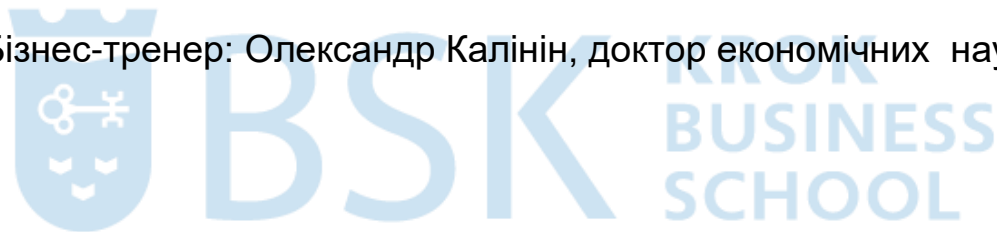


Робочий зошит з курсу

«Ризик-менеджмент»

Бізнес-тренер: Олександр Калінін, доктор економічних наук



Україна, м. Київ

© BSK, 2024

Передрук, копіювання або розповсюдження цієї публікації без згоди Бізнес Школи КРОК тягнуть за собою відповідальність згідно з чинним законодавством України

Програма курсу

Дата	Час	Теми занять	Домашні завдання
МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ			
Липень 2024 р.	За розкладом	Тема 1: Ідентифікація та оцінка ризиків Тема 2: Структурування прийняття рішення в умовах ризиків Практична робота 1 та 2 . Виділення груп ризиків і ризикових подій в обраних компаніях Кейс	Розробити аналіз, оцінки та управління ризиками на підприємствах, вдосконалити навички ефективної комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами з питань економічної безпеки.
Липень 2024 р.	За розкладом	Тема 3: Сприйняття ризику та комунікація в контексті економічної безпеки Тема 4: Поведінкові аспекти управління ризиками Практична робота 2. Кейс роботи зі стейкхолдерами	Провести кількісний аналіз ризиків компанії. Визначити імовірність настання та ступінь впливу ризикованої події. Ранжувати ризики проекту за двома показниками, розділивши їх на три групи.
МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ			
Вересень 2024 р.	За розкладом	Тема 5: Управління маркетинговими ризиками Тема 6: Управління фінансовими та інвестиційними ризиками, Due Diligence Практична робота 5,6. Кейс компанії Berkshire Hathaway та GenRe	Розробити план управління критичними та середніми за рангом ризиками
Жовтень 2024 р.	За розкладом	Тема 7: Корпоративне управління ризиками та вартість фірми. Комплаєнс-контроль Тема 8: Трансфер ризиків	Індивідуальне завдання

МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Тема 1: Ідентифікація та оцінка ризиків

Практичне завдання 1 Використанням методу аналізу сценаріїв

Вибір ключових факторів невизначеності

Визначте основні фактори, які можуть впливати на ваш бізнес або проект (наприклад, економічні умови, політична ситуація, технологічні зміни, конкурентне середовище).

Розробка сценаріїв

На основі вибраних факторів розробіть три різні сценарії:

- Оптимістичний сценарій
- Песимістичний сценарій
- Найбільш ймовірний сценарій

Оцінка ризиків у кожному сценарії

В кожному сценарії ідентифікуйте можливі ризики та оцініть їх за двома критеріями: ймовірність виникнення та вплив на бізнес.

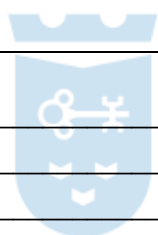
Табличне представлення результатів

Оформіть результати у вигляді таблиці.

