

Олександр ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ТЕРОРИЗМУ ЯК ФОРМИ ВИЯВУ ГЛОБАЛЬНОЇ СУСПІЛЬНОЇ КРИЗИ

Проаналізовано актуальну проблему тероризму, як форми вияву глобальної суспільної кризи. Здійснено спробу застосування основних механізмів кризового менеджменту для її вирішення.

На сучасному етапі розвитку економік більшості країн світу, які прямо чи опосередковано беруть участь у процесах глобалізації та інтернаціоналізації, часто виникають системні кризи (наприклад, поглинання дрібних компаній великими, шахрайство, підробка продукції чи торгових марок), що потребують адекватного та вчасного реагування на них на різних рівнях управління. Отже, актуальним питанням сьогодення є застосування сучасних методів кризового менеджменту для вирішення низки соціально-економічних проблем, які з поступом процесів глобалізації значно загострюються.

Переважає більшість економістів, зокрема О. Антонова, С. Валдайцев, А. Зуб, Д. Мерсер, М. Сажина, Г. Чернецов, Я. Фомін) категорію "кризове управління" застосовують винятково щодо мікро-економічного рівня – проблем банкрутства та реструктуризації підприємств чи банків [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7], що суттєво звужує простір використання широкого спектра інструментів кризового менеджменту, які адекватно можна застосувати і для розв'язання багатьох криз національного або глобального рівнів (наприклад, расистсько-гендерні переслідування, екологічні катастрофи). В огляді журналу "Fortune", де періодично публікують результати опитувань керівників 1000 провідних компаній світу, що проводить група "Corporate Response Group", на початку 2000-х рр. більшість менеджерів визначили найнебезпечнішими потенційними кризами такі:

- пригнічення на робочому місці (55% опитаних);
- викрадення людей (53%);
- терористичні акти (51%);
- шахрайство (35%);
- підробка / рекламація продукції (34%);
- етичні проблеми (30%);
- зміна керівництва (28%);
- расистські чи гендерні переслідування (26%);
- поглинання дрібних компаній більшими (20%) [8; 15].

Подані цифри підтверджують, що "першу трійку" криз у сучасному глобалізованому соціально-економічному середовищі, які необхідно розв'язувати на національному та наднаціональному рівнях управління, становлять проблеми, пов'язані з недостатнім захистом працівників на робочих місцях, кід-непінгом та тероризмом. Якщо врахувати, що викрадення людей є одним зі способів тероризму, то стає зрозумілим, що головний об'єкт кризового управління нині – це тероризм як глобальна суспільна криза.

У статті досліджено можливості застосування інструментів кризового менеджменту для вирішення глобальної проблеми тероризму, що потребує активізації та координації зусиль організацій і громадян на мікро-, макро- та глобальному рівнях.

Загалом, якщо кризу розуміти як різке загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєздатності [6], то кризовий менеджмент (антикризове управління) – це сукупність форм і методів реалізації процедур, що забезпечують стійке функціонування об'єкта в умовах ринку (розвитку конкурентного середовища) і глобалізаційних змін. Антикризове управління пов'язане з використанням низки специфічних дефініцій (складових кризового менеджменту), таких як "менеджмент запобігання", "менеджмент порятунку" та "менеджмент відновлення" (табл. 1).

Фундаментальними категоріями кризової ситуації відомий фахівець з питань кризового менеджменту Р. Хім вважає [8; 21–22]: 1) обмаль часу на з'ясування того, що сталося; 2) відсутність або неточність інформації про те, що сталося; 3) загрозу людям чи майну. Г. Фостер вказує на такі додаткові фактори: 1) потреба швидкого реагування; 2) гостра нестача засобів; 3) гостра нестача кваліфікованої робочої си-

ли [9, 217]. Л. Бартон доповнює кризовий менеджмент поняттям "імідж-менеджмент", що стосується репутації осіб та організацій, які беруть участь у розв'язанні кризи [10]. Імідж-менеджмент є дуже важливим фактором у вирішенні кризових ситуацій, оскільки довіра людей до діяльності посадових осіб, відповідальних за реагування в умовах надзвичайних ситуацій, може сприяти швидкому їхньому вирішенню, а недовіра – загострювати попередні кризи, спричиняти появу низки інших (супутніх) криз, спричинених так званим "брижовим ефектом"¹. Як зауважують І. Мітрофф та К. Пірсон, ефект брижів веде до ланцюгової реакції, започаткованої невмілим поводженням у першій кризовій ситуації [11].

