну обстановки, своєчасним уточненням прийнятих рішень, поставлених завдань підлеглим та порядку взаємодії.

Стійкість управління досягається розгортанням у районі НС основного і пересувного пунктів управління та дублюючих засобів зв'язку.

НС та кризові ситуації мають деякі спільні характеристики в управлінському сенсі, включаючи необхідність упереджувальних дій і в координації комплексу оперативних заходів і комунікацій.

Кризовий менеджмент та управління НС часто передбачають взаємодію між органами державного управління та іншими організаціями. У цьому відношенні ключову роль відіграє здатність скоординувати зусилля в проведенні спільних оперативних дій та у забезпеченні зв'язків. Досвід свідчить про те, що налагоджування зв'язків за умов НС і кризових ситуацій може бути виключно складною справою, яка може потягнути за собою серйозні наслідки для державних установ і службовців. Переривання в комунікаційних каналах зв'язку як у самій системі (між державними структурами) так й ззовні (з недержавними суб'єктами) здатні викликати сум'яття та безлад, що зменшують здатність керувати ситуацією.

За цих обставин основною задачею надзвичайного зв'язку (комунікації) є забезпечення безперервних потоків інформації на адресу груп та установ, залучених до роботи в умовах цієї ситуації з метою зниження ризиків і мінімізації страхів або небажаних емоційних реакцій [5]. При цьому, НС може стати кризою у випадку, якщо виникає відчуття того, що держава не здатна керувати ситуацією. Це відчуття може бути підсилено низьким рівнем та якістю взаємодії між виконавчими та законодавчими органами державного управління, а також спробами окремих політичних сил через своїх представників і лобістів у законодавчих органах, використати ситуацію в своїх цілях.

З іншого боку, кризи не завжди починаються з НС та не обов'язково становлять серйозну загрозу життю і здоров'ю громадян, й тому прийняття управлінських рішень з метою нейтралізації кризових ситуацій може лежати поза межами повноважень центральних органів виконавчої влади, уповноважених з цих питань. Кризи можуть бути спровоковані явними прорахунками в політиці держави, неефективністю регуляторних норм і програм. З точки зору державного управління слід чітко розуміти, що кризові ситуації багато в чому базуються на сприйнятті проблеми, дуже часто поза залежністю від реалій або бачення даної проблеми. Ситуація здатна сходити до кризи поступово, після того як ЗМІ надають їй певні ознаки, керовані або виконавчою владою або впливовими групами. Таким чином, ситуація може стати кризою коли:

- реакція держави сприймається як занадто жорстка, егоїстична, дискримінаційна або безпорадна;

- дії держави є недостатніми.

Очевидно, що органи законодавчої влади можуть за певних обставин бути не тільки «ліквідатором» наслідків подібних криз, але також можуть бути в ролі ініціатора та генератора.

Слід визнати, що будь-яка діяльність держави може бути кризовою. Відповідно, метою кризової комунікації повинна бути координація потоків інформації та оцінок на адресу цільових аудиторій заради підтримки і відновлення довіри й поваги до держави [5].

Кризовий менеджмент та управління НС є динамічним процесом, що починається задовго до початку критичних подій і тримає довгий час після їх закінчення. Цей процес складається з упереджувальної, реактивної та рефлексивної компонент [6, 7]. Кожна фаза у розвитку кризи або НС є специфічним викликом та загрозою для суб'єктів управління, й передбачає різні підходи та засоби дій (див. Рис. 1.).