Приклад таблиці для методу аналізу сценаріїв:

Сценарій	Ризик	Ймовірність	Вплив	Примітки
Оптимістичний	Ріст конкуренції	Низька	Середній	Можливий, але мало ймовірний у даному сценарії
	Збільшення вартості сировини	Низька	Низький	
	Зміни в законодавстві	Середня	Низький	
Песимістичний	Економічний спад	Висока	Високий	Найбільш критичний ризик
	Втрати ключових клієнтів	Середня	Високий	
	Технологічні збої	Середня	Середній	
Найбільш ймовірний	Коливання ринку	Середня	Середній	
	Нестабільність постачальників	Середня	Середній	
	Збільшення операційних витрат	Середня	Низький	

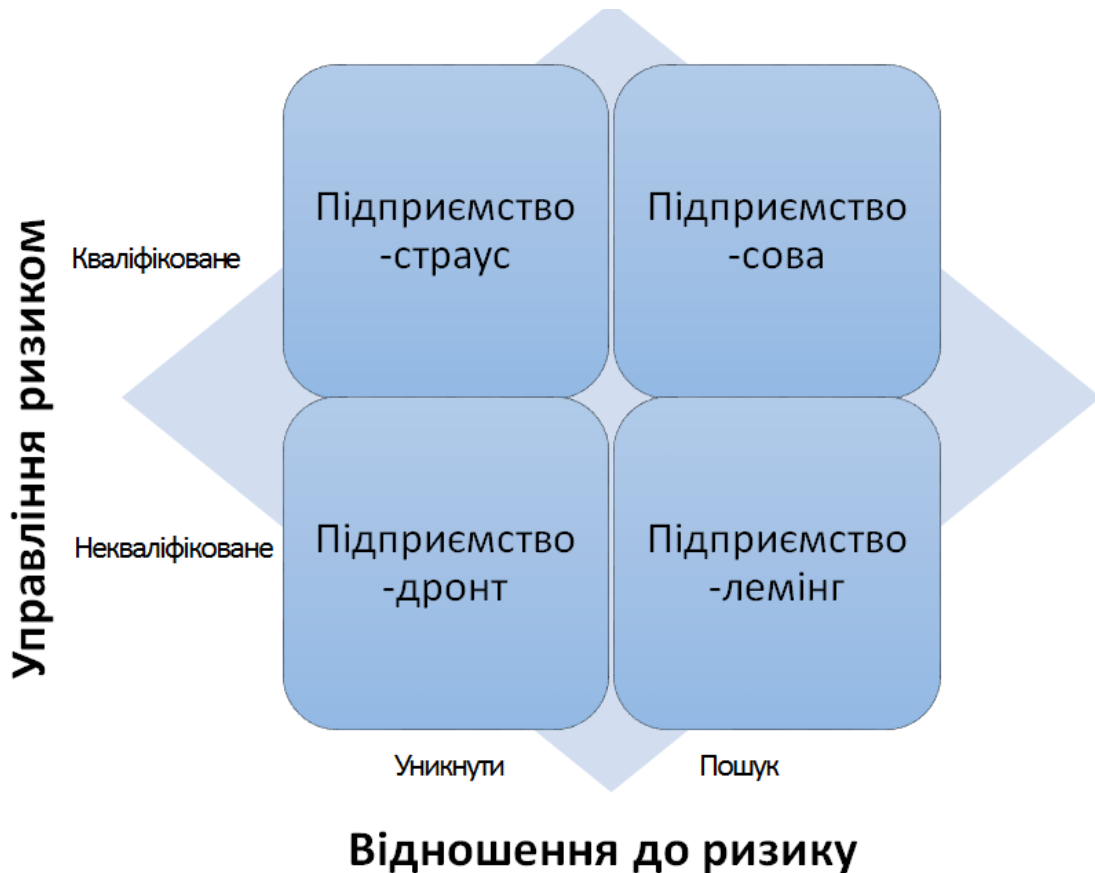
Сценарій	Ризик	Ймовірність	Вплив	Примітки
Оптимістичний				
Песимістичний				
Найбільш ймовірний				



BSK

KROK
BUSINESS
SCHOOL

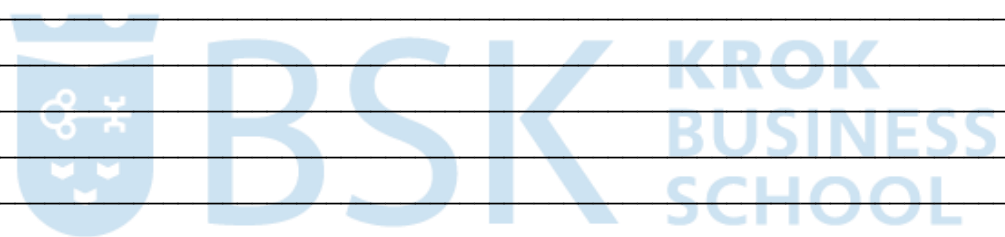
ТЕМА 2: СТРУКТУРУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ В УМОВАХ РИЗИКІВ