Таблиця 1

Основні складові кризового менеджменту*	
Категорія	Характеристика
Менеджмент запобігання	Зусилля щодо уникнення (частково чи повністю) кризової ситуації
Менеджмент порятунку	Зусилля, спрямовані на усунення заподіяної шкоди
Менеджмент відновлення	Діяльність, спрямована на відтворення докризового ходу подій (відновлення роботи всіх засобів, систем та штатного забезпечення)

*Примітка. Авторська розробка.

Узагальнення думок теоретиків і практиків з кризового менеджменту дає змогу зробити висновок про те, що базовими факторами антикризового управління є ресурси (матеріальні та людські), швидкість та адекватність реакції на проблему, яка виникла, особливості виходу з неї (порятунку) та зв'язки. Всі ці аспекти можна графічно подати у вигляді так званого "ромбу кризового менеджменту" (рис. 1), в якому дві ліві чвертини відображають комунікативні передумови антикризового управління, а дві праві – вчинки. Дві верхні чвертини ромбу – фаза безпосередньої реакції в момент кризи, а дві нижні – період відновлення після настання кризової події. Необхідним є врахування також впливу громадської думки на дії кризового менеджменту, адже в сучасному світі громадськість за підтримки ЗМІ може як сприяти ефективній антикризовій роботі менеджменту, так і завадити, якщо розуміння і підтримки в громадськості антикризові заходи щодо вирішення різних проблем розвитку суспільства не знайшли.

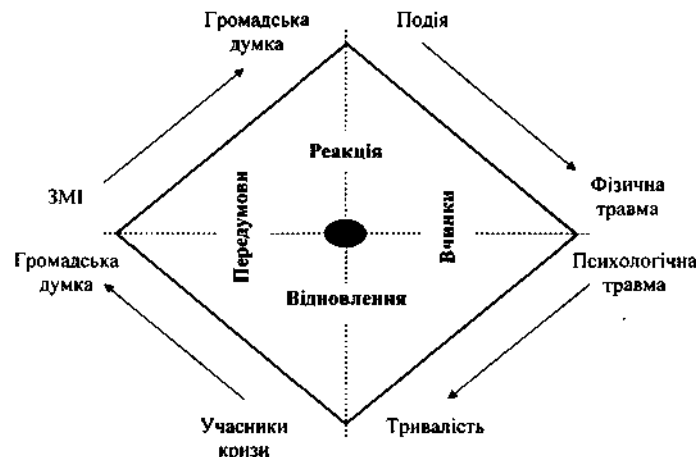


Рис. 1. Ромб кризового менеджменту [8, 35]

Доволі часто, як відзначають зарубіжні дослідники кризового менеджменту [8, 9, 10, 11], більшість організацій забагато уваги приділяють матеріальним цінностям (наявному обладнанню, технологічному процесу) та замало – людям і комунікаціям. Для багатьох організацій діяльність у напрямку спілкування зі ЗМІ тощо (ліва частина ромбу) настільки є незначною (вони не вибудовують стратегічних відносин з мас-медіа та суспільством), що часто ці організації практично не здатні до ефективних комунікацій, вступають у протиріччя з навколишнім середовищем. Реакцією на це є виникнення криз зв'язків з громадськістю та стратегічних криз, пов'язаних з проблемами зовнішнього середовища [12].

Для вирішення проблеми тероризму як глобальної суспільної кризи кінця XX – початку XXI ст. актуальним є залучення громадськості в цей процес, адже саме превентивні заходи, які підтримуються та

¹ Початкову кризу можна порівняти з каменем, який розбиває поверхню води, утворюючи брижі. Крім того, камінь, падаючи, утворює бризки на поверхні води, а також виштовхує за допомогою брижів воду на берег.

проводяться всіма зацікавленими групами населення та організаціями, дали змогу попередити чергову спробу терористичного нападу на один з аеропортів Великобританії у травні 2007 р.

Загалом тероризм є методом, за допомогою якого організована група прагне досягнути визначених цілей переважно через систематичне застосування вмотивованого насилля (захоплення заручників, уго-ни літаків, підпали, вибухи тощо). Терористичні дії завжди мають публічний характер і спрямовані для впливу на владу чи суспільство (саме в цьому виявляється зв'язок терористичних актів з громадськістю, владними та силовими структурами, політиками), а отже, боротьбу з тероризмом у межах теорії економіки суспільного сектора можна вважати своєрідним чистим суспільним благом, що має основні його характеристики – невиключеність та неконкурентність [13; 67–70]. Невиключеність суспільного блага "захист від тероризму" означає, що його характер не дає можливості перешкодити у його споживанні індивідами, які не сплачують податки, оскільки санкції проти неплатників були би збитком для добросовісних користувачів, а можливі парето-покращення не були б реалізовані. Неконкурентність цього блага підтверджується тим, що споживання блага одним суб'єктом не перешкоджає споживанню його іншими (граничні витрати надання суспільного блага індивідуальному споживачеві дорівнюють нулю, а поява додаткового споживача – це парето-покращення).

