



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# The USAID DOBRE Program

....

**Małopolska School of Public Administration  
Krakow University of Economics**



**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ**  
**ЦЕ ДОБРЕ** 



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## The USAID DOBRE Program

# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

ДАГМІР ДЛУГОШ

Webinar is facilitated within the USAID's Program, "Decentralization Offering Better Results and Efficiency" (DOBRE), implemented by Global Communities.



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ  
ЦЕ ДОБРЕ





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## The USAID DOBRE: Objectives for 2022 - 2025

- DOBRE works closely with **60 consolidated communities (CCs)**;
- The technical assistance is designed help the CCs recover from the war and resume their development.
- The support includes strategic planning; financial management; service delivery; local economic development; crisis management; modern communications; civic engagement; and capacity building.
- DOBRE's partner CCs are in **ten oblasts of Ukraine**: Dnipropetrovsk; Chernihiv; Kharkiv; Zaporizhzhia; Kherson; Kirovohrad; Mykolayiv; Ternopil; Ivano-Frankivsk; and Chernivtsi.



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ  
ЦЕ ДОБРЕ

# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ



ДАГМІР ДЛУГОШ

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДЛЯ ПРЕДСТАВНИКІВ УКРАЇНСЬКОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

ТРАВЕНЬ 2023



# ПЛАН ПРЕЗЕНТАЦІЇ

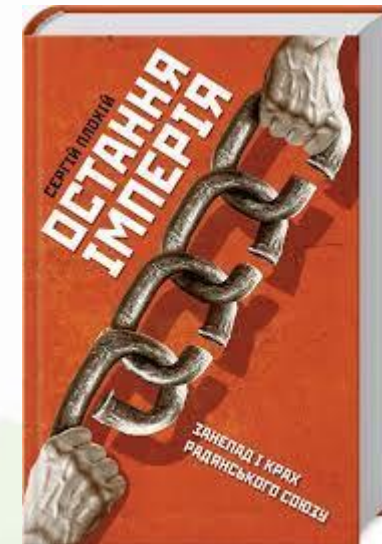
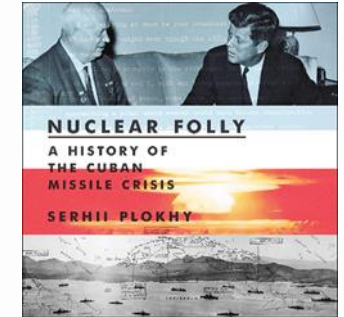
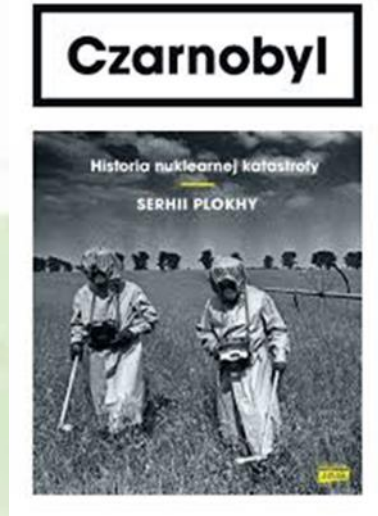
- ЩО У ПРЕЗЕНТАЦІЇ / ЩО У ДОДАТКОВИХ МАТЕРІАЛАХ
- ПОШИРЕНІСТЬ КРИЗ / ПОШИРЕНІСТЬ РІШЕНЬ / ДОСТУПНІСТЬ ЗНАНЬ / ХАРАКТЕР НАВЧАННЯ
- КРИЗА / КРИЗОВА СИТУАЦІЯ / ВИДИ КРИЗИ / РИСИ КРИЗИ
- КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
- ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
- ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ
- ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ
- ОБГОВОРЕННЯ / ЗАПИТАННЯ / РОЗДУМИ

# ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

- MD na START – **5 kryzysów a decyzje**
- MD 1 - **Cytaty** o kryzysach i decyzjach
- MD 2 – **Sformułowania językowe** o kryzysie
- MD 3 – **Interesariusze** instytucji w sytuacji kryzysowej
- MD – 4 – **Kroki w planowaniu** kryzysowym
- MD 5 – Rodzaje **problemów decyzyjnych**
- MD 6 – **Klasycy zarządzania** o podejmowaniu decyzji - Simon i Mitzenberg
- MD 7 – **Definiowanie** problemów
- MD 8 – **Techniki radzenia sobie z problemami**
- MD 9 – **Uwarunkowania psychologiczne** podejmowania decyzji
- MD 10 – **Przykład analizy decyzyjnej** w sytuacji kryzysowej
- MD 11 – **Racjonalność czy ograniczona racjonalność** w sytuacjach kryzysowych
- MD 12 – Techniki **grupowego podejmowania decyzji**
- MD 13 – Jak walczyć z **myśleniem grupowym**
- MD 14 – **Trzy metody** podejmowania decyzji, w tym dwie w sytuacjach trudnych
- MD 15 – Automatyczne **myślenie negatywne**
- MD 16 – **Decydenci – Zespoły – Eksperci**
- MD – 17 – **Zespół decyzyjny** jako zespół liderów
- MD 18 – **Kryteria etyczne** w podejmowaniu decyzji
- MD 19 – polska jednostka specjalna **GROM** – działanie i decydowanie w sytuacjach kryzysowych
- MD 20 – **Podejmowanie decyzji kryzysowych w filmach**

# Внесок української науки в розуміння криз

## Професор Сергій ПЛОХІЙ



# СУЧАСНІСТЬ





# 3MI

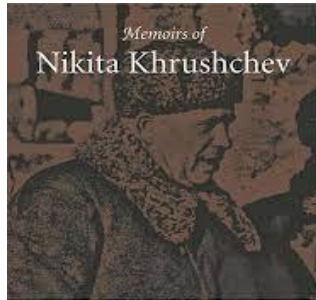


# ІСТОРІЯ

Лісабон 1755, вимоги США до Японії 1853 – 1854, «Іспанка» 1918, Дюнкерк 1940, Перл-Гарбор 1941, паливна криза 1973...

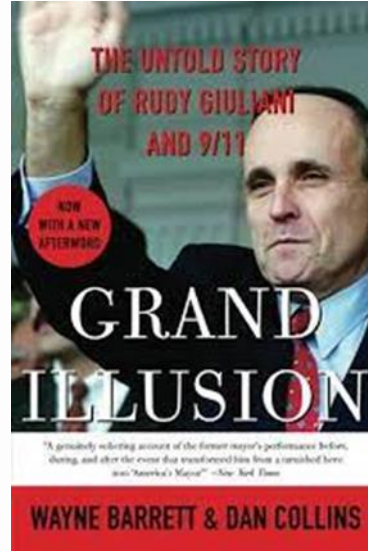
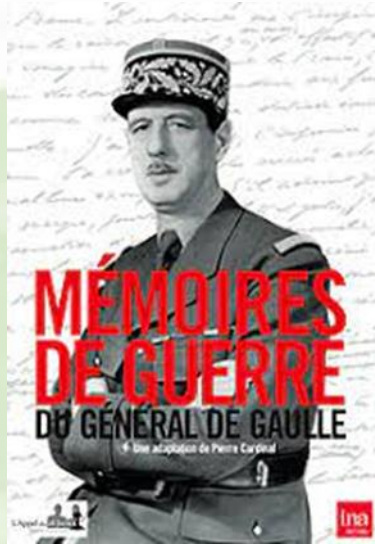
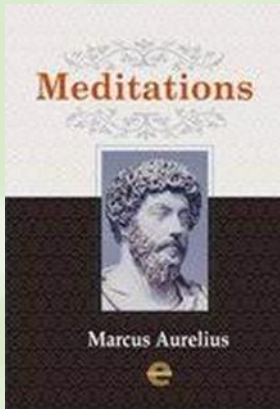


# СПОГАДИ ПОЛІТИКІВ



Edited by Sergei Khrushchev

VOLUME I  
**COMMISSAR**  
[1918-1945]