Джерело: <https://eba.com.ua/risks-not-toys-adults/>

Завдання:

1. **Аналіз випадку:**
 - Оберіть реальний бізнес-кейс або змодельовану ситуацію, де необхідно прийняти рішення в умовах високої невизначеності та ризиків.
 - Проведіть детальний аналіз ризиків, пов'язаних з обраною ситуацією.
2. **Структурування прийняття рішення:**
 - Використовуючи методи структурування прийняття рішень (наприклад, дерево рішень, аналіз витрат і вигод, SWOT-аналіз), розробіть кілька можливих варіантів дій.
 - Оцініть кожен варіант за критеріями ефективності, витрат, ризиків та можливих результатів.
3. **Прийняття рішення:**
 - Виберіть найкращий варіант дій на основі проведеного аналізу.
 - Обґрунтуйте свій вибір, включаючи аналіз ризиків та очікувані результати.
4. **Аналітична записка:**
 - Напишіть аналітичну записку, у якій:
 - Опишіть обраний випадок або змодельовану ситуацію.
 - Проаналізуйте ризики та можливі варіанти дій.
 - Представте обґрунтування вибраного варіанту та рекомендації щодо його впровадження.



Кейс
«Проблеми бізнесу в «Харлі-Девідсон»»



Історія

У 1901 році механіки Вільям Харлей і Артур Девідсон познайомилися в Мілуокі (штат Вісконсин), разом почали працювати, організували фірму та через два роки випустили три перших мотоцикли з ремінною передачею. В їхньому створенні прийняв участь і брат Артура – Вальтер. Збільшення кількості працюючих у 1906 році до 5 чоловік підвищило продуктивність до 50 мотоциклів на рік. У 1909 році виробництво мотоциклів «Харлі-Девідсон» досягло 1 тис. одиниць.

На сьогодні (початок 90-х років XX ст.) фабрика в Йорку (штат Пенсільванія) випікає мотоцикли, як піріжки. Кожні 30-40 секунд орлина зграя збільшується на одну бойову одиницю. «Харлі-Девідсон» починається з виготовлення заготовок, із яких зварюються рама, задня підвіска, передня вилка і т.д. Більшість робіт виконуються вручну, що саме по собі вважається ознакою високої якості (зауважимо, що це не завжди справедливо). Перед складанням готові деталі фарбуються. Фарбувальний цех – це довгий герметично закритий коридор. Процес у ньому проходить в електростатичному полі та ще й у середовищі інертного газу. Спочатку деталі занурюються в декілька підготовчих купелей, і тільки в останній з них – епоксидна ґрунтовка. Потім наноситься прошарок фарби, завдання котрого – з'єднати ґрунтовку з подвійним фарбуванням основним кольором. Після сушіння вручну наноситься логотип і декор, потім усе покривається безбарвним лаком. Тепер усе готово до складання. Процес народження «птаха» триває біля 30 хвилин.

Різних «Харлеїв» – велика кількість. 20 моделей базуються на трьох типах рам і трьох видах двигунів різного обсягу. Випуск мотоциклів «Харлі-Девідсон» систематично зростає і до 1996 року перевищив 90 тис. штук. І все ж придбати новий мотоцикл не просто. Будь-кому, хто бажає купити мотоцикла, доводиться очікувати своєї черги. Таким чином, мотоцикли що ще складаються на конвеєрі, та навіть будь-яка їхня частина, що ще має бути виготовлена, вже є проданими!

Компанія «Харлі-Девідсон» парить зараз у зеніті слави й успіху. Але не дуже давно її справи були не такими вже й веселими.