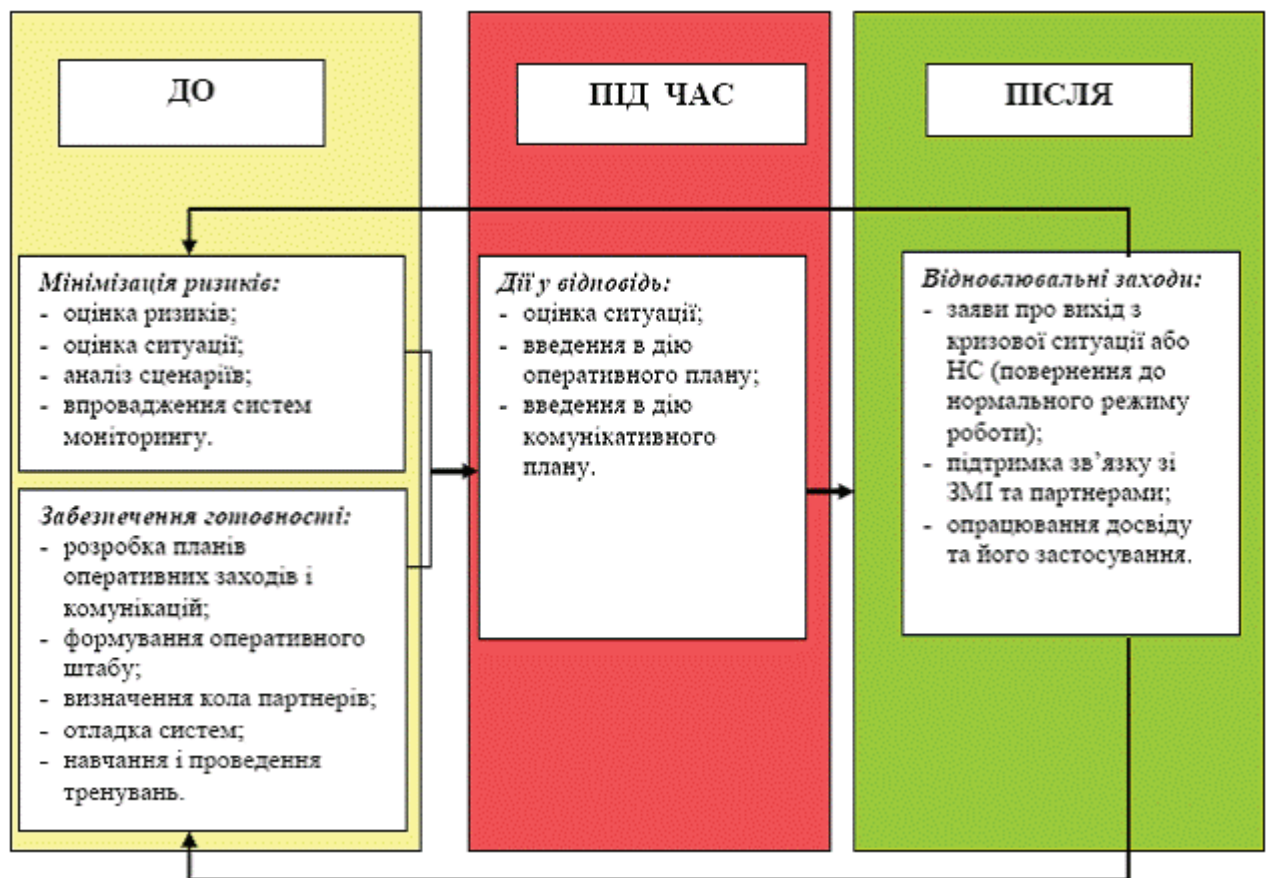


Рис. 1. Процес кризового менеджменту та управління НС



У багатьох ситуаціях є можливість та засоби упереджувальної дії, що здатні попередити виникнення кризових ситуацій і НС. Якщо кризові ситуації все ж таки стаються, то виникає необхідність у відповідних заходах, спрямованих на відновлення нормальної життєдіяльності та опрацюванням висновків з метою зниження ризику повторення ситуації.

Діяльність у кризових ситуаціях і НС значно відрізняється від рутинної поведінки – перед управлінцями та їх підлеглими постають нові та незнайомі задачі, змінюються звичні процедури, пріоритети і розподіл обов'язків. Такі ситуації, як правило, передбачають тісну співпрацю з різними установами і структурами, які не входять до звичного кола спілкування. Виникають жорсткі обмеження у часі, що заважають з'ясуванню того, хто несе відповідальність за вирішення проблеми. В зв'язку з чим ключове значення надається ступеню готовності до дій за подібних обставин, визначені заздалегідь коло обов'язків і розподіл відповідальності. Високий ступінь готовності передбачає здатність сприймати значно більше коло викликів і потенційних загроз порівняно до свого наявного досвіду [8-10].

Від ступеню готовності до дій за таких умов і від їх ефективності й результативності може залежити репутація установи та її керівництва. У цьому відношенні криза не тільки ставить перед управлінцями нові загрози, але й відкриває перед ними нові можливості (ефективні дії за умов кризових ситуацій і НС можуть допомогти кар'єрному зростанню та авторитету керівника).