Якщо, наприклад, g_i – це кількість безпеки від тероризму, яка надається індивіду через превентивні заходи, то загальна кількість суспільних послуг "захист від тероризму" дорівнюватиме $\sum g_i$ ($i = 1, \dots, n$). N відповідає кількості населення, що перебуває на території, яка охороняється. Так, захист ще одного індивіда збільшує загальну кількість наданих послуг (кількість індивідів під захистом збільшується від n до $n + 1$), але не зменшує кількості безпеки, що надається іншим (граничні витрати на надання $g_{(n+1)}$ нульові). Кожне g_i залежить від обсягу наданих послуг (S) і в деяких випадках від місця проживання індивіда.

З 1970-х рр. найчастіше використовується термін "міжнародний тероризм", який у проекті Кодексу злочинів проти світу та безпеки людства ООН визначено як "здійснення, організацію, сприяння здійсненню, фінансування чи заохочення агентами (представниками) однієї держави актів проти іншої держави або допущення з їх боку здійснення таких актів, які спрямовані проти осіб чи власності і які за своїм характером мають на меті викликання страху в державних діячів, груп осіб чи населення загалом" [14].

Так, найбільшого поширення в світі набув так званий "східний тероризм", оскільки саме серед країн Азії налічується найбільша кількість терористичних угруповань, і навіть міжнародні терористичні організації в більшості випадків об'єднують групи терору зі Сходу (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація терористичних організацій*

Міжнародні терористичні організації	Національні терористичні організації		
	Америка	Європа	Азія
"Аль Каїда"	"Ку-клукс-клан" (США)	"Фракція червоної армії" (Німеччина)	"Аум Сенріке" (Японія)
"Джамаат Та бліх"	"Чорні пантери" (США)	"Червоні бригади" (Італія)	"Хамас" (Палестина)
"Хізб ур-Тахрір"	"Національний аль-янс" (США)	Бойові комуністичні групи (Бельгія)	Палестинський ісламський "Джихад" (Палестина)
Бойова ісламська марокканська група	"Армія народу" (Колумбія)	Справжня ІРА (Ірландія)	"Лашкар-е-Тойба" (Пакистан)
Бригади Абу Хаос Аль-Масрі	"Світлий шлях" (Перу)	"Баскська Батьківщина і Свобода" (Іспанія)	"Харкат-уль-Муджахідін" (Пакистан)
		"Аксон Директ" (Франція)	"Хезболла" (Ліван)
		"Джамаат" (Росія)	"Джунд аль-Шам" (Ліван)
			Група Абу Сайяф (Філіппіни)
			Рух раджа Сулейман (Філіппіни)
			"Джемаа Ісламія" (Індонезія)
			Армія Махді (Ірак)
			"Ансар аль-Іслам" (Ірак)
			Єгипетський ісламський "Джихад" (Єгипет)
			"Аль-Гамаа аль-Ісламія" (Єгипет)
			"Брати-мусульмани" (Єгипет)
			"Талібан" (Афганістан)

*Примітка. Авторська розробка.

Більшість експертів, що досліджують феномен тероризму [15, 16, 17, 18, 19, 20], виокремлюють шість основних його типів, детальна характеристика яких подана в табл. 3, і три головні умови, необхідні для формування терористичної організації:

- доступ до грошей, зброї чи вибухових речовин;
- військові знання та можливість навчання членів організації;
- надійні сховища, що передбачає наявність держав, які підтримують терористів поза своєю територією та використовують їх у своїх політичних чи військових цілях.