Проблеми бізнесу в «Харлі-Девідсон»

«Погода» почала псуватися на початку 60-х. Коли японські компанії тільки-но почали продавати в Сполучених Штатах важкі мотоцикли, менеджери «Харлі-Девідсон» зберігали спокій. Вони контролювали 99,7% ринку і були впевнені, що збережуть за собою основну його частку. Зрештою, говорили вони, покупці, що мають на грудях татуювання з нашим торговим знаком, завжди залишаться нам вірними.

Придбавши в Італії фабрику Aeronautica Macchi, фірма стала випускати мотоцикли обсягом 250 см. куб. під маркою Aermacchi Harley-Davidson. Вони повинні були закрити собою американський ринок малих мотоциклів. Випускалися навіть мопеди (50 куб. см), які у США розсудливо не продавалися. Найбільших тріумфів італо-американський альянс досяг у 1974 і 1975 роках. Вальтер Вілла став на Aermacchi чемпіоном світу в класі 250 куб. см.

У 1969 році концерн AMF (American Machine & Foundry), найбільший виробник спортивного устаткування в країні, купив виробництво «Харлі-Девідсон». AMF випускав мотосані, човнові двигуни, побутову техніку, ключки для гольфа і кулі для боулінгу. Позначка «Харлі-Девідсон» на товарах концерну мала підняти престиж фірми. І, безумовно, підняла. Проте виробництво мотоциклів відійшло на другий план. Наступні 12 років стали буквально «чорними» для них. Отоді виготовлення вилок, рам тощо, а також складання перенесли в Йорк.

І хоча нові виробничі корпуси були набагато ширшими та зручнішими, ніж старі, організувати виробничий процес у цьому штаті було складно. Собівартість продукції постійно зростала. Зробили спробу збирати мотоцикли з імпортних деталей, зроблених у «третіх» країнах – якість різко впала. Дилери повертали ліцензії і відмовлялися торгувати легендарними «Харлі-Девідсон».

Престиж марки став катастрофічно падати, і, зрештою, AMF дійшов висновку: утримання мотопідрозділу є збитковим і не має сенсу. Влітку 1981 року виробництво мотоциклів виставили на продаж. Після довгих трансакцій сформувалася нова компанія зі старим ім'ям. Очолив її Вон Білз.

Новий голова компанії Вон Білз ніколи не їздив на мотоциклі, але він бачив, що в компанії виникли труднощі з виробництвом.

«Харлі» більше вже не був тією чудовою машиною, на якій Марлон Брандо роз'їжджав у фільмі «Дикун». У мотоциклів «Харлі» підтікало моторне мастило, вони вібрували, як відбійні молотки, і часто ламалися. Хоча протягом тривалого часу покупці «Харлі» терпляче розбирали їх на частини і потім самі збирали як слід, але нове покоління мотоциклістів не любило возитися з залізаччям. Молодь тяглася до безвідмовних мотоциклів, що їх імпортували до США «Хонда», «Ямаха», «Сузукі» і «Кавасаکی». А коли ринкова частка «Харлі» скоротилася до 23 %, то крім підтікання мастил у мотоциклах проявилася ще й «підтікання червоних чорнил» у бухгалтерських звітах (тобто – перевищення витрат над доходами). І якщо компанія не справлялася з діючим виробництвом, як вона могла впроваджувати нові, більш сучасні моделі, спроможні конкурувати з японськими машинами?

Основна причина труднощів «Харлі» крилася в застарілих системах організації виробництва, що були запроваджені за часів, коли «Харлі» була маленької, тісно згуртованою сімейною фірмою. І коли компанія спробувала збільшити продуктивність, аби протистояти загрозі з боку японських конкурентів, виробнича система не витримала, і якість різко впала.

Одним із джерел постійних проблем була роздута, дезорганізована система утримання виробничих запасів. На заводі в Йорку деталі вироблялися значними партіями, тривалий час зберігалися на складах аж до потрібного моменту, а потім завантажувалися на конвеєр довжиною 3,5 милі, що безкрайньою стрічкою тягся уздовж усього периметру заводу. На громіздкому безладному складі «Харлі», де зберігалися матеріально-технічні запаси, іноді було потрібно витратити декілька годин, аби відшукати потрібну деталь, а коли її нарешті знаходили, вона могла виявитися іржавою або ушкодженою. Незважаючи на те, що компанія щорічно витрачала 25 млн. доларів на управління виробничими запасами, більш половини мотоциклів сходило зі складальної лінії з відсутніми деталями.