Фаза мінімізації ризиків складається із заходів, спрямованих на зниження вірогідних негативних наслідків кризової ситуації або НС. Їх метою є ідентифікація уразливих місць установи та прийняття упереджувальних заходів із зниження їх вразливості. До переліку таких дій входять:

- проведення досліджень з виявлення ризиків і можливих критичних станів;
- оцінка ризиків (ранжування за значимістю та актуальністю);
- аналіз сценаріїв і прогностичних моделей (в т.ч. ідентифікація «гірших» сценаріїв);
- ретроспективний аналіз досвіду дій за подібних обставин;
- ідентифікація експертів і фахівців, яких необхідно залучити за ситуації можливої кризи або НС;

- створення і впровадження постійно діючих систем моніторингу ситуації.

Фаза забезпечення готовності. Дії, спрямовані на забезпечення готовності, передбачають планування оперативних і комунікаційних заходів, основних параметрів відповідних дій, організаційних схем поведінки, необхідної ресурсної бази, а також проведення навчань і тренінгів щодо дій згідно розроблених планів.

План оперативних заходів є рамковим документом, в якому міститься весь обсяг інформації, що необхідна керівникам для ефективного управління за умов кризових ситуацій і НС. Іншими словами, план повинен містити керівні вказівки на випадок виникнення таких ситуацій. Слід не складати занадто об'ємних та ускладнених планів, на вивчення яких за умов реальних НС не буде потрібного часу. План повинен містити наступні основні компоненти:

- визначення кризових ситуацій і НС, що передбачаються даним планом;

- структуру керівництва (перелік осіб, відповідальних за дії за умов подібних ситуацій, визначення повноважень, характер взаємодії з іншими установами (організаціями) та їх оперативними штабами);

- адміністративні процедури, необхідні для введення в дію і реалізацію даного плану у випадку виникнення кризової ситуації або НС;

- організаційно-технічне забезпечення (приміщення та обладнання, яке виділяється у розпорядження кризового оперативного штабу).

План комунікаційних заходів містить в собі керівні вказівки до дій до початку, під час і після закінчення кризи або НС. План призначений допомогти всім учасникам, залученим до спільних дій, притримуватись єдиної системи оцінок в своїх коментарях і реакціях з приводу наявних подій. План також визначає коло осіб, уповноважених для спілкування зі ЗМІ та громадськістю, цільові аудиторії, організаційно-технічні потреби.

До складу оперативного штабу зазвичай входять ключові фігури даної організації (установи) з урахуванням їх фаху та досвіду. Рольові характеристики та коло відповідальності кожного члена оперативного штабу й повноваження самого штабу повинні бути окреслені в плані оперативних заходів.



Ідентифікація партнерів передбачає встановлення попередніх контактів між провідною установою і зовнішніми структурами, що забезпечують підтримку в процесі ліквідації наслідків НС або кризи. Провідна установа повинна узгодити свій надзвичайний (оперативний) план з цими установами (організаціями). Взаємовідносини та угоди, що були досягнуті з партнерами до початку кризових ситуацій або НС, можуть суттєво сприяти ефективній координації дій в момент їх настання.

Отладка систем передбачає забезпечення безперервного функціонування всіх організаційно-технічних ресурсів, що задіяні згідно надзвичайного плану (відсутність або нестача необхідних компонентів здатна паралізувати діяльність за умов НС або кризової ситуації). До цього переліку входять:

- будівлі і приміщення;
- комунікаційне обладнання (телефони, факси, комп'ютери і мережеве обладнання, відеосистеми тощо);
- запасне і резервне обладнання з витратними матеріалами;
- технічний персонал.

Будь-які плани можуть бути непотрібними та неефективними у тому випадку, якщо вони не перевірені на практиці. Більш того, сама наявність цих планів може надати керівникам хибного відчуття безпеки й готовності. З метою уникнення таких ситуацій плани повинні періодично випробуватись, оперативна команда разом з допоміжним технічним персоналом повинні проходити відповідні навчання і тренінги. Навчання і тренінги можуть сприяти:

- підтримці адекватного рівня підготовки учасників щодо їх обов'язків і повноважень;
- ознайомленню персоналу з конкретним змістом планів оперативних заходів і комунікацій;
- надбанню персоналом навичок роботи з обладнанням, технікою та процедурами, що необхідні для втілення цих планів;
- перетворенню абстрактних пунктів плану у конкретні дії конкретних осіб;
- уточненню дискусійних моментів і з'ясуванню незрозумілих деталей.

