

Тема: Кризові паблік рилейшнз

Структура загальної інформації за посиланням:
<https://studfile.net/preview/8888714/page:22/>

Особливе значення паблік рилейшнз має в *кризових ситуаціях*, коли потрібно негайно й ефективно застосувати засоби, адекватні ситуації. Цей вид паблік рилейшнз ще називають **екстремальним**.

Кризова ситуація — це подія, яка сталася і яку вже не змінити, отже, треба негайно розпочати "лікування" інформаційного подання події, оскільки таке інформаційне подання розвивається у **незалежній від підприємства площині**. Щоб скерувати уявлення громадськістю події, дотримуються певних **рекомендацій** щодо діяльності паблік рилейшнз у цей скрутний для підприємства час. **Швидким реагуванням на подію перешкоджають виникненню негативних ЧУТОК**, з якими важко боротися (**Моє: Це – завдання, яке вирішує проблему –Негативні чутки руйнують позитивний імідж організації (а чутки виникають, бо є дефіцит офіційної інформації)**

Існує **кілька видів криз**, які мають певні особливості.

Перший вид — це **раптова криза**, тобто така, яку ніхто не очікував, і тому немає часу на підготовку і планування відповідних заходів. (**Талєб: «Чорний лебідь»** _ ратова тільки для нас, бо ми її не помічали))

Другий — це криза, що **наростає поступово**. Нарощуючись від слабкої до сильної, така криза дає час для дослідження, планування і реагування.

Третій — **слабка і постійна криза, що триває значний період**.

Кризова ситуація є складною з огляду на **кілька моментів**. Основна складність кризової ситуації — її **новизна**, тобто це така нова ситуація, до якої підприємство і його керівництво **не підготовлені**. Відомо, що людина часто **приймає неефективне рішення в нових ситуаціях, стрес утруднює розробку і прийняття правильного рішення**. Якщо основним правилом роботи в кризовій ситуації є попередня підготовка до кризи, то криза перестає бути новою і несподіваною. Ще однією **складністю кризи є її динамізм**.

Криза — це подія, під час якої відчувається дефіцит такого ресурсу, як **час**. У попередню підготовку "часовий" параметр закладається заздалегідь. До того ж **динамічний розвиток ситуації (негативу) можна перемогти або значно знешкодити тільки динамічною(контраверсійною) поведінкою людей, які беруть участь у ліквідації кризи**. Іноді **успіх ЗАКЛАДАЄТЬСЯ** у

старанно розроблений попередній план ліквідації або знешкодження кризи. **Існують певні сигнали, які свідчать про те, що криза виникла і розвивається**, і якщо підприємство кваліфіковано і своєчасно відреагує на ці сигнали, можна бути впевненим, що втрата суспільної прихильності не буде такою значною. ..

Вставка: у проектну діяльність закладається «Аналіз та реагування на ризику» (Польський проект!) **Тема №8.**

Тема 8 - Управління ризиками

Презентація:

Слайд 1- Назва теми – «Управління ризиками»

Слайд 2- Що таке управління ризиками?

Слайд 3- Управління ризиками проєкту (цикл)

Слайд 4- Визначення ризиків

Слайд 5- Визначення ризиків (приклад)

Слайд 6- Оцінка ризиків

Слайд 7- Оцінка ризиків – Статичний приклад

Слайд 8- Оцінка ризиків – Динамічний приклад

Слайд 9- Скорочення (пом'якшення) ризиків

Слайд 10- Пом'якшення ризиків (різне реагування на ризик)

Слайд 11- Моніторинг ризиків

Слайд 12- Моніторинг ризиків (реєстр ризиків)

Слайд 13- Вправа - «Управління ризиками»

Ключові питання (37-42 стор.)

Слайд 1-2

Розуміння основ управління ризиками

Чому важливо управління ризиками?

Визначення та управління можливими та ймовірними ризиками, з якими Ви можете зіткнутися протягом своєї трудової діяльності, є ключовою складовою ефективного врядування будь-якого розміру та складності.

Ефективно управляючи ризиком, можна гарантувати, що:

- про значні ризики відомо, та вони відстежуються, що дозволяє довіреним особам приймати обґрунтовані рішення та вчасно вживати заходів*
- громада максимально використовує можливості та розвиває їх із впевненістю, що будь-які ризики можна регулювати*
- вдосконалено перспективне та стратегічне планування*
- цілі громади досягаються успішніше*

Слайд 3-

Управління ризиками проєкту

В управлінні проєктами ризик – це певна майбутня подія, яка може трапитися з певною вірогідністю і призведе до зміни, позитивної чи негативної, у проєкті. Здебільшого ризик пов'язаний із збитками, втратами, принаймні у традиційному розумінні. Але може бути і вигода, якщо така подія станеться.

Однак все-таки частіше ризикова подія пов'язана із певними збитками. Результатом може стати збільшення витрат, пробуксування плану-графіку чи якісь інші катастрофічні зміни. Вартість збитків можна оцінити.