«Харлі» доводилося утримувати великі поточні запаси комплектуючих деталей, оскільки переналаштовування верстатів вимагало настільки тривалого часу, що

дрібносерійне виробництво в цих умовах було просто неможливим. Якщо один з верстатів виходив із ладу, то навколо нього скупчувалися сотні деталей. Ситуацію погіршувало й те, що заводи «Харлі» являли собою лабіринти, утворені окремими робочими місцями і виробничими дільницями. Щоб зібрати одну раму для мотоцикла, робітники «Харлі» змушені були перетаскувати компоненти з одного кута заводу в інший, так що у виробничому процесі такі переміщення складалися в багато миль.

Коли Білз упровадив нову модель «Кейф Рейсер», що мала ознаменувати собою повернення «Харлі» до високої якості, він створив спеціальну команду, до обов'язків котрої увійшло ретельне вивчення перших 100 мотоциклів, що зійшли з конвеєра. Новини були жахливі. Група виявила дефекти, усунення котрих обійшлося б у 100 тис. дол. Білз збільшив кількість і чисельність команд, що інспектують якість, аби перевірку проходили всі мотоцикли «Харлі» без виключення, і тоді якість машин, що залишали завод, поліпшилася. Але Білз розумів, що програма перевірки якості потребувала значних витрат коштів, засобів і часу, і до того ж дозволяла лише виявити дефекти, що вже були допущені в процесі виробництва, але не виправити їх.

Досвід із створення «Кейф Рейсер» переконав Білза, що єдиний шлях врятувати спасти «Харлі» – запобігати виникненню браку і помилок. Але з чого почати? Яким чином Білз міг би скоротити час на налагодження устаткування перед початком виробничого циклу, зменшити розміри дорогих виробничих запасів і поліпшити просторове планування заводів? Як йому вдосконалити виробничу систему в цілому, не збільшуючи витрат, із котрими і без того зіткнулася компанія?

Вирішення проблем у «Харлі-Девідсон»

Компанія «Харлі-Девідсон» виявила, що її лідерство в продажі важких мотоциклів похитнулося, коли на американському ринку з'явилися потужні японські машини. І якщо «Харлі» збиралася продовжувати боротьбу, то для цього їй виконавчому директору Вону Білзу необхідно було вивчити ключові елементи успіху японців і змусити їх «працювати» у своїй компанії. Спочатку він був спантеличений. Завод фірми «Хонда» з виробництва мотоциклів у Марисвіллі (штат Огайо) цілком укомплектований американськими робітниками, як і завод «Харлі». І Білзу не вдалося виявити в його роботі ніяких помітних технологічних переваг. Більш того, підприємство «Хонда» не було навіть оснащено персональними комп'ютерами, у той час як на заводі «Харлі» діяла складна надсучасна на той час система комп'ютеризованого виробництва.

Зібравши разом провідних менеджерів і головних інженерів своєї фірми, Білз відвідав завод «Хонда» у Марисвіллі і там знайшов відповідь на питання, що його турбували. «Хонда» випускала мотоцикли кращої якості просто тому, що застосовувала японські підходи до організації виробництва. І якщо «Харлі» хотів чогось досягти, необхідно було впровадити якісь із цих підходів.

Білз доручив своєму апарату розробити варіант системи «Точно–вчасно» для управління виробничими запасами. Переключитися на цю систему було не легко. Деякі робітники сміялися, коли Том Гелб, старший віце-президент з виробництва, оголосив, що «Харлі» відмовляється від комп'ютерної системи контролю, конвеєрної лінії доставки і сучасного складського господарства на користь системи, у якій використовуються ручні візки. Але за два місяці він на вернувся до своєї віри. Переключення на систему «Точно–вчасно» майже негайно скоротило складські витрати, що дозволило збільшити фінансування конструкторських розробок нових моделей. Але що ще важніше, перехід на цю систему змусив «Харлі» наново поглянути на всі аспекти організації свого виробництва.