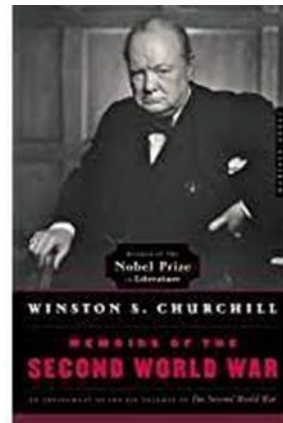
THE UNTOLD STORY  
OF RUDY GIULIANI  
AND 9/11

NOW  
WITH A NEW  
AFTERWORD

**GRAND  
ILLUSION**

"A grippingly absorbing account of the former mayor's performance in 9/11, during, and after the crisis that transformed him from a troubled hero into 'America's Mayor'." —New York Times

**WAYNE BARRETT & DAN COLLINS**

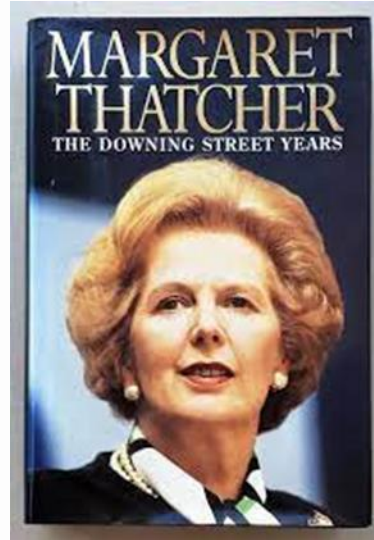


WINNER OF THE  
**Nobel Prize**  
—Literature

**WINSTON S. CHURCHILL**

**MEMOIRS OF THE  
SECOND WORLD WAR**

AS TOLD BY HIMSELF IN THE SECOND WORLD WAR



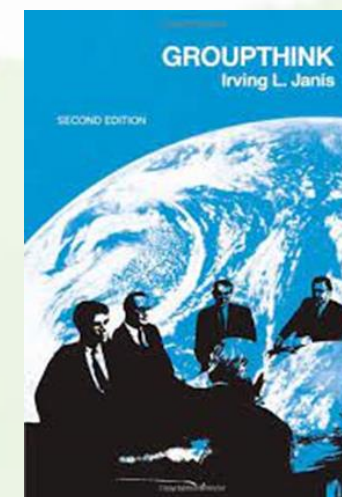
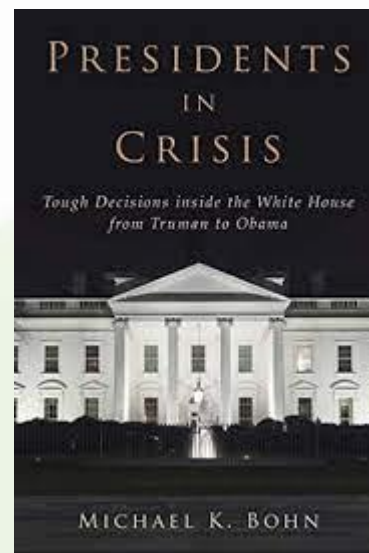
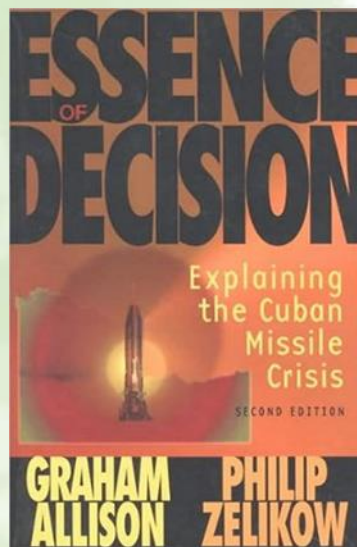
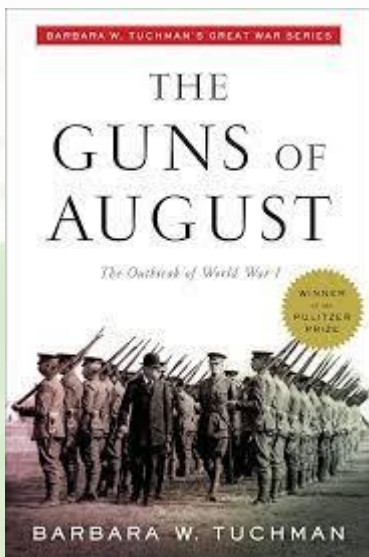
**HENRY  
KISSINGER  
THE  
COMPLETE  
MEMOIRS**

WHITE HOUSE YEARS

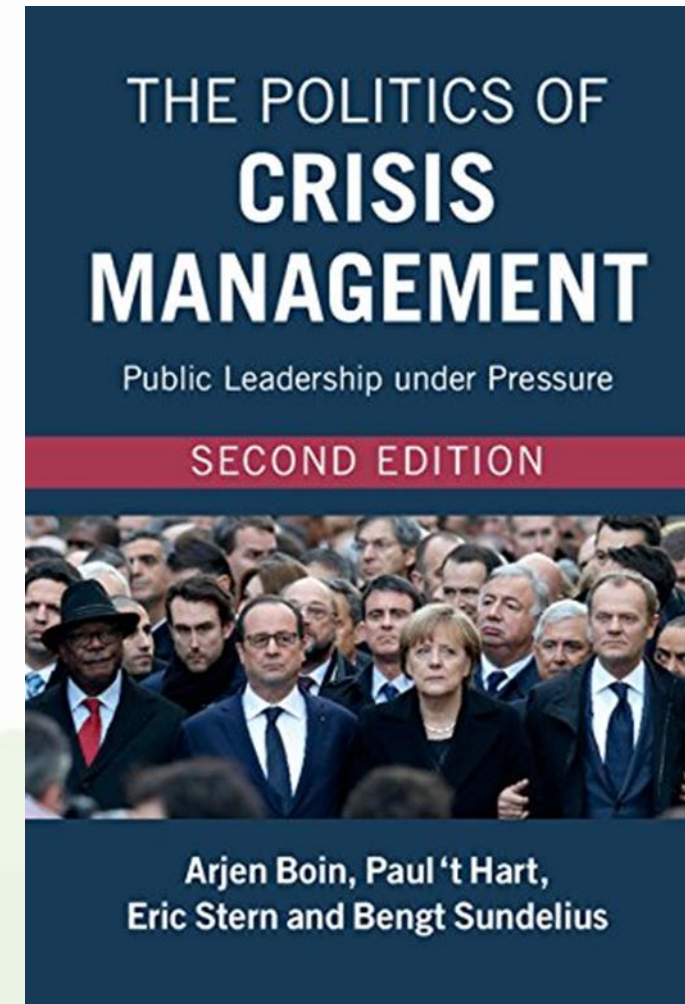
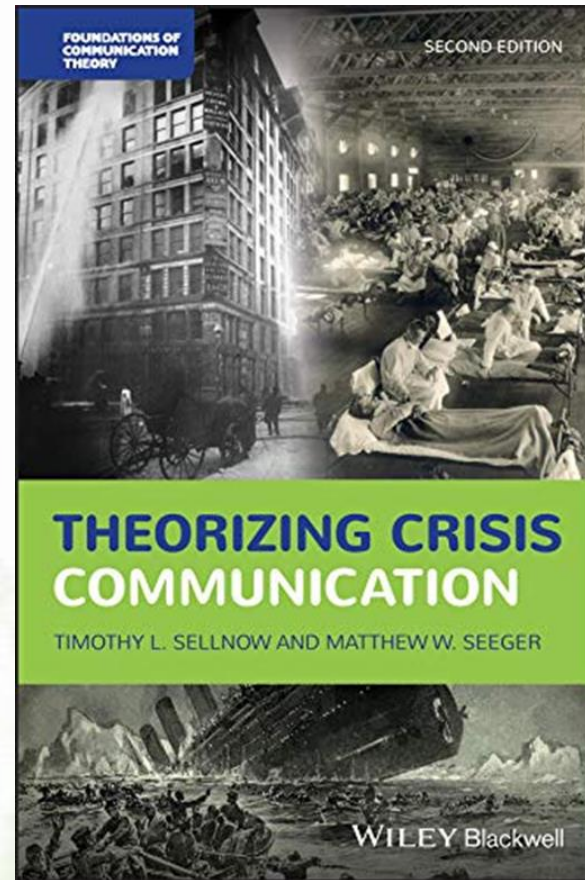
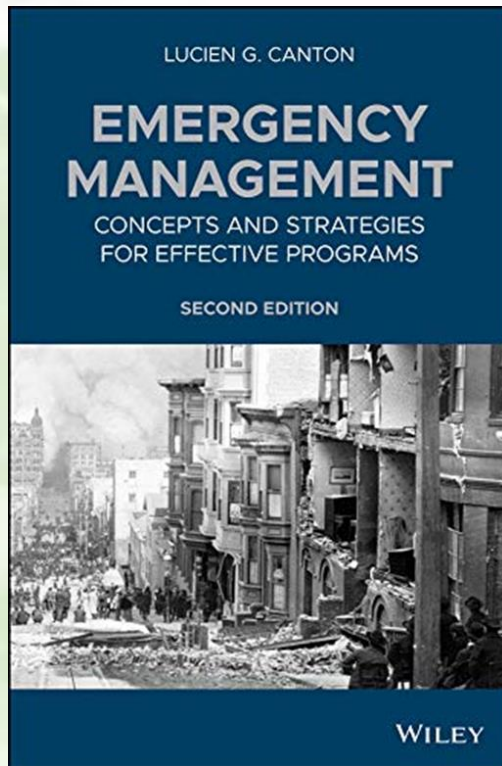
YEARS OF UPHEAVAL