Ця оцінка змусить менеджера проєкту зробити вибір того, що робити, і чи робити взагалі, щоб зменшити (пом'якшити) ризик та знизити збитки і втрати, які матимуть місце.

Кожен проєкт піддається ризикам. Деякі з них можна визначити, і можна

розробити плани на випадок виникнення цих ризиків; інші ж – не можна, і з ними доводиться мати справу вже в міру їх виникнення.

Ніхто не знає, коли вони виникнуть, але, з певною імовірністю, вони виникнуть і завдадуть певної шкоди проєкту.

Наприклад, втрата члена команди, який володіє критичним або дефіцитним навиком, є однією із таких подій. Чим довше триває проєкт, тим більше шансів, що це станеться.

Знаючи це, що би Ви зробили? Саме на це питання дає відповідь цей розділ. Відповідь полягає у розумінні того, що таке життєвий цикл управління ризиками та як побудувати план управління ризиками.

Ефективні менеджери проєктів трактують управління ризиками як динамічну частину кожного проєкту.

Їх план складається з таких чотирьох частин:

- *Ідентифікація (виявлення) ризиків*
- *Оцінка ризиків*
- *Пом'якшення ризиків*
- *Моніторинг ризиків*

Слайд 4-5

Ідентифікація (виявлення) ризиків

Для того, щоб створити програму управління ризиками для проєкту, менеджер проєкту та команда проєкту повинні пройти декілька процесів. Перше – це ідентифікація (виявлення) ризиків, і вона, як правило, відбувається в ході роботи з планування проєкту. У цій частині процесу вся команда з планування збирається разом для обговорення та визначення ризиків, характерних для поточного проєкту.

Розробка плану управління ризиками є важливою складовою процесу планування проєкту. Чим складнішим і менш визначеним є проєкт, тим важливіше мати динамічний і підтримуваний план управління ризиками. Дехто каже, що менеджер проєкту не робить нічого, крім управління ризиками проєкту. Це занадто обмежувально, але це дійсно говорить про важливість продуманого плану управління ризиками для кожного проєкту. Хоча досвідчений менеджер проєкту, безумовно, знатиме, які загальні типи

ризиків існують для кожного проєкту, проте професійний менеджер проєкту нічого не сприймає як належне і завжди залучає команду з планування проєкту до визначення ризиків для цього проєкту.

Перелік ризиків можна сукупно розробити паралельно з іншими заходами з планування проєкту. Після формування цього переліку команда може перейти до другого кроку в процесі управління ризиками.

Існує чотири категорії ризиків:

- Технічні ризики
- Ризики управління проєктом
- Організаційні ризики
- Зовнішні ризики

Шаблон оцінки ризиків. На малюнку 3-1 представлено шаблон, який можна використовувати для визначення ризиків у кожній із цих категорій, та для попередньої оцінки того, як вони можуть впливати на матрицю обсягу робіт.

Слайд 6-8

Оцінка ризиків

Коли команда складає перелік ідентифікації ризиків, спочатку нічого не слід виключати чи відкидати. Нехай команда, застосовуючи метод мозкового штурму, аналізує ризики, без різких суджень. Деякі ризики настільки малі, що з часом їх ігнорують.

Є два основні фактори оцінки ризиків.

Перший – це ймовірність виникнення ризикової події.

Друга частина оцінки ризиків – це очікуваний збитковий вплив, який ризик матиме на проєкт. Якщо ймовірність велика, а вплив низький, ви можете ігнорувати ризик. Якщо ймовірність є низькою, але вплив високий, Ви також можете проігнорувати цей ризик. Рішення ґрунтується на добутку ймовірності того, що подія станеться, та впливу, який вона матиме.

Наприклад, якщо ймовірність втратити критичну навичку становить 0,8 (ймовірність – це число між 0 і 1,0), а вплив становить - \$50 000, то очікувані збитки дорівнюють \$40 000 ($0,8 \times \$50\,000$).

Слід ігнорувати ризик, якщо вартість уникнення цього ризику перевищує очікувані збитки. Іншими словами, не вирішуйте проблему у 100 доларів за допомогою рішення у 1 000 доларів.

Статична оцінка ризику

Якщо Ви не хочете зациклюватися на числових оцінках ризиків, Ви можете спробувати використати матрицю ризиків, показану на малюнку 3-3. У використанні матриці 3×3 немає нічого магічного. Матриця 5×5 працює так само добре.

Для кожного ризику оцініть ймовірність того, що він станеться, за шкалою: Низька, Середня, Висока, та його вплив за шкалою: Низький, Середній, Високий. Поєднання цих двох оцінок зв'язує конкретну клітинку в матриці ризиків із рекомендованою дією, якщо така взагалі потрібна.

Динамічна оцінка ризику

При такому підході ризик постійно переоцінюється на кожній фазі проєкту.