Кожна тренувальна вправа повинна супроводжуватись наприкінці обговоренням з підведенням підсумків і визначенням сильних і слабких місць в роботі персоналу. Це дозволяє за необхідності корегувати плани та вносити зміни до розподілу обов'язків і визначення сфер відповідальності.

Фаза дій у відповідь містить заходи, що здійснюються у конкретній кризовій ситуації або НС, та покликані встановити контроль над ситуацією і мінімізувати її негативні наслідки. Слід мати на увазі, що дії у відповідь можуть носити ітеративний і безперервний характер у зв'язку з високим ступенем невизначеності, яка характеризує природу кризових ситуацій і НС.

Оцінка ситуації містить збір інформації про конкретну кризову ситуацію або НС та встановлення надійності джерел. Цей крок дозволяє оцінити масштаб проблеми та встановити структуру прийняття рішень, до кола цієї відповідальності належить дана проблема. Відповідна структура, в свою чергу, приймає рішення про введення до дії планів оперативних заходів і комунікацій, якщо буде вважати це потрібним.

Введення до дії оперативного плану означає збір відповідної оперативної групи (штабу) та виконання ними своїх обов'язків. Як правило це передбачає також входження у контакт з державними та іншими зовнішніми партнерськими структурами з метою подальшого вивчення проблемної ситуації та встановлення пріоритетів в програмі дій. Вводяться до дії короткотермінові заходи, що спрямовані на зменшення збитків і ліквідацію безпосередніх загроз, а також вивчаються можливості довготермінового плану.

Введення до дії комунікаційного плану первинно передбачає підготовку офіційної позиції щодо ситуації, яка склалася. В цьому напрямку проводяться наступні заходи:

- визначення ступеню можливої зацікавленості ЗМІ в ситуації, що склалася;
- призначення офіційного спікера (прес-офіцера) та забезпечення його необхідною інформацією;
- підготовка офіційних повідомлень і координація їх розповсюдження;
- забезпечення умов, необхідних для роботи ЗМІ.

Основним предметом взаємодії зі ЗМІ є встановлення та пояснення характеру проблемної ситуації, запевнення громадськості в том, що

впроваджуються всі необхідні заходи для вирішення ситуації, яка склалася. Комунікація здійснюється протягом всієї активної фази дій у відповідь з метою актуалізації і розповсюдження необхідної інформації.

Відновлювальна фаза містить низку заходів, спрямованих на завершення кризи або НС, та містить:

- офіційну заяву про закінчення кризи або НС;
- підтримку контактів зі ЗМІ та партнерськими організаціями;
- забезпечення підтримки персоналу, задіяному в ліквідації кризи або НС, а також постраждалим;
- аналіз та впровадження досвіду.

Повернення до нормального режиму функціонування передбачає офіційну об'яву про закінчення (ліквідацію) кризи або НС. Хоча наступні зусилля, спрямовані на подолання наслідків, мають тенденцію поступово розчинятися у повсякденній рутині, слід підтримувати контакти зі ЗМІ та партнерськими організаціями для того, щоб успіхи в реалізації доскотермінових заходів не розчинилися в інформаційному просторі. Особливу увагу слід приділяти підтримці персоналу, який може відчувати довготермінові наслідки стресу та перенапруги сил.

Відновлювальна фаза передбачає процес організаційного навчання та аналізу досвіду. Кризові ситуації та НС здатні впливати як негативно, так й позитивно на професійну й громадську репутацію установи (організації). У тому, та в іншому разі установа повинна бути спроможна засвоїти рефлексивний компонент таких ситуацій, не перебуваючи ні в стані самозаспокоєності, ні в стані паралізуючого страху перед можливим повторення таких ситуацій.

Досвідчене керівництво не втратить можливості провести формалізований аналіз ситуації та встановити позитивні й негативні моменти, не припускаючи зведення проблеми до пошуку винних, а зміщуючи акцент на задачах підвищення організаційної готовності до можливого повторення подібних ситуацій.

Лекцію підготував:

Старший викладач кафедри управління та організації  
діяльності у сфері цивільного захисту,

к.т.н.

В.В.Комяк

Обговорена та схвалена на засіданні кафедри «10» січня 2017 р.