YEARS OF RENEWAL

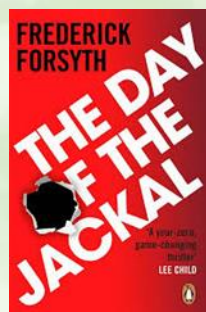
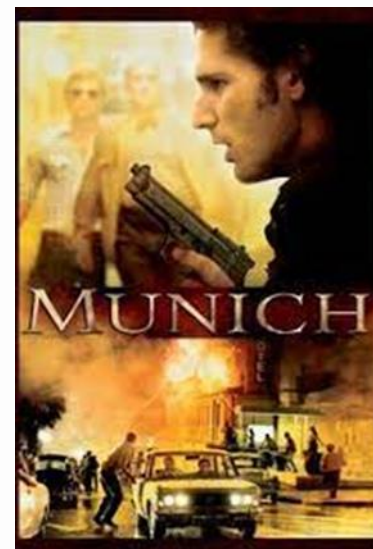
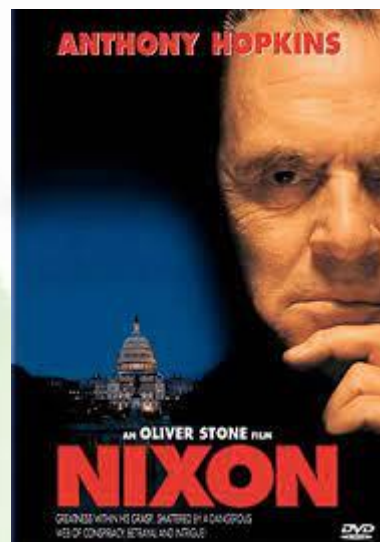
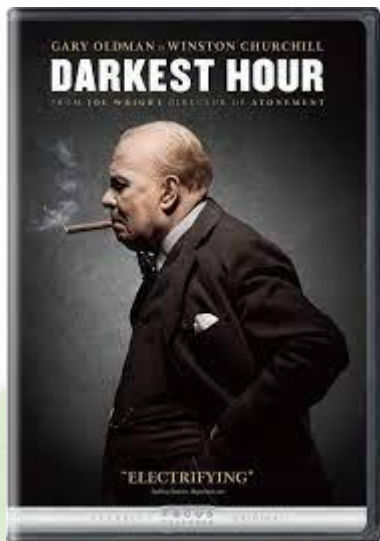
# Історичні та наукові книги



Розвиток науки про кризові ситуації та прийняття рішень (менеджмент, політологія, психологія, когнітивістика, поведінкова економіка)



# ГОСТРОСЮЖЕТНІ РОМАНИ ТА ФІЛЬМИ



# ТРЕНІНГ З ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ КРИЗИ

- **ТЕОРЕТИЧНА КРИЗОВА ПІДГОТОВКА – ЦЕ МИ 😊**
- **Так звані симульовані вправи** – умови, що нагадують кризові – усвідомлення особами, які приймають рішення, що це вправи
- **Реалістично симульовані вправи** – без усвідомлення того, що це вправа, «ніби це насправді»



# 5 КРИЗ – ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ





# ВИЗНАЧЕННЯ – КРИЗА (1)



Стан зростаючої дестабілізації, невизначеності та соціальної напруженості внаслідок певної загрози, що характеризується порушенням соціальних зв'язків, можливістю втрати контролю над перебігом подій та ескалацією загрози, зокрема ситуація, що становить загрозу життю, здоров'ю, майну чи інфраструктурі в таких масштабах або з такою інтенсивністю, що провокує соціальні реакції, які перевищують загальноприйнятий рівень ризику.

## ВИЗНАЧЕННЯ (2)

- **Пов'язані поняття:** порушення, катастрофа, нещасний випадок, інцидент, конфлікти



- **Нова криза (?) типу «Чорний лебідь»** - – це такі кризи / події, які за кількісними стандартами ймовірності ніколи не мали трапитися.

# КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ

- «Вони характеризуються браком часу, невизначеністю, високими ставками, командними та організаційними обмеженнями, мінливими умовами та різним рівнем досвіду».
- Існує загроза фундаментальним цінностям, інтересам і цілям або життю, здоров'ю, правам людини і громадянина чи майну, суспільству, соціальним групам чи організації
- Швидко розгортаються події, які створюють дестабілізуючий стан, що виходить за рамки норми
- Це сукупність подій, які призводять до підвищення загрози на певній території для нормального функціонування органів управління та гарантування прав людини і громадянина.



# ТИПИ КРИЗ



- **Екологічні кризи** (повені, землетруси, пожежі, цунамі, урагани)
- **Техногенні кризи** (аварії, екологічні катастрофи, епідемії)
- **Соціальні кризи** – (заворушення, страйки, війни, тероризм, скандали, дезінформація, порушення функціонування державних служб)
- **Економічні кризи** – банкрутства банків, компаній, раптова економічна криза, раптове падіння державних доходів, афери, пов'язані з продукцією компаній

# ТИПИ КРИЗ

## Типи кризових ситуацій – знання

- **Відомі невідомі** – можливо визначити ризик, але неможливо визначити час виникнення ситуації
- **Невідомі невідомі** – неможливо визначити ризик і неможливо визначити час виникнення ситуації



## Типи криз – перебіг у часі

- **Хронічна** - поступово наростаючі негативні наслідки та тривале накопичення кризових явищ
- **Тліюча** - середня тривалість, швидке поширення, змінна інтенсивність руйнівних наслідків
- **Раптова** - коротка тривалість, швидкий перебіг, дуже швидке наростання негативних наслідків

## ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Кризова ситуація	Риси	Фази
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Об'єктивний вимір</b> - середовище, реальні події, цифри</li><li>▪ <b>Суб'єктивний вимір</b> – те, як ситуація сприймається / суб'єктивне відчуття кризи серед тих, хто приймає рішення, і в суспільстві, чутки, побоювання, домисли</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Несподіваний характер</li><li>▪ Неповна інформація</li><li>▪ Ескалація подій</li><li>▪ Втрата контролю</li><li>▪ Чутливість середовища до сигналів</li><li>▪ «Бункерний» менталітет</li><li>▪ Паніка</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Виявлення сигналів</li><li>▪ Підготовка та профілактика</li><li>▪ Реагування, локалізація та обмеження збитків</li><li>▪ Нормалізація</li><li>▪ Навчання</li></ul>



# ЕТАПИ НАДЗВИЧАЙНОЇ СИТУАЦІЇ – 3 ПІДХОДИ

I. НАТО	II.	III.
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Спокій</li><li>▪ Подія, що спричиняє кризу, – криза (1)</li><li>▪ Ескалація – криза (2)</li><li>▪ Деескалація – криза (3)</li><li>▪ Нова стабілізація</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Етап шоку</li><li>➤ Етап адаптації</li><li>➤ Фаза свідомої реакції</li><li>➤ Фаза оцінки</li><li>➤ Фаза навчання</li><li>➤ Фаза свідомої підготовки</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Попередження – активація процедур, сценаріїв і планів</li><li>✓ Ескалація – оцінка масштабу загрози, запобігання, пряма підготовка</li><li>✓ Криза – оповіщення, евакуаційні та рятувальні операції</li><li>✓ Деескалація</li><li>✓ Нова стабілізація</li></ul>

# ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

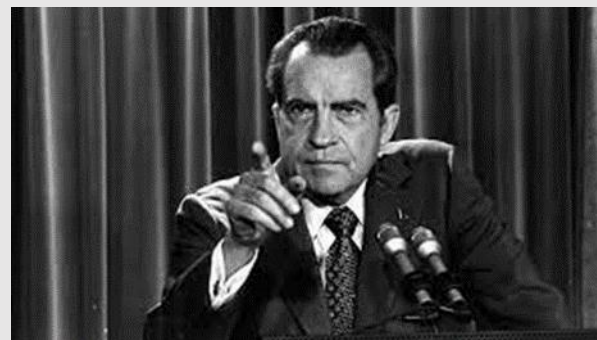
Кризова ситуація	Риси	Фази
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Об'єктивний вимір</b> - середовище, реальні події, цифри</li><li>▪ <b>Суб'єктивний вимір</b> – те, як ситуація сприймається / суб'єктивне відчуття кризи серед тих, хто приймає рішення, і в суспільстві, чутки, побоювання, домисли</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Несподіваний характер</li><li>▪ Неповна інформація</li><li>▪ Ескалація подій</li><li>▪ Втрата контролю</li><li>▪ Чутливість середовища до сигналів</li><li>▪ «Бункерний» менталітет</li><li>▪ Паніка</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Виявлення сигналів</li><li>▪ Підготовка та профілактика</li><li>▪ Реагування, локалізація та обмеження збитків</li><li>▪ Нормалізація</li><li>▪ Навчання</li></ul>





# ДЕРЖАВНА УСТАНОВА В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

- Державна установа є жертвою кризової ситуації
- Установа ненавмисно спричинила кризову ситуацію
- Установа навмисно спричинила кризову ситуацію



**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ** - залучення спеціалізованих установ, служб й організацій з використанням інструментів державного управління

**Включає:**

- ✓ Стратегічне планування – аналіз вразливості на загрози, прогнозування, ресурси
- ✓ Управління ризиками – аналіз та зменшення ризиків
- ✓ Попередження та зменшення наслідків, взяття їх під контроль
- ✓ Підготовка – ресурси, навчання, структури, процедури тощо.
- ✓ Повернення до нормального життя, відновлення після кризи



# «СПОЧАТКУ ПРО ГОЛОВНЕ»

Мета рішень на етапі реагування	Вимоги до продуктивності
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Попередження</li><li>▪ Протидія ескалації</li><li>▪ Допомога постраждалим</li><li>▪ Взяття ситуації під контроль</li><li>▪ Повернення до нормального стану</li><li>▪ Мобілізація ресурсів</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Міждисциплінарний пул знань та навичок</li><li>▪ Актуальна інформація</li><li>▪ Лідерство та лідерська команда</li><li>▪ Здатність використовувати соціальні мережі – центр прийняття рішень як мережевий вузол</li><li>▪ Розуміння процесів, з яких складається антикризове управління</li></ul>

# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

- **Прийняття рішень** це процес здійснення вибору між різними альтернативами для досягнення бажаного результату. Свідомий, невипадковий вибір щонайменше з 2 варіантів дій
- Рішення можуть бути простими, як делегування рутинного завдання, або складними, як реагування на серйозну кризу.
- Прийняття рішень – це вибір, але також і **процес, що веде до вибору**. Вибір і процес орієнтовані на мету рішення. Прийняття рішень – це не звична, рутинна та рефлексивна поведінка..
- **Прийняття рішень у кризовій ситуації – це процес**, спрямований на вибір раціональної стратегії протидії реальним або потенційним кризовим ситуаціям, спосіб управління ресурсами для забезпечення повернення до нормального стану або збереження такого стану, незважаючи на прояви симптомів кризової ситуації.



# ТИПИ ПРОБЛЕМ І ТИПИ РІШЕНЬ

## Типи проблем для осіб, які приймають рішення

- **Детерміністичні** – змінні перебувають під контролем особи, яка приймає рішення, наприклад, рутинні змінні
- **Помірно ймовірнісні проблеми** – контроль менший, але ймовірність відома
- **Високо ймовірнісні проблеми** – можна передбачити, але ймовірність невідома
- **Недетерміністичні проблеми** – мало що можна визначити, слід експериментувати
- **Змішані**

## Типи рішень

- **Програмні** – відомі проблеми, рутинні, передбачувані рішення, що базуються на надійній, численній інформації, яку можна перевірити, в стабільному середовищі
- **Непрограмні (стратегічні)** – невідомі проблеми, не визначена структура, непередбачуваність ситуації
- **Точні рішення** (низький ризик)
- **Неточні рішення (високий ризик)**
- **Основні – стратегічні**
- **Рутинні**

# БЮРОКРАТИЧНА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

## ▪ Особа(-и), яка(-і) приймає(-ють) рішення

- не діють у вакуумі і різноманітні тендери, звичні способи роботи бюрократії, її інтереси також можуть відігравати певну роль у формуванні рішень (наприклад, захист іміджу установи, правова захищеність органів, вимоги щодо збільшення ресурсів, конкуренція між органами тощо).
- Ці бюрократичні елементи також можуть мати значення на етапі реалізації рішень на місцях.



# КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

Підходи до прийняття рішень	Середовище прийняття рішень	Елементи	Криза – вплив
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Нормативні</b> – як ухвалювати рішення</li><li>▪ <b>Описові</b> – як люди насправді це роблять (поведінкова теорія прийняття рішень)</li><li>▪ <b>Процес</b> – кроки, що ведуть до прийняття рішення</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Стабільне</b> середовище</li><li>▪ <b>Помірно мінливе</b> середовище</li><li>▪ <b>Турбулентне</b> середовище</li><li>▪ <b>Зацікавлені сторони</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Центр прийняття рішень</b> – простий, складний, для конкретної проблеми, постійний</li><li>▪ <b>Особа, яка приймає рішення</b> – знання, емоції, досвід, здоров'я</li><li>▪ <b>Обставини</b></li><li>▪ Рутинні/не рутинні</li><li>▪ Перелік альтернатив та критерії їх вибору</li><li>▪ Заходи з реалізації</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Дестабілізація</li><li>▪ Загроза збитків, ризик порушення важливих цінностей</li><li>▪ Короткий час для реакції</li></ul>

# РЕСУРСИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ОСІБ, ЯКІ ПРИЙМАЮТЬ РІШЕННЯ

Ресурси	Обмеження
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Повноваження щодо прийняття рішень</li><li>▪ Інформація</li><li>▪ Знання (ноу-хау)</li><li>▪ Мудрість (здоровий глузд)</li><li>▪ Соціальний капітал</li><li>▪ Час</li><li>▪ Можливість забезпечити виконання рішень</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Законодавство</li><li>▪ Соціальний та політичний тиск (зацікавлені сторони)</li><li>▪ Культурні та етичні обмеження</li><li>▪ Часові обмеження</li><li>▪ Прогалини в інформації та невизначеність</li><li>▪ Ресурси</li></ul>





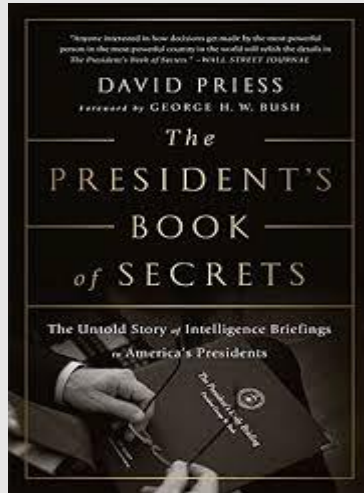
# ВАЖЛИВІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ

## Дозволяє

- Зрозуміти проблему та її причини
- Прив'язати проблему до часу та простору
- Визначити поточні та майбутні/можливі наслідки проблеми

## Інформація має бути:

- Актуальною
- Точною
- Повною
- Відповідною для осіб, які приймають рішення
- Невідфільтрованою / Неперекрученою з метою маніпуляції



## Явища

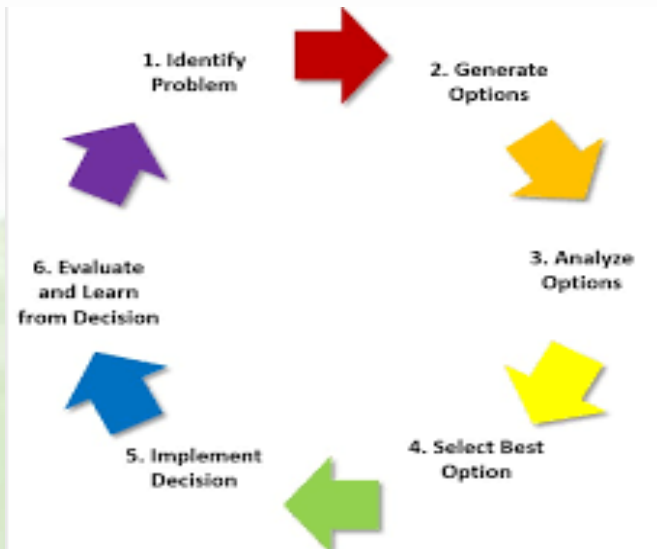
- Швидке надходження, невизначеність, фрагментарність, достовірність
- Потреба у більшій кількості інформації
- Ризик прийняття рішень на основі нерелевантної інформації
- Переоцінка важливості інформації
- Слабкі можливості для перевірки даних
- Надлишок і нестача – складність відбору
- Мінливість та втрата актуальності
- Організації не обмінюються інформацією
- Особи, які приймають рішення, зосереджуються на інформації, що підтверджує їхні попередні припущення

# СТИЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ / ТИПИ ОСІБ, ЯКІ ПРИЙМАЮТЬ РІШЕННЯ

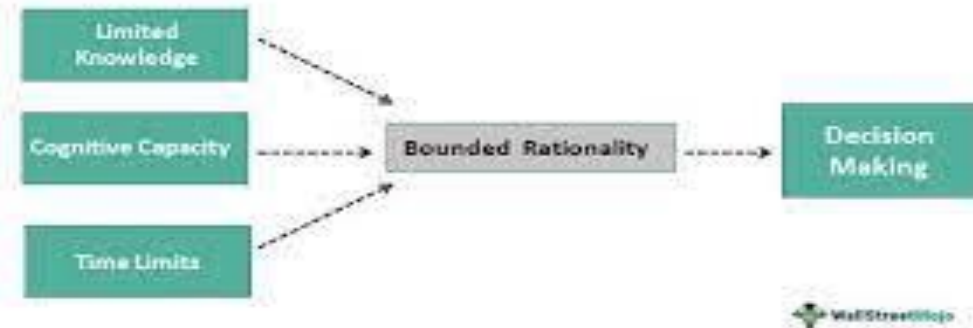
- **Директивний** – домінуючий
- **Аналітичний** – віддає перевагу аналізу
- **Концептуальний** – творчий («мозковий штурм»)
- **Поведінковий** – соціальний – зосереджений на відносинах з іншими учасниками процесу прийняття рішень



# Раціональна модель і модель обмеженої раціональності



## How Bounded Rationality Works?



- **Раціональність передбачає** повну поінформованість особи, яка приймає рішення, та її здатність розраховувати/прогнозувати ймовірність подій і наслідки власних рішень. Крім того, особа, яка приймає рішення, повинна мати чіткі принципи у сфері цінностей, що не завжди забезпечується, а також щодо результатів.

## 2 МОДЕЛІ (продовження)

### Раціональна модель

- індивіди приймають рішення з повною упевненістю,
- знають свої альтернативи,
- знають критерій прийняття рішення, який буде застосовано
- знають про наслідки рішення, яке буде прийнято
- вміють зробити оптимальний вибір і потім реалізувати його

### Обмежена раціональність

- рішення завжди будуть ґрунтуватися на неповному та неадекватному розумінні суті проблеми
- особи, які приймають рішення, ніколи не зможуть згенерувати всі можливі альтернативні рішення
- альтернативи завжди оцінюються неповно, оскільки неможливо передбачити всі їхні наслідки

# РИЗИК ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ

## Залежить від:

- Кількості та якості інформації, якою володіє особа, що приймає рішення
- Змінного характеру умов, оточення, динаміки ситуації
- Наявного у розпорядженні часу
- Здатності реалізувати рішення
- Переоцінки / недооцінки ризиків та випадкових факторів і можливостей для дій



# ГРУПОВІ РІШЕННЯ



- Існує багато можливих способів діяльності, а різноманітність складу є корисною, доступні широкі знання
- Необхідні паралельні у часі дії, наприклад, аналіз членів команди – це економить час, якого бракує під час кризи
- Навколишнє середовище є складним і неоднозначним
- Потрібно багато різноманітної інформації
- До реалізації заходів, щодо яких приймається рішення, буде залучено багато різних установ

# СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ ГРУПОВИХ РІШЕНЬ

## Сильні сторони

- Ширші знання та більша кількість інформації, а також розмаїття поглядів та досвіду
- Більша кількість варіантів
- Більша ретельність при прийнятті рішень
- Більша релевантність (статистично)
- Ширше схвалення рішень, що впливає на їх виконання (відсутність «саботажників»)
- Мотивація
- Ресурси групи – реалізація рішень
- Спеціалізація членів групи



## Слабкі сторони

- Довга тривалість і менша ефективність, глухий кут у процесі прийняття рішень
- Конфлікти та конкуренція за статус (інтереси, культури, способи прийняття рішень)
- Групове мислення – ілюзія однотайності, конформізм, придушення дискусії
- Фрагментація прийняття рішень (кожен бачить свою частину, а не всю картину в цілому)
- Готовність йти на більші ризики
- Розмивання відповідальності (понад 7 осіб) та соціальні лінощі
- Групова поляризація (впертість)
- Компромісний, але не оптимальний варіант у конкретній ситуації

# НАЙПОШИРЕНІШІ ПОМИЛКИ (ТИМ БІЛЬШЕ В УМОВАХ КРИЗИ)

- Ефект трактування проблеми (фрейм)
- Розрахунок на евристику
- Готовність обрати бажаний варіант
- Відстоювання першої ідеї
- Прийняття рішення «останнього шансу»
- Захисне уникнення – применшення
- Зростання залученості

- Зосередженість виключно на вигоді
- Зосередженість виключно на збитках
- Помилка ігнорування шансів
- Помилка прийняття бажаного за дійсне





# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗИ

**Кризові рішення** – це свідома реакція осіб, які приймають рішення, на кризові ситуації (які не повністю піддаються аналізу ймовірності та ризиків)

***Різні типи криз і моделі прийняття рішень, яким надається перевага***

- **Звичайні кризи** – раціональна модель, наприклад, демографічна криза, кліматична криза, багато часу
- **Раптові фундаментальні кризи** – модель обмеженої раціональності – ситуація динамічна, її важко визначити, мало часу
- **Криза що швидко розгорається** – інтуїтивні методи, щоб запобігти каскаду негативних наслідків
- **Повільна криза** – раціональні рішення

# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗИ

## Типи рішень у кризових ситуаціях

- **Реактивні рішення** – негайні рішення, що становлять автоматичну реакцію на загрози („бий або тікай”), можуть бути не оптимальними
- **Активні рішення** – швидкі рішення, які враховують всі фактори, важливі у відповідний момент
- **Проактивні рішення** – рішення, що становлять спробу випередити події і їх наслідки, беручи до уваги навіть ті фактори, які не перебувають «у полі зору».