Таблиця 3

Вид тероризму	Типологія тероризму*	
	Детальна характеристика	
	Стратегія	Приклади
1. Націоналістичний тероризм	Головна ціль – формування окремої держави для своєї етнічної групи ("національне визволення"), що нерідко здобуває симпатії на світовій арені	Ірландська республіканська армія, Організація визволення Палестини, "Баскська Батьківщина і Свобода", Партія трудящих Курдистану, Африканський національний конгрес ПАР
2. Релігійний тероризм	Використання насилля у цілях, що, на думку "релігійних фанатиків", визначені Богом, причому об'єкти нападів розмиті як географічно, так і етнічно та соціально. Вороги релігійних терористів – усі ті, хто не є членом їхньої релігійної секти чи конфесії	"Аль-Каїда", група сунітських мусульман "Хамаз", ліванська шиїтська група "Хезболла", японський культ "Аум Сенріке", радикальні єврейські організації
3. Тероризм з підтримкою держави	Використання терористичних груп урядами різних держав як дешевого способу ведення війни проти частини свого народу	Нацистська Німеччина, СРСР, ПАР
4. Тероризм лівих екстремістів	Головна ціль – руйнація основ капіталізму та заміна його комуністичним чи соціалістичним устроєм	Німецька організація "Баадер-Мейнхоф", японська "Червона армія", італійські "Червоні бригади"
5. Тероризм правих екстремістів	Головна ціль – боротьба з демократією для формування фашистських режимів	Неонацисти будь-якої країни, основними принципами діяльності яких є расизм та антисемітизм
6. Тероризм анархістів	Використання насилля через революції, акти громадянської непокорності чи вбивства високопосадовців	Терористи-анархісти 1870–1920-х рр., частково сучасні антиглобалісти

*Примітка. Авторська розробка.

У сучасному глобалізованому світі тероризм часто використовується як відносно дешевий та безпечний спосіб розв'язання війни, оскільки будь-яка країна, причетна до тероризму, завжди має можливість спростовувати свою участь у проведенні чи підтримці терористичних актів. Як зазначає Дж. Дентон, "...при розв'язанні такої війни кров залишається на совісті лише фанатиків, а не держав" [21]. Необхідність пов'язувати кожну терористичну групу чи окремого терориста-смертника з державою, яка зацікавлена в таких діях, є головною причиною, що зумовлює потребу в утриманні сильних спецслужб (зокрема ЦРУ). Визначальною характеристикою тероризму нині є його порівняно простий та динамічний експорт, що активно використовують арабські країни.

Хронологію найбільш масштабних терористичних актів, які відбулися в світі протягом останніх 10 років, подано в табл. 4.

Оскільки кожна країна на національному рівні повинна дбати про захист як населення, так і об'єктів виробництва й соціальної інфраструктури від ризиків їхнього пошкодження чи знищення, то розробку заходів попередження терористичних актів, а також ефективних механізмів реагування на них, вбачаємо іманентною функцією кожної держави в XXI ст. Для ефективної боротьби з тероризмом актуальним є застосування інструментарію антикризового управління, зокрема, запобігання, готовність, реакцію та відновлення. Ця модель отримала назву ЗГРВ [8; 36] – запобігти виникненню та загрози кризової ситуації, підготувати організацію до боротьби з кризою, забезпечити ефективну реакцію в момент кризи та в період відновлення після шкоди, завданої кризою.

Авторський варіант моделі ЗГРВ щодо попередження тероризму та боротьби з ним подано в табл. 5.

Отже, щодо запобігання тероризму як глобальній суспільній кризі застосування моделі ЗГРВ дає змогу детально "розібрати" типи дій на підгрупи та проаналізувати їх у взаємозв'язку одна з одною. Ефективний кризовий менеджмент протидії тероризму потрібно розпочинати з адекватного оцінювання потенційної загрози терору і передбачення розмірів його шкоди та впливу (такі передбачення дають змогу вчасно виробити відповідні рішення щодо подальших дій). Кризовий менеджмент синтезує всі чотири типи дій ЗГРВ, а прикладом такого синтезу може бути вдосконалення попереджувальних стратегій боро-

тєби з тероризмом, які кожна держава повинна виробляти, базуючись на власному досвіді; навичках комунікацій у процесі реагування на потенційну небезпеку; відносинах з мас-медіа та імідж-менеджменті.

Таблиця 4

Хронологія глобальних терористичних актів*

Рік	Терористичний акт, дата, місце
2006	Вибухи у Дахабі (Єгипет, 24 квітня)
2005	Вибухи на єгипетському курорті Шарм ель Шейх (23 липня) Вибухи у Лондоні (Великобританія, 7 та 21 липня)
2004	Вибухи у єгипетських готелях (7–8 жовтня) Підриє міністерства безпеки Саудівської Аравії (21 квітня) Вибухи у Мадриді (Іспанія, 11 березня) Вибухи у московських метро (Росія)
2003	Серія вибухів у Стамбулі (Туреччина) Вибух біля готелю "Насіональ" (Росія)
2002	Вибухи на острові Балі Вибухи на тушинському аеродромі (Росія)
2001	Теракти у США (11 вересня) Захоплення понад 700 заручників на шоу "Норд-Ост" у Москві (Росія)
2000	Атака американського есмінця "Cole" у Ємені Вибухи у Мінеодах, Єсентуках та Черкеську (Росія)
1999	Вибух у Москві на площі Пушкіна (Росія)
1998	Вибухи у посольствах США у Кенії та Танзанії Підриє будинків у Москві (Росія)
1997	Розстріл туристів у Луксорі (Єгипет)

*Примітка. У хронології подано найбільш значущі, на нашу думку, терористичні акти, що відбулися за останні 10 років (з 1997 по 2006 рр.).

