

STRATÉGIA V KRÍZOVOM MANAŽMENTE

OSNOVA

- význam stratégie
- tvorba stratégie
- realizácia stratégie
- zmeny stratégie

VÝZNAM STRATÉGIE

Stratégia, pôvodne chápaná ako najvýznamnejšia súčasť vojenského umenia, predstavovala základné ciele a spôsoby vedenia vojny

- **STATEGOS** (gr.) vojenský veliteľ alebo vysoký úradník

Rozdelenie z hľadiska použitých síl a prostriedkov na stratégiu:

- politickú
- diplomatickú
- ekonomickú
- vedecko-technickú
- bezpečnostnú
- vojenskú.....

VÝZNAM STRATÉGIE

Stratégia v krízovom manažmente:

- určenie dlhodobých základných cieľov krízového manažmentu
- určenie nevyhnutných postupov a zdrojov na dosiahnutie vytýčených cieľov
- spracovanie vízie krízového manažmentu ako systému, komplexu úloh a síl a prostriedkov

Strategické úlohy krízového manažmentu:

- predpovedanie budúcich možných kríz a ich podrobné popísanie
- vypracovanie krízových stratégií

VÝZNAM STRATÉGIE

Stratégia v krízovom manažmente je posudzovaná z dvoch pohľadov, a to ako:

- koncový bod stratégie
(účel, cieľ, poslanie, úlohy krízového manažmentu)
- prostriedky určené na dosahovanie koncového bodu
(taktiky, plány, direktívne usmernenia)

Pojem stratégia je nutné chápať a uplatňovať v dvoch rovinách, a to ako:

- **teóriu** obsahujúcu systém princípov, zákonov a zákonitostí, postupov a metód, ktorými je možné daný problém popísať a určiť spoločné zjednocujúce postupy bez ohľadu na meniace sa vonkajšie podmienky
- **praktický prístup k riešeniu** konkrétnych problémov obsahujúci postupy zostavovania dlhodobých plánov, ale aj postupy používané pri ich naplňovaní

VÝZNAM STRATÉGIE

Stratégia v krízovom manažmente dáva odpoveď na otázky:

- **čo** je potrebné robiť
- **ako** je to potrebné robiť
- **čím** je to potrebné robiť

VÝZNAM STRATÉGIE

Taktika v krízovom manažmente:

- prestavuje krátkodobý plán
- umožňuje rozhodovať o sporných otázkach skôr, než nastanú
- používa sa na všetkých stupňoch riadenia
- musí poskytovať určitý stupeň voľnosti
- existuje v rôznych prostrediach a využíva sa ako taktika:
 - vojenská, požiarna, záchranná
 - výrobná, obchodná, marketingová
 - sociálna, personálna.....

VÝZNAM STRATÉGIE

Podstata strategického plánovania v krízovom manažmente:

- analýza súčasnej situácie s dôrazom na krízové javy
- prognóza budúceho stavu a rizík
- určenie smeru rozvoja
- návrh postupu

Strategické plánovanie v krízovom manažmente je proces:

- systematickej identifikácie a analýzy vonkajších faktorov ovplyvňujúcich bezpečnostné prostredie
- konfrontácie možnosti krízového manažmentu s požiadavkami
- plánovania v podmienkach neurčitosti

VÝZNAM STRATÉGIE

Základné strategické dokumenty v Slovenskej republike:

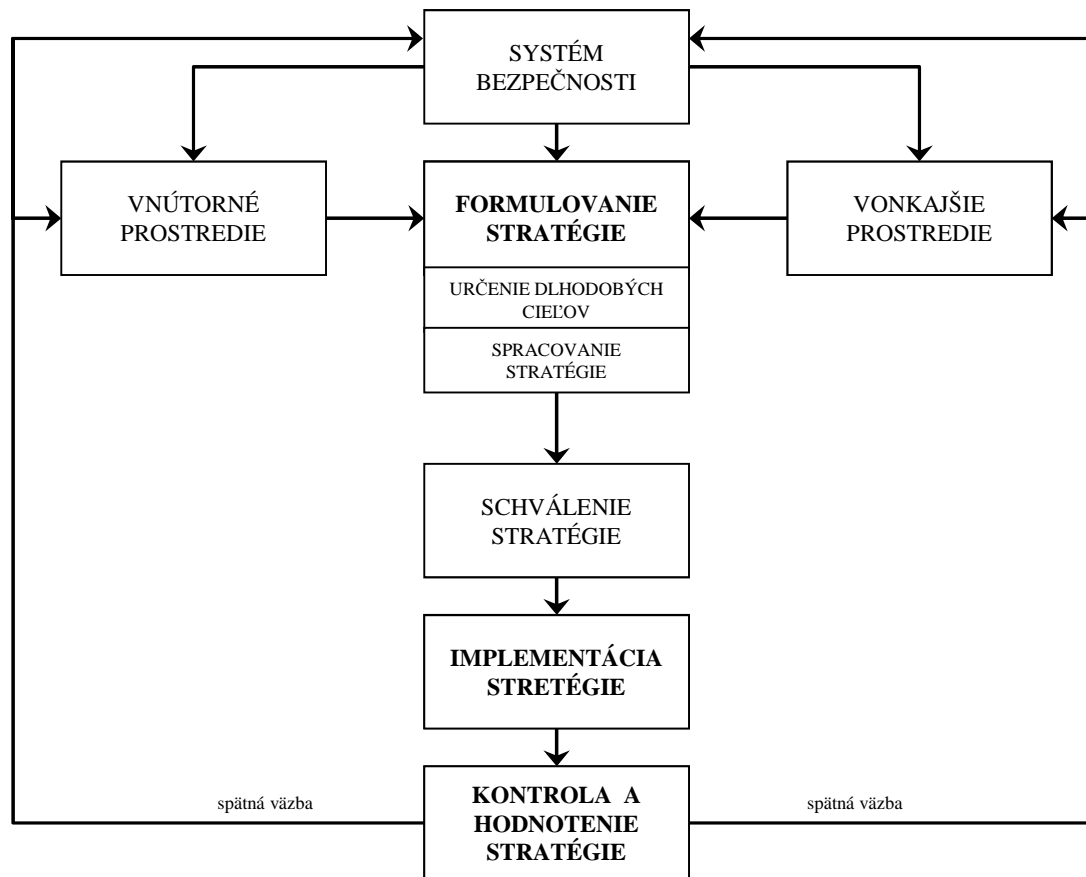
- Ústava Slovenskej republiky
- Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky
- Obranná stratégia Slovenskej republiky
- Vojenská stratégia Slovenskej republiky
- Konceptcia organizácie a rozvoja civilnej ochrany
- Krízový plán Slovenskej republiky.....

VÝZNAM STRATÉGIE

Základné strategické dokumenty v leteckej doprave:

- ATM Master Plan - Risk Management Plan (EUROCONTROL - 2008)
- Safety Management Manual (ICAO - 2009)
- nariadenia a smernice orgánov EÚ v oblasti bezpečnosti civilnej leteckej dopravy
- Politika bezpečnosti civilného letectva Slovenskej republiky (2009)
- Národný bezpečnostný program civilného letectva Slovenskej republiky (2011)

TVORBA STRATÉGIE



TVORBA STRATÉGIE

Rozdelenie činnosti pri vytváraní stratégie:

- formulovanie stratégie
- implementácia stratégie
- kontrola a hodnotenie

TVORBA STRATÉGIE

Rozdelenie činnosti pri vytváraní stratégie:

- **formulovanie stratégie**
- implementácia stratégie
- kontrola a hodnotenie

-
-
- analýza a vyhodnotenie východiskového stavu organizácie v závislosti na vnútorných a vonkajších podmienkach
 - formulovanie poslania organizácie a jej význam
 - určenie dlhodobých cieľov organizácie a jej smerovanie
 - určenie čiastkových stratégií na dosiahnutie vytýčených cieľov

TVORBA STRATÉGIE

Rozdelenie činnosti pri vytváraní stratégie:

- **formulovanie stratégie**
- implementácia stratégie
- kontrola a hodnotenie

Matica formulovania krízových stratégií

Vnútorné faktory Vonkajšie faktory	Silné stránky	Slabé stránky
Vonkajšie podmienky	MAXI - MAXI	MINI - MAXI
Vonkajšie ohrozenia	MAXI - MINI	MINI - MINI

TVORBA STRATÉGIE

Rozdelenie činnosti pri vytváraní stratégie:

- formulovanie stratégie
 - **implementácia stratégie**
 - kontrola a hodnotenie
-

- aktivovanie dlhodobých cieľov a stratégií
(zmena organizačnej štruktúry, motivácia, direktíva, zabezpečenie zdrojov)
- strategické hodnotenie
(priebežné hodnotenie dosahovaných cieľov pre možné prispôsobovanie stratégie meniacim sa podmienkam)
- strategická kontrola
(aktívny proces úpravy strategického plánu vo svetle zmenených podmienok a nových poznatkov)

TVORBA STRATÉGIE

Rozdelenie činnosti pri vytváraní stratégie:

- formulovanie stratégie
- **implementácia stratégie**
- kontrola a hodnotenie

Prostriedky implementácie obsahovej stránky stratégie:

- vedenie
- štruktúra
- kontrolné systémy
- politika a procedúry

TVORBA STRATÉGIE

Rozdelenie činnosti pri vytváraní stratégie:

- formulovanie stratégie
- **implementácia stratégie**
- kontrola a hodnotenie

Zásady implementácie obsahovej stránky stratégie:

- zoznámiť všetkých dotknutých manažérov s obsahom prijatej stratégie
- prijať rozvojové a komunikačné plánovacie predpoklady
- zabezpečiť rešpektovanie stratégie a jej hlavných cieľov v plánoch organizácie a podriadených subjektoch
- vykonávať pravidelnú revíziu stratégie
- uvedomovať si význam podmienok neurčitosti, v ktorých môže byť stratégia prijímaná a implementovaná
- upravovať organizačnú štruktúru podľa noriem plánovania
- uplatňovať stratégiu nepretržitého dôrazu na plánovanie a aplikovanie
- vytvárať prostredie pre podporu plánovacieho procesu

TVORBA STRATÉGIE

Rozdelenie činnosti pri vytváraní stratégie:

- formulovanie stratégie
- implementácia stratégie
- **kontrola a hodnotenie**

Proces strategickej kontroly:

- strategické pozorovanie
 - zameraná na priebežné sledovanie uplatňovania stratégie
objekt: prostredie implementácie
- strategická kontrola
 - východísk sledovanie východísk v čase tvorby stratégie
objekt: východiská stratégia
- strategická realizačná kontrola
 - sleduje nebezpečné miesta v uplatňovaní stratégie a navrhuje korekcie
objekt: kroky implementácie
- strategické hodnotenie
 - zostavuje komplexný návrh korekcií v prípade zásadných zmien na základe vzniku nových krízových javov
objekt: cieľ stratégie

TVORBA STRATÉGIE

Rozdelenie faktorov vzniku kríz podľa legislatívy EÚ:

• DEVASTÁCIA

- môže byť spôsobená rozpadom alebo stratou funkčnosti systému, prípadne ich komponentov
- jej negatívne účinky sú obdobné ako v prípade nehôd, ale rozsiahlejšie

• NEHODA

- môže byť spôsobená človekom, vplyvom technického, zariadenia alebo prírodného či sociálneho prostredia
- môže zapríčiniť hmotné škody, ale aj straty ľudských životov

• ZLOČIN

- úmyselné poškodenie systému alebo jeho komponentov s cieľom získať osobný prospech, prípadne poškodiť druhú stranu

• NEDBANLIVOSŤ

- Môže spôsobiť nehodu, či deviáciu systému
- Jej podstatou je zlyhanie ľudského činiteľa

• OMYL

- môže mať podobné dôsledky ako nedbanlivosť
- jeho príčinou je nedostatočné sústredenie na prácu, preťaženosť, zlá psychická, fyzická alebo odborná pripravenosť

Waste

Accident

Crime

Omission

Error

Základné stratégie:

WACOE

WAEUP

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Základné zameranie stratégií:

- odstránenie ohniska krízy
 - odvrátenie vzniku krízy
 - zvládnutie krízy
 - využitie krízy
-

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Základné zameranie stratégií:

- **odstránenie ohniska krízy**
 - odvrátenie vzniku krízy
 - zvládnutie krízy
 - využitie krízy
-
- zdroj možnej krízy je eliminovaný alebo premiestnený do iného priestoru, kde môže spôsobiť menšie alebo žiadne škody
(vyžaduje si veľké investičné náklady)
 - prijatie bezpečnostných opatrení
 - zmeny technológie, jej modernizácia a skvalitnenie
 - vhodná racionálna politika, informovanie ľudí o politickej situácii, vysvetľovanie problémov