Компанія була змушена змінити систему закупівель. Постачальників перестали сприймати як суперників, вони стали партнерами. «Харлі» встановила стосунки співробітництва з обраною групою постачальників, спроможних поставляти «Харлі» високоякісні деталі відповідно до жорсткого графіка системи «Точно–вчасно». Як це не парадоксально, такий підхід дозволив не лише підвищити якість, але і знизити витрати.

Скоротивши число постачальників, «Харлі» тепер могла розміщувати більш значні замовлення і претендувати на оптові знижки.

Аби скоротити запаси незавершеної продукції компанія зменшила тривалість переналадки верстатів під виробництво кожної конкретної деталі, що, у свою чергу, дозволило зменшити розміри одноразово вироблюваних партій. Для цього була здійснена стандартизація деталей, використовуваних на різноманітних виробничих лініях. Наприклад, конструктори «Харлі» у тісному співробітництві з виробничими інженерами змінили форму кривошипу, застосовуваного в двох моделях, зекономивши в такий спосіб час, що колись витрачався для переналагодження верстатів із виготовлення одного виду кривошипа на виготовлення іншого.

Завдяки такому скороченню часу налагодження устаткування підвищилася його продуктивність. Це також дозволило «Харлі» змінити схему виробничого процесу, розбивши його на короткі виробничі цикли, необхідні для того, щоб підтримувати низький рівень товарно-матеріальних запасів. Малі партії дозволяли також швидше вносити покращення у вироби, і це допомогло підвищити якість готової продукції. При короткому виробничому циклі рівень браку зазвичай низький.

Ці зміни сприяли тому, що «Харлі» знову ствердитися в мотоциклетному бізнесі. Відвоювавши 66% ринку, фірма впоралася з конкуренцією з боку японських компаній і довела, що американська фірма цілком спроможна забезпечити високоякісне виробництво з низькими витратами. «Харлі» більше не має складських приміщень: усі матеріали знаходяться під рукою. Вона більше не покладається на програми перевірки якості, тому штат співробітників технічного контролю був скорочений з 22 до 2 чоловік. «Харлі» більше не купує комплектуючі деталі у 820 компаній: число постачальників скорочено більше, ніж наполовину. Перегляд систем управління виробництвом привів до того, що «Харлі» зрештою помінялася місцями з японськими компаніями: «Харлі-Девідсон» тепер – це імпортер мотоциклів, що користується найбільшим попитом у Японії.

Завдання 1. Визначити основні етапи життєвого циклу організації і її операційної системи і відповідні їм режими функціонування.

Завдання 2. Провести діагностику причин, що викликали кризу та відновлення стабільності функціонування.

Завдання 3. У порівнянні з 1986 р. продажі «Харлі-Девідсон» майже подвоїлися, а прибутки щорічно збільшувалися на 57%. Такий успіх, на думку критиків, породив у компанії самовдоволення і задоволеність. Відчуваючи, що в цих зауваженнях є частка правди, Том Гелб, старший віце-президент з виробництва, вирішив запросити консультанта для діагностики наявної системи організації виробництва та розроблення стратегії розвитку.

Уявіть собі, що цим консультантом є Ви. Від Вас вимагається підібрати найкраще рішення для кожної з наступних ситуацій.

1. Підхід «Харлі-Девідсон» до автоматизації сильно змінився за останні роки: замість огульної автоматизації без попереднього вивчення характеру виробничих процесів тепер основну увагу приділяють поліпшенню якості самих процесів, тоді як автоматизацію запроваджують лише тільки там, де це має сенс. На останніх щоквартальних загальних зборах виробничого персоналу Ви попросили різні робочі групи надати пропозиції з автоматизації операцій, які дотепер виконуються вручну. В результаті було висунуто пропозиції щодо автоматизації:

- а) верстатобудівної зони, де робітники виробляють безліч різноманітних верстатів і інструментів, використовуваних надалі на виробничих лініях;

- б) складальної зони, де робітники приєднують бензобаки до рам і скаржаться, що їм доводиться виконувати ту саму просту операцію знову і знову;
- в) зони завантаження комплектуючих, де деталі й елементи, що надходять (деякі з яких дуже важкі і громіздкі), розпаковуються і відправляються на відповідні дільниці виробничої лінії;
- г) відділ опрацювання претензій по гарантії, де службовцям доводиться знову і знову опрацювати одну й ту саму анкету.