Таблиця 5

Модель кризового менеджменту у вирішенні проблеми тероризму*

Типи дій кризового менеджменту	Підгрупи заходів боротьби з небезпекою тероризму
1. Запобігання	1.1. Оцінювання потенційної загрози терористичного акту залежно від політичної чи соціально-економічної ситуації 1.2. Менеджмент (вжиття необхідних заходів з попередження, наприклад, зростання видатків державного бюджету на оборону, рекламу необхідності навчання навичкам соціальної та екологічної безпеки громадян)
2. Готовність	2.1. Обізнаність – постійний моніторинг активності терористичних організацій світу та прогнозування об'єктів їхнього потенційного нападу 2.2. Заохочення громадськості до навчання навичкам адекватного реагування в кризовій ситуації 2.3. Тести (вправи) – тестування осіб, відповідальних за збереження громадського порядку та порятунк людей, на предмет професійної придатності та психологічної стійкості
3. Реакція	3.1. Аналіз впливу терористичного акту на економіку країни та соціально-політичну ситуацію з необхідністю передбачення "ефекту брижів" 3.2. Розробка детального плану дій щодо реагування на терористичний акт та усунення небезпеки подальших терактів 3.3. Застосування антикризових навичок у кризовій ситуації 3.4. Ревізія – оцінювання ефективності проведених заходів реакції на теракт з точки зору аналізу вигод і втрат
4. Відновлення	4.1. Аналіз впливу заходів відновлення на соціально-економічний розвиток країни та громадський порядок 4.2. Розробка плану відновлення 4.3. Застосування антикризових навичок у процесі відновлення пошкоджених об'єктів і постраждалих осіб 4.4. Ревізія – аналіз ефективності відновлювальних робіт у спектрі попередження подальших терактів

*Примітка. Розроблено автором на основі [6, 8, 11, 14, 21].

Література

1. Антонова О. В. Управление кризисным состоянием организации. – М., 2004.
2. Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций: Уч. – М., 2005.
3. Зуб А. Т. Антикризисное управление: Уч. пособ. – М., 2005.
4. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 449 с.
5. Сажина М. А. Фирма: управление кризисом. – М., 2004.
6. Чернецов Г. П. Модель системного подхода к практическому консультированию руководителей кризисных предприятий / www.anti-corr.ru
7. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия. – М., 2003.
8. Хім Р. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2002. – 566 с.
9. Foster H. D. Disaster Planning: the Preservation of Life and Property. – New York: Springer-Verlag, 1980.
10. Barton L. Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. – Cincinnati, Ohio: South-Western, 1993.
11. Mitroff I. I., Pearson C. M. Crisis Management: a Diagnostic Guide for Improving your Organization's Crisis-Preparedness. – San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
12. Гончаров М. И. Кризисный менеджмент – признак цивилизованности рынка / www.anti-corr.ru.
13. Длугопольський О. В. Теорія економіки державного сектора: Навч. пос. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 489 с.
14. Лукабо Р., Фукуа Х., Кенджемі Дж., Ковальські К. Терроризм: психологические и политические аспекты / www.anti-corr.ru.
15. Bodansky Y. Target America: Terrorism in the USA today. – New York: S.P.I. Books / Shapolsky Publishers, 1993.
16. Gibbs J. P. Conceptualization of terrorism // American Sociological Review. – 1989. – № 54.
17. Goertzel T. The ethics of terrorism and revolution // Terrorism: An International Journal. – 1988. – № 11.
18. Kumamoto R. Diplomacy from below: International Terrorism and American foreign relations // Terrorism: An International Journal. – 1991. – № 14.
19. Laffin J. Holy war: Islam fights. – London: Grafton Books, 1988.
20. Miller R. The literature of terrorism // Terrorism: An International Journal. – 1988. – № 11.
21. Denton J. International terrorism: The nuclear dimension // Terrorism: An International Journal. – 1985. – № 9(2).