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Základné zameranie stratégií:

- odstránenie ohniska krízy
- **odvrátenie vzniku krízy**
- zvládnutie krízy
- využitie krízy

-
-
- trvalé monitorovanie ohniska a vyhodnocovanie úrovne rizikových faktorov
 - účinné znižovanie úrovne rizikových faktorov
 - uplatnenie ochranných opatrení (špeciálne technológie)
 - demonštrácia sily (vojensko-bezpečnostné krízy)
 - okamžitá zmena sociálnej politiky

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Základné zameranie stratégií:

- odstránenie ohniska krízy
- odvrátenie vzniku krízy
- **zvládnutie krízy**
- využitie krízy

-
- postup podľa dopredu spracovaného plánu činnosti
 - okamžité nasadenie síl a prostriedkov záchranného systému
 - využitie vnútorných rezerv
 - organizácia zvláštného režimu v priestore vzniku krízy

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Základné zameranie stratégií:

- odstránenie ohniska krízy
- odvrátenie vzniku krízy
- **zvládnutie krízy**
- využitie krízy

Spôsob realizácie:

- konsolidácia
- sanácia

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Spôsoby realizácie stratégií:

- konsolidácia ohniska krízy
- sanácia
- **zvládnutie krízy**
- využitie krízy

Spôsoby realizácie:

- konsolidácia
- sanácia

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Spôsoby realizácie:

- **konsolidácia**
- sanácia

-
- prestavuje záchranu systému, kde sa kríza po zhodnotení celkového stavu nachádza len tesne pod úrovňou stabilizácie
 - krízový manažment nastupuje len ako osobitný druh riadenia zameraný na realizáciu obrannej stratégie podniku
 - v odôvodnených prípadoch sú súčasťou riadenia odborní poradcovia
 - konsolidačný proces sa pred verejnosťou utajuje

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Spôsoby realizácie:

- konsolidácia
- **sanácia**

-
- prestavuje súbor opatrení umožňujúcich:
 - spoznať príčiny krízy,
 - odstrániť nedostatky nepriaznivého vývoja
 - naštartovať ozdravovací proces
 - odstraňujú sa všetky vedľajšie podnikové činnosti
 - ostáva iba zdravé jadro
 - vykonávajú ju iba skúsené poradenské a finančné inštitúcie

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Spôsoby realizácie:

- konsolidácia
 - **sanácia**
-

Postup:

- anamnéza
 - vnútorný nález
 - vonkajší nález
 - stav systému
 - stupeň krízy systému
 - alternatívne scenáre
 - cieľ sanácie
 - stratégia sanácie
- určenie základnej charakteristiky a stavu systému
klady a zápory fungovania systému
situácia v okolí podstatná pre jeho fungovanie
- na základe nálezov sa definuje príčina vzniku krízy
- definuje polohu systému v procese krízy
- spôsob akým je možné naplniť definované ciele

REALIZÁCIA STRATÉGIE

Spôsoby realizácie:

- konsolidácia
 - **sanácia**
-

Postup:

- stratégia sanácie
 - **útek** dochádza k ustúpeniu z pozície alebo riadenému zániku
 - **kompromis** synergický efekt silných stránok viacerých systémov
 - **boj** (bočný, frontálny) používa sa ak má systém:
 - silu konkurencie
 - zreteľné cieľové predstavy
 - vytipované vhodné miesto a rozsah útoku
- **delegácia** vytvorenie spoločného systému alebo posilnenie odolnosti