## Інше трактування – рішення у часі:

- **Передчасні** – може загострити кризу, наприклад, паніка
- **Вчасні** – оптимальні
- **Запізнілі** – помилка у прийнятті рішень



# СЕРЕДОВИЩЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

## Навколишнє середовище може бути складним, оскільки наявні

- Багато змінних
- Швидка зміна цих змінних
- Велика кількість змінних, над якими особа, що приймає рішення, не має контролю

## Кризовими є такі навколишні середовища

- **Просте і нестабільне** – наявний середній і високий рівень невизначеності – невелика кількість факторів, які швидко змінюються і ці зміни важко передбачити
- **Складне і нестабільне (турбулентне)** – наявний високий ступінь невизначеності – велика кількість факторів, що змінюються у спосіб, який важко передбачити

# КРИЗА – ЯВИЩА, ЩО ВАЖЛИВІ ДЛЯ ОСІБ, ЯКІ ПРИЙМАЮТЬ РІШЕННЯ

- Особи, які приймають рішення, з різними типами особистості та в різних ситуаціях
- Вплив емоцій починає зростати
- Згуртованість групи підвищується, хоча може і знизитися
- Зростання ролі цінностей (безпека, життя, свобода)
- Зростання мислення в категоріях відповідальності та покарань за помилки
- Відбувається інтенсивний обмін інформацією та перевантаження інформаційних каналів, що може призвести до «шуму прийняття рішень»
- Зменшується кількість альтернатив, що розглядаються
- Переоцінюється здатність реалізації рішення
- Збільшення значення пліток, чуток, неперевіреної інформації, чорно-білого бачення дійсності, стереотипності мислення



## Середовище прийняття рішень у кризовій ситуації

- Логіка простору
- Правові положення
- Поточний стан / цільовий стан – що має бути досягнуто
- Перешкоди між поточним станом та цільовим станом
- Необхідні дії
- Доступні ресурси

## Вплив на осіб, які приймають рішення:

- Напруга, почуття відповідальності
- Перебільшення та відчуття втрати контролю
- Втома/Розпач
- Конфлікти в групі прийняття рішень



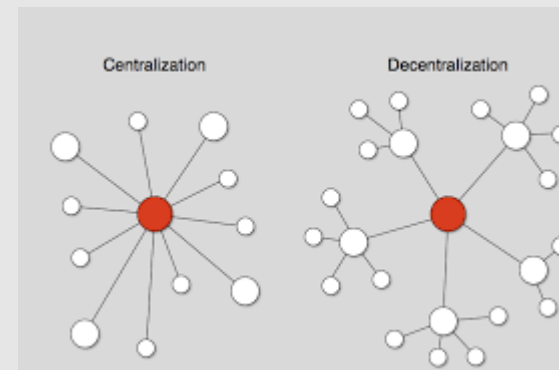
## Особливості



- Важливі наслідки, цінності, які необхідно захищати або які можна порушити
- Стосується великої кількості людей/важливих осіб
- Високі витрати та збитки
- Існування організації
- Поганий/дуже поганий вибір
- Сильний дефіцит часу

# Виміри централізації та децентралізації рішень

- Централізація – швидше прийняття рішень, краще управління ресурсами, чітка відповідальність
- Децентралізація – знання умов ситуації на місцях, здатність швидко коригувати рішення, що важливо, коли криза проявляється по-різному в різних місцях



# ПСИХОЛОГІЧНІ ПОМИЛКИ (ІНДИВІДУАЛЬНІ ТА ГРУПОВІ) У ПРИЙНЯТТІ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ

- **Надмірна самовпевненість** – наприклад, переоцінка навичок, досвіду та знань особи, яка приймає рішення, щодо управління надзвичайними ситуаціями, наявності ресурсів тощо.
- **Передбачення перебігу подій наперед** (минулий досвід, аналогії)
- **Схильність до так званого «якоріння»** – оцінки ситуації на підставі першої/початкової інформації та ігнорування нової інформації – призводить до помилкових рішень
- **Схильність шукати підтвердження** – своїх поглядів, рішень, вибору, наприклад, через вибіркового відбір інформації.
- **Прийняття рішень на основі легкодоступної інформації, яка не завжди є точною** («судити за симптомами, а не за причинами»)
- **Ескалація залученості** – дотримання одного разу прийнятих рішень у наступних рішеннях (залежність від визначеної траєкторії), незважаючи на зміну ситуації
- **Передбачення постфактум**



# ІНШІ ПСИХОЛОГІЧНІ ЯВИЩА

## Психологічні феномени

- Зосередження на короткострокових цілях
- Раціоналізація відкладання та відсутності рішень (відмова від прийняття рішень)
- Групова ізоляція – «бункерний синдром»
- Зростаюче усвідомлення плину часу – дефіцит уваги – помилки
- Відсутність стратегії прийняття рішення – невизначеність





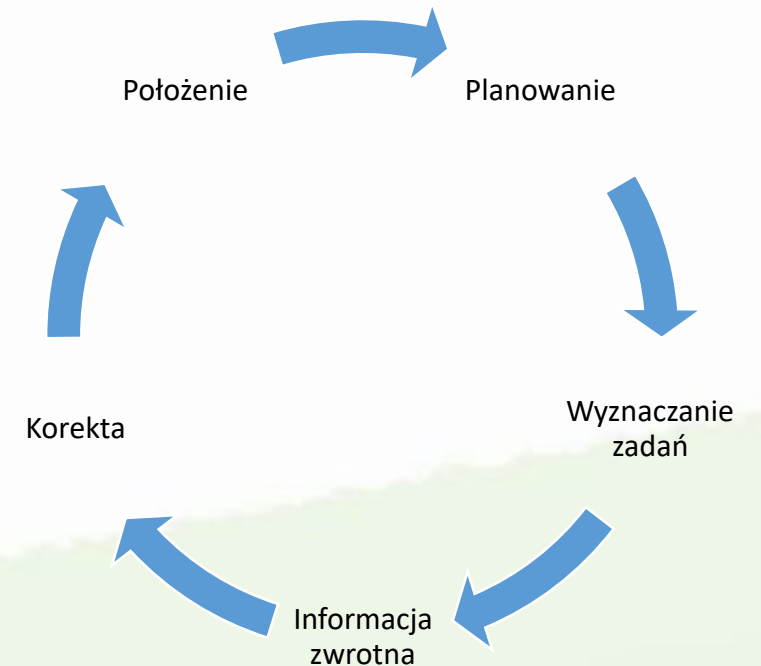
# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕШКОДИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ КРИЗИ

- Критерії відповідальності за прийняття рішень у кризових ситуаціях, наприклад, кримінальні норми, що стосуються державних службовців
- Критерії оцінки установ та людей, які ними керують, наприклад, політичні, фінансові, пов'язані із середовищем, іміджеві
- Норми, що регулюють прийняття рішень в установах, можуть бути надто жорсткими, можуть проявлятися невизначеності у компетенції, нереалістичні процедури
- Обмеження, накладені на організацію, наприклад, щодо часу, наслідків дій
- Минулі прецеденти антикризового управління в організації
- Тиск з метою збереження обличчя осіб, які приймають рішення, іміджу



# ЦИКЛ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

- Позиціонування на основі інформації
- Планування на основі оцінки ситуації та адаптація існуючих до кризи планів дій та процедур
- Постановка завдань для членів кризової команди та відповідних служб
- Зворотний зв'язок щодо реалізації заходів та їхніх наслідків
- Коригування рішення



## До факторів, які перешкоджають прийняттю рішень під впливом стресу, належать:

- Уявний або фактичний дефіцит часу
- Можливий політичний тиск
- Невідповідний рівень цукру в крові через нерегулярне харчування / кофеїн
- Недосипання і, як наслідок, втома
- Відсутність інформації, суперечлива інформація, невизначеність.