На даний момент Ви маєте у своєму розпорядженні засоби, що є достатніми для автоматизації лише одного з процесів. Яке рішення обрати?

2. Службовці компанії постійно висувають свої пропозиції з підвищення якості і поліпшення обслуговування клієнтів. При цьому деякі ідеї краще інших, і ви змушені обирати, які із них упроваджувати. Якщо ґрунтуватися на поняттях контролю якості та управління якістю, які із таких пропозицій є найкращими?

- а) поставити контролера наприкінці складальної лінії, який має перевіряти час, необхідний на запуск двигуна виготовленого мотоциклу;
- б) знайти причину, через яку шви на деяких шкіряних сидлах розходяться всього через кілька місяців експлуатації; потім доручити тим працівникам, які виготовляють сидла, відшукати шляхи вирішення проблеми;
- в) проінспектувати роботу дилерів і з'ясувати, наскільки часто трапляються помилки при відвантаженні замовлення (відправлення на помилкову адресу або доставка не тієї, що замовлена, моделі); дізнатися, чи вважають вони таку частоту помилок прийнятною;
- г) провести опитування власників мотоциклів, аби з'ясувати, чи не проявилися знову традиційні для «Харлі» проблеми підтікання машинного мастила або вібрації.

3. Один з етапів процесу складання мотоциклів включає чотири комплекси операцій, у кожному з яких задіяна якась одна частина мотоцикла. Після виконання всіх чотирьох комплексів операцій складальний процес продовжується як єдина лінія. З урахуванням часу на виконання кожної операції й аналізу критичного шляху куди б ви призначили кількох нових працівників, звільнених через скорочення на іншому заводі компанії:

- а) на підготування допоміжних приналежностей, яке складається з перевірки якості стереосистем і сидельних сумок, підготування дзеркал до кріплення до корпусу й установки протитуманних фар;
- б) на перевірку якості фарбування, що здійснюється автоматизованим електронно-оптичним роботом-контролером;
- в) на збірку шин, що складається з установки камер у покришки, надування шин і перевірки тиску і герметичності;
- г) на збірку електроустаткування, що складається з обрізки дротів до потрібної довжини, встановлення зчеплень та перевірки безперервності електричного ланцюга.

Операція	Необхідний час (хв)
Підготування стереосистем	15
Підготування сидельних сумок	5
Підготування дзеркал	6
Підготування протитуманних фар	10
Перевірка якості фарбування	15
Встановлення камер у покришки	3
Встановлення шин	5
Надування шин	1

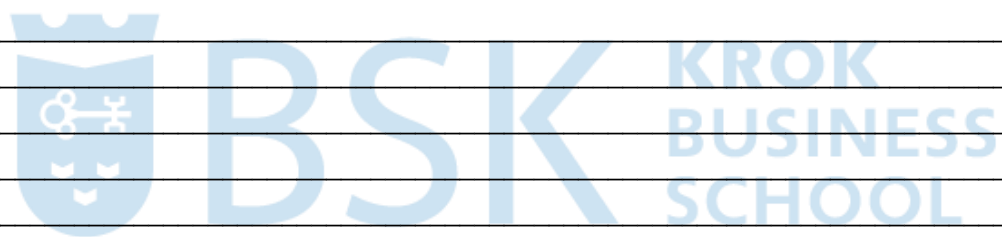
Перевірка тиску і герметичності	5
Підрізка дротів до потрібної довжини	9
Встановлення зчеплень	18
Перевірка безперервності електроланцюгів	10

4. Управлінська команда «Харлі-Девідсон» добре інформована про вплив характеру людських відносин і мотивації робітників на якість виробів і продуктивність праці. Вивчивши діяльність декількох інших виробничих фірм, «Харлі-Девідсон» виявила ряд нових підходів, що дозволяють підвищити зацікавленість робітників і переконатися, що вони задоволені своєю роботою. Узявши за основу категорії витрат і ефективності, яку з програм підвищення зацікавленості слід, на вашу думку, впровадити в «Харлі-Девідсон»?