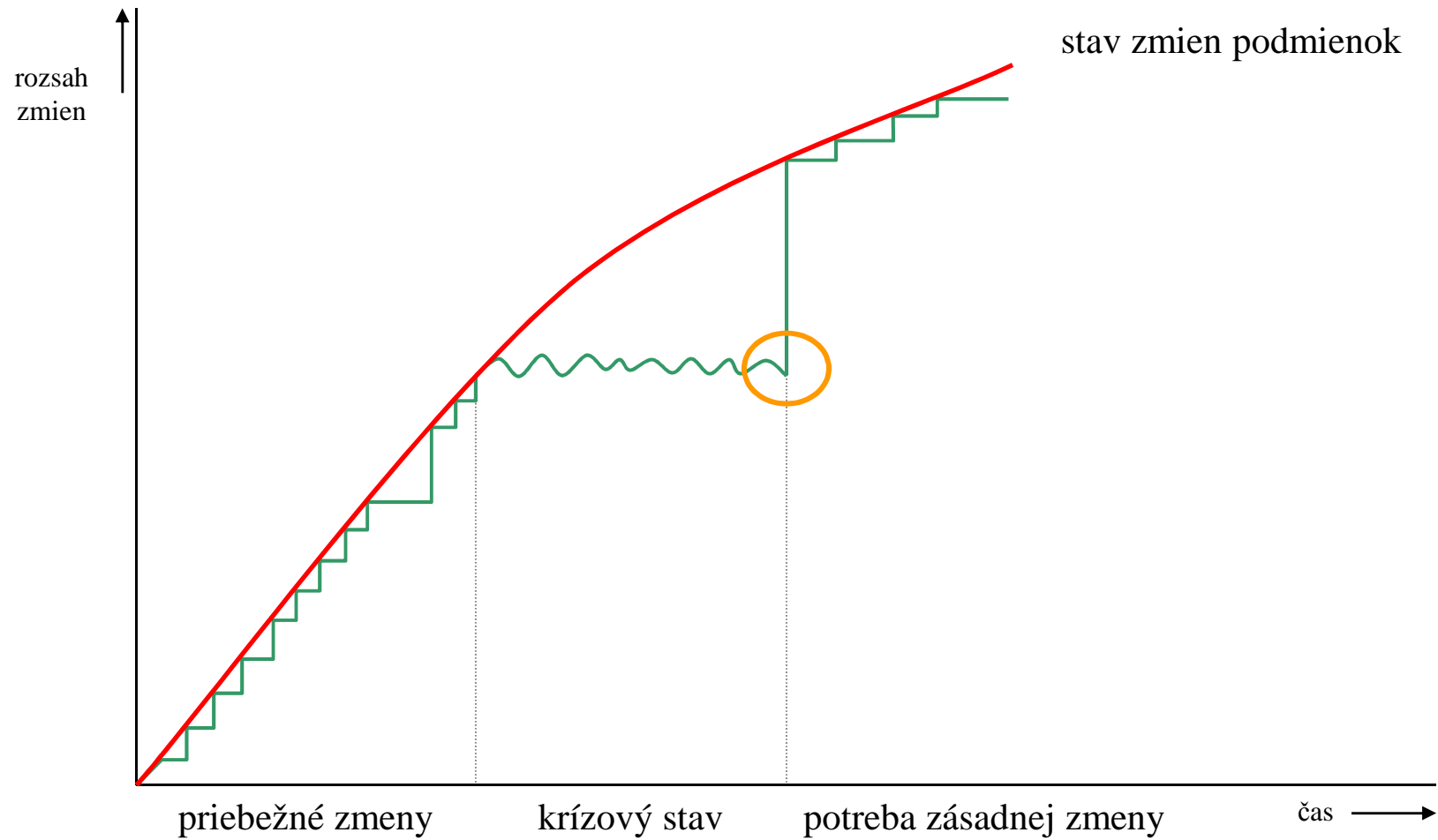
REALIZÁCIA STRATÉGIE

Základné zameranie stratégií:

- odstránenie ohniska krízy
- odvrátenie vzniku krízy
- zvládnutie krízy
- **využitie krízy**

-
-
- vyhodnotenie priebehu a príprava záverov a poučení do budúcnosti
 - korekcia systému zabezpečenia
 - skvalitnenie technológie, generačný posun
 - poukázanie na význam krízového manažmentu

ZMENY STRATÉGIE



POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
Ladislav ŠIMÁK	Krízový manažment vo verejnej správe	80-88829-13-5	6
Tatiana VARCHOLOVÁ Lenka DUBOVICKÁ	Nový manažment rizika	978-80-8078-191-0	5.3
Peter BÍLEK	Krízové javy a stratégie In: NOVUS SCIENTIA 2007		

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola

Vaše
otázky
prosím ?!?