# ПІД ВПЛИВОМ СТРЕСУ ОСОБИ, ЯКІ ПРИЙМАЮТЬ РІШЕННЯ, СХИЛЬНІ



- Входити у конфлікт з іншими
- Сприймати інформацію вибірково, тому можуть пропустити важливу інформацію.
- Потерпати від спотвореного сприйняття та поганої оцінки ситуації
- Бути менш толерантними до невизначеності і, можливо, приймати передчасні рішення
- Відчувати знижену здатність справлятися зі складними завданнями
- Відчувати більшу схильність до агресії та ескапізму
- Розглядати лише негайні цілі, пов'язані з виживанням, жертвуючи довгостроковими міркуваннями
- Обирати ризиковані альтернативи
- Мати «тунельний зір» і потурати «груповому мисленню»



# БІЛЬША ЙМОВІРНІСТЬ ПОМИЛОК



- Гординя експерта і лідера (так звана «помилка другого пілота» в авіакатастрофах)
- Підбірка підтверджуючих фактів
- Відкидання поганої інформації
- Нерішучість
- Помилки в оцінці ймовірності подій
- Можливість юридичної відповідальності або особиста загроза
- Ефект першого враження – першої інформації
- Принцип наслідків так званого «занурення у помилку»

# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ – ЦЕ ПРАКТИЧНЕ МИСТЕЦТВО, ТОМУ КІЛЬКА ПРАКТИЧНИХ ПОРАД (БІЛЬШЕ В ДОДАТКОВОМУ МАТЕРІАЛІ)



# ОПТИМІЗАЦІЯ «ПЕРЕД ПРИЙНЯТТЯМ РІШЕННЯ»



- підготовка планів управління під час кризи, які, серед іншого, передбачатимуть режими прийняття рішень
- підготовка структур, які будуть введені в дію в умовах кризи, в тому числі структур прийняття рішень та їх реалізації
- підготовка необхідних ресурсів, включаючи бази даних і резерви (засоби зв'язку, люди, ресурси, обладнання)
- підготовка умов для функціонування постійних систем у випадку виникнення кризи
- тестування систем підтримки прийняття рішень, таких як бази даних, інфраструктура, комунікація, тестування принципів співпраці між особами, які приймають рішення, та експертами, які їх підтримують

## ОПТИМІЗАЦІЯ «ПЕРЕД ПРИЙНЯТТЯМ РІШЕННЯ» (продовження)

- розробка сценаріїв прийняття рішень
- перелік потенційних рішень – ідентифікація
- визначення пріоритетних рішень
- ядро групи, що приймає рішення, її процедури та умови роботи
- баланс ресурсів та інструментів для реалізації рішення
- прийняття необхідних у конкретній країні правових актів та рішень





# ПЕРШІ РІШЕННЯ

Організаційні рішення	Рішення щодо використання ресурсів
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ініціювати діяльність кризового центру та впровадити процедури</li><li>■ Запровадити системи для запобігання ескалації та відновлення нормальної ситуації</li><li>■ Координація сил, ресурсів та діяльності</li><li>■ Ефективний обмін інформацією між особами, які приймають рішення, та їхнім оточенням, а також комунікація з відповідними зацікавленими сторонами та засобами масової інформації</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Об'єднання ресурсів та їх резервів (обладнання, бази даних, люди, засоби зв'язку та транспорт)</li><li>■ Розгортання цих ресурсів до і під час кризи та здатність швидко їх мобілізувати для обмеження впливу наслідків кризи (включаючи перенаправлення ресурсів, що використовуються, для виконання повсякденних завдань)</li></ul>

# ПЕРШІ РІШЕННЯ (продовження)

Організаційні рішення	Рішення щодо використання ресурсів
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Моніторинг розвитку ситуації та перебігу антикризових заходів</li><li>■ Інформаційно-комунікаційна політика щодо прийнятих рішень та їх наслідків для громадян</li><li>■ Постановка завдань таким службам, як армія, поліція, спецслужби, пожежна охорона, медичні служби, громадські неурядові організації</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Управління цими ресурсами – встановлення правил прийняття рішень щодо їх використання (хто, що, коли)</li><li>■ Логістична спроможність спрямовувати ресурси (обладнання, людей) та поповнювати їх під час кризи</li><li>■ Спроможність до ситуативної передислокації та виведення ресурсів і сил</li></ul>

# НЕРІШУЧІСТЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

- Страх помилок і наслідків
- Занадто велика («параліч аналізу») або занадто мала кількість інформації
- Занадто багато учасників процесу прийняття рішень і занадто багато консультацій, думок
- Невизначеність розвитку подій, очікування на прояснення ситуації, дефіцит часу
- Організаційна інертність, пасивність, надмірний формалізм
- Нечіткі компетенції



# УТОЧНЕННЯ НЕВИЗНАЧЕНИХ ФАКТОРІВ

- Яка інформація найбільше зменшить невизначеність і допоможе у прийнятті рішення, як її отримати або що може бути альтернативою для неї
- Як можна організувати, показати, інтерпретувати, узагальнити, тощо, вже наявну інформацію, щоб зменшити невизначеність
- Оцініть, як окремі фактори впливають на варіанти рішень
- Подумайте, як ви можете захистити себе від невизначеності (резерви ресурсів, плани на випадок непередбачуваних ситуацій, страхування, заміна тощо)
- Обмеження кількості варіантів рішень (звуження можливостей)
- Не слід брати до уваги лише доступні факти
- Варто виходити за межі очевидної інформації та рішень
- Слід документувати прийняті рішення (необхідність підзвітності)



# МЕТОДИ ДЛЯ УСУНЕННЯ ЧАСОВОГО ДЕФІЦИТУ

- Збільшити темп роботи (більше людей, усунення інших завдань)
- Застосовувати простіші правила прийняття рішень
- Усунути ті часові обмеження, які залежать від Вас



# КІЛЬКА СЛІВ ПРО ГРУПУ/ШТАБ/КОМАНДУ, ЩО ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ



## Штаб у вузькому значенні (прийняття рішень)

- **Вище керівництво** – ключові особи, які приймають рішення – прийняття рішень
- **Ключові експерти та консультанти (в т.ч. юридичні)** – фахівець з антикризового управління
- **Спеціаліст із соціальних аспектів (соціальний психолог, соціолог)** – консультування щодо соціальних реакцій
- **Речник кризового штабу**

## Штаб у широкому значенні (консультування)

- **Великий** – штаб у широкому значенні – це більша група, доповнена такими людьми, як експерти, представники зовнішніх зацікавлених сторін, представники інших державних установ, наприклад, центральних органів влади, сусідніх органів місцевого самоврядування.