Слайд 9-10

Зменшення (пом'якшення) ризиків

Наступним кроком в управлінні ризиками є максимально спланувати реагування у разі виникнення визначених ризиків.

Наприклад, Ви можете захотіти включити у свій договір про купівлю апаратного обладнання із постачальником пункт, що якщо Ви не отримаєте сервери до певної дати, то постачальник заплатить штраф. Цей штраф є для постачальника стимулом для аналізу та зменшення ризиків, пов'язаних із несвоєчасною доставкою ключового обладнання.

Для всіх ризиків, перелічених у ідентифікації ризиків, щодо яких Ви вирішили вжити заходів, слід мати на увазі певний тип дій. Недостатньо просто перерахувати ризики; потрібно запланувати щось зробити щодо ризикових подій, якщо вони відбудуться.

Існують різні реакції на ризик. Вони коротко визначені у наступному переліку:

- **Accept**—There is nothing that can be done to mitigate the risk. You just have to accept it and hope it does not occur.
- **Avoid**—The project plan can be modified so as to avoid the situation that creates the risk.
- **Contingency Planning**—If the risk event occurs, what will you do?
- **Mitigate**—What will you do to minimize the impact should the risk event occur?
- **Transfer**—Pass the impact should the risk event occur (that is, buy an insurance policy).

- *Прийняття – нічого не можна зробити, щоб зменшити ризик. Просто доведеться прийняти це і сподіватися, що він не виникне.*
- *Уникнення – план проєкту можна змінити, щоб уникнути ситуації, що створює ризик.*
- *Планування на випадок надзвичайних ситуацій – якщо ризик виникне, що Ви робитимете?*
- *Пом'якшення – що Ви зробите, щоб мінімізувати вплив у разі виникнення ризикової події?*
- *Трансфер – передати вплив у разі виникнення ризикової події (тобто придбати страховий поліс).*

Слайд 11-12

Моніторинг ризиків

Виявивши ризики, оцінивши ймовірність та вплив ризиків, а також запланувавши, що робити, якщо ризикова подія виникне, Вам потрібно здійснювати моніторинг та контролювати ризики проєкту.

Реєстр (журнал) ризиків – це простий шаблон, який можна створити у Microsoft Word. Типовий реєстр ризиків містить наступні п'ять полів:

Використовуйте реєстр ризиків для відстеження ризику в проєкті, і Ви матимете контроль над ним.

Нехай ризики будуть у полі зору команди, щоб кожен учасник усвідомлював, які ризики виникають і що потрібно зробити щодо ризикової події.

Постійна концентрація уваги на ризиках – це хороша страхівка від провалу проєкту.

Фахівці публік рилейшнз вважають, що потрібна підготовка кризової публік рилейшнз — **програми** з такими складовими:

- **ідентифікація сфер ризику;**
- **запобігання виникненню кризи;**
- **підготовка до кризи;**
- **менеджмент кризової ситуації.**

Завдяки такій програмі з попередньою ідентифікацією кризових сфер можна взагалі **запобігти** великій кількості криз, оскільки більшість із них виникає саме через незадовільний менеджмент у широкому розумінні цього слова.

Кризові публік рилейшнз передбачають такі **основні заходи**:

- **призначення особи, яка користується повагою і довірою у журналістів і в умовах кризи діятиме від імені підприємства;**
- **створення інформаційного центру з відповідним оснащенням, де репортери зможуть отримувати свіжу інформацію і працювати над своїми матеріалами;**

надання інформації, навіть у ситуації, коли немає змін або вони негативні. Довіра до підприємства збільшується, коли швидко надається як позитивна, так і негативна інформація;

фіксація всіх запитів журналістів для підготовки якнайповніших відповідей на ці запити.

У разі виникнення екстремальної ситуації найважливішими моментами є такі:

- **негайна реакція;**
- **забезпечення засобів масової інформації якомога точнішими даними;**

- надання повної технічної інформації;
- здійснення всіх можливих заходів в інтересах постраждалих та їхніх родичів. Важливо зрозуміти, що нічого екстраординарного у плани знешкодження або попередження кризової ситуації не закладається. Для досягнення успіху в цій ситуації **найважливішим аспектом є розуміння кризи**, яке виявляється в тому, що до таких ситуацій готуються, їх планують, тренують персонал, запобігають виникненню і, вживаючи заходів знешкодження, досягають позитивних результатів.

Окремо розглянути «Військовий стан як кризова ситуація».

Оцінити кризовий-PR Міської влади, обласної.

**Додатково: СПІН-докторінг (планшету)
(Негативний але яскравий приклад: Владислав Сурков/Володимир Рогов – викривлення віртуальної реальності, маніпуляція суспільної свідомості)**

Д.З. на наступну зустріч: Підготуватись до проведення наради з підготовки Громадських слухань з проблемної ситуації «Знищений парк у центрі міста» (як альтернатива: формування консультаційного майданчика для спілкування влади та громадськості (за Драгомирецькою)).