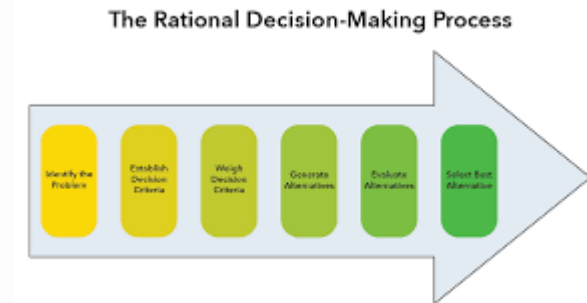
## Тилова група штабу

- **Група з 5-7 осіб, які здійснюють аналіз безпосередньо для потреб процесу прийняття рішень, пропонує варіанти рішень з подальшим залученням аналітичних та експертних груп**



# РАЦІОНАЛЬНЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ КРИЗИ

- Підбір фахівців для команди прийняття рішень – компетентність в аналізі, оцінці та верифікації, прогнозуванні, конструктивній критиці, критичному мисленні та психологічній стійкості, бажано з досвідом, з вмінням працювати в команді
- Визначення кризової ситуації (вивчення кризової реальності, «осмислення») – ризики: недооцінка, перебільшення, нерозуміння – неправильний опис дійсності
- Особа, що приймає рішення – як вище + критичне ставлення до самого себе
- Корисність аналогій та минулого досвіду в новій ситуації
- Фільтрація інформаційного шуму



# ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПІД ЧАС КРИЗИ – ПРИКЛАД

- Визначення проблеми, яку потрібно вирішити
- Визначення часових рамок для прийняття рішень, правових та процедурних умов і правил ведення обговорення та прийняття рішень
- Розподіл проблем на категорії та визначення порядку обговорення
- Представлення фактів, інформації, даних
- Представлення учасниками своїх інтерпретацій проблем та додаткової/контрольної інформації
- Усунення розбіжностей в інтерпретації фактів та оцінок
- Стимулювання дискусії та піклування про меншість з боку лідера, з'ясування суперечок
- Презентація та обговорення альтернативних варіантів рішень, методів та критеріїв прийняття рішень
- Прийняття рішень
- Визначення відповідальних за виконання рішення та надання інформації про те, як виконується рішення





# ПРАВИЛА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

- **Правило песиміста** – песимістичне ставлення (найгірший результат) – рекомендація: обирати найкраще з найгіршого (мінімізувати втрати, витрати, максимізувати шанси на мінімальну вигоду)
- **Правило оптиміста** – вибір найкращого рішення з найкращих – максимізація
- **Правило жалю** – не виграш чи програш, а психічне благополуччя при певному результаті



# КОРИСНІ КРИТЕРІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ АЛЬТЕРНАТИВ

## Посібник з аналізу варіантів у кризовій ситуації

Огляд варіантів та відсіювання менш оптимальних або використання частини відсіяних варіантів для збагачення схвалених варіантів

- Чи є варіант здійсненним за даних умов, з наявними ресурсами, в необхідний час
- Чи переважають переваги над ризиками та витратами, які ми можемо г
- Чи захищаємо ми ключові цінності, яким загрожує ця криза
- Чи варіант забезпечує досягнення цілей, яких ми хочемо досягти
- Чи здатні органи, які будуть реалізовувати цей варіант, забезпечити вик

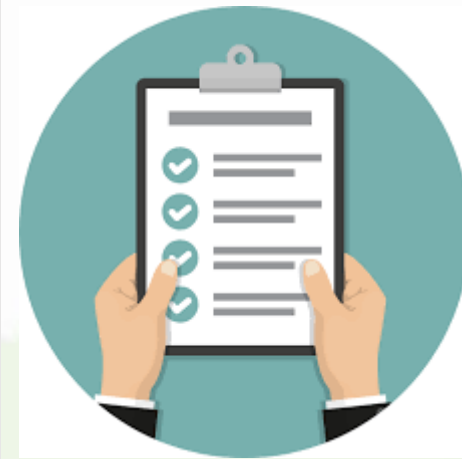
**Додатковими критеріями для оцінки варіантів є, наприклад, такі:**

SWOT, гнучкість – адаптивність при раптовій зміні умов, простота (легкість швидкість реалізації, низькі потенційні втрати, супутні збитки тощо.



## У випадку рішень, що приймаються органами влади, релевантними будуть такі критерії:

- **Ідеологічні критерії** – можуть, наприклад, стосуватися способів обмеження кризи, залучення приватного сектору, ступеня обмеження свободи
- **Праксеологічні критерії** – спрямовані на досягнення цілі, у тому числі стосуються витрат, часу, ресурсів, здатності державних служб забезпечити виконання рішення
- **Критерії усвідомлення у суспільстві** (спосіб висвітлення кризи у ЗМІ, ставлення, думки та вимоги громадськості, етичні цінності суспільства).



# КОРИСНІ КРИТЕРІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ АЛЬТЕРНАТИВ (продовження)

## Етичні критерії у прийнятті кризових рішень

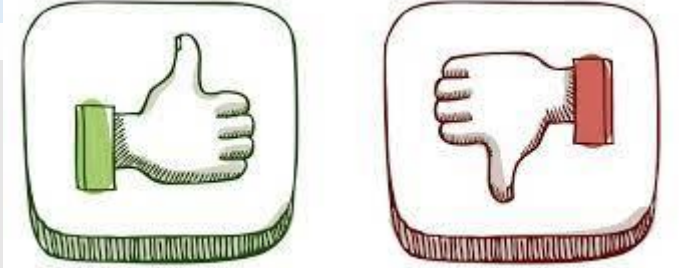


Найчастіше об'єктивних критеріїв недостатньо, це стосується:

- Витрат, кількості жертв, правових вимог. У цій ситуації, особливо в державному секторі, важливого значення набувають етичні критерії, такі як:
- Корисність, але пов'язана з суб'єктивною оцінкою різних осіб, які приймають рішення, зацікавлених сторін, громадськості, наприклад, щодо „негрошових” цінностей
- Зважування різних прав, таких як право власності, право на життя, свободу
- Соціальна справедливість, наприклад, щодо витрат від кризи, які несуть різні соціальні групи
- Захист вразливих або особливо цінних соціальних груп
- Вибір між свободою і безпекою, засобами примусу, доступністю інформації та прозорістю при прийнятті рішень

# ЩО СПРИЯЄ ПРИЙНЯТТЮ РІШЕНЬ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

- Розслідування причин кризи
- Повноцінне використання інтелектуальних здібностей
- Впевненість у собі
- Відповідальне ставлення та готовність допомагати тим, хто перебуває в зоні ризику, і захищати цінності
- Відчуття контролю над ситуацією завдяки ресурсам, знанням, досвіду та командній роботі
- Можливість звернутися до експертів
- Ініціативність, креативність / увага та проактивність, передбачливість



# ОЦІНКА РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ (ЗАЗВИЧАЙ ПОСТФАКТУМ)

## Рішення з точки зору їх ефективності

- Оптимальні у повному обсязі
- Оптимальні частково
- Задовільні, хоча і не оптимальні, але прийнятні за певних обставин – **«Достатньо хороші рішення»**
- Незадовільні, але терпимі, принаймні на деякий час, поки ситуація не буде під контролем
- Невідповідні – помилкові рішення, які можуть бути підставою для політичних і правових оцінок

## «Достатньо хороші рішення»

- **Рішення з обмеженою раціональністю не є неправильним рішенням, тобто помилкою у прийнятті рішень**
- У кризовій ситуації, як правило, можна прийняти «достатньо хороше», **«достатньо задовільне» рішення**
- У довгостроковій перспективі це може здатися неоптимальним, але в умовах кризи таке рішення дає можливість обмежити втрати або врятувати життя
- Звичайно, існує більше можливих і навіть кращих альтернативи для дій, але відсутність часу не дозволяє їх застосувати
- **Коли існує велика кількість факторів, які не піддаються контролю з боку особи, яка приймає рішення**



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Дякую за увагу!

This presentation is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of Global Communities and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.