- а) проводити ротацию усіх працівників заводу від проектно-конструкторських розробок до відвантаження, конторської роботи і навіть прибирання території. Службовці, що переміщуються на нові робочі місця, краще оцінюють переваги і проблеми кожного з них, що в результаті посилює командний дух колективу в цілому;
- б) цілком відмовитися від класифікації робочих місць, дати можливість кожному займатися тією роботою, що він або вона вважають необхідною для ефективного виробництва мотоциклів. Наприклад, якщо робітники, відповідальні за фарбування мотоциклів, виявлять дефекти в конструкції рами, вони самостійно розроблять нову конструкцію, не намагаючись переконати будь-кого іншого зробити це;
- в) спонукати робітників організувати на заводі гуртки якості і дати їм можливість переконатися в тому, що існує безпосередній зв'язок між їхніми зусиллями і статистичним контролем якості;
- г) видозмінити програму, викладену в попередньому пункті, відмовившись від статистичного контролю (занадто велика увага до операцій зі спостереження й контролю знизить мотивацію робітників, що будуть почувати, що за кожним їхнім кроком стежать і кожний їхній рух обговорюють).

Джерело: Bovee, C., Thill, J., & Mescon, M. (2007). *Excellence in Business* (3rd ed.). New York, NY: Pearson Prentice Hall.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Домашнє завдання

Мета: Закріпити теоретичні знання про сприйняття ризику та комунікацію в умовах економічної безпеки.

Завдання:

Оберіть одну зі знаменитих кризових ситуацій у бізнесі (наприклад, фінансова криза 2008 року, скандал з Volkswagen, витік даних Facebook тощо). Проведіть детальний аналіз того, як компанія сприймала ризик на різних етапах кризи та як комунікувала зі своїми зацікавленими сторонами. Визначте ключові фактори, які вплинули на сприйняття ризику в обраному випадку. Проаналізуйте, як ці фактори вплинули на прийняття рішень в компанії та на реакцію зацікавлених сторін. Опишіть комунікаційну стратегію компанії під час кризи. Які повідомлення були передані? Які канали комунікації були використані? Наскільки ефективною була комунікація? Визначте основні помилки та успіхи у комунікації компанії.

ТЕМА 3: СПРИЙНЯТТЯ РИЗИКУ ТА КОМУНІКАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ



Практичне завдання 3

Мета: Розвинути навички аналізу сприйняття ризику та ефективної комунікації в умовах економічної безпеки.

Завдання:

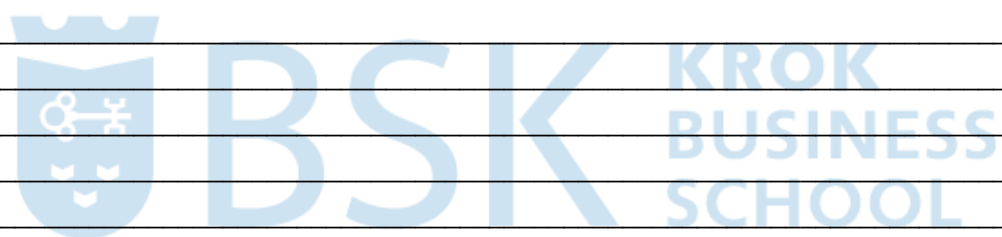
Поділіться на групи по 4-5 студентів. Виберіть реальний випадок з бізнес-середовища, де компанія зіткнулася з серйозною кризою або ризиком. Проаналізуйте, як компанія сприймала ризик та як комунікувала про нього зі своїми зацікавленими сторонами (співробітниками, інвесторами, клієнтами тощо).

Аналіз сприйняття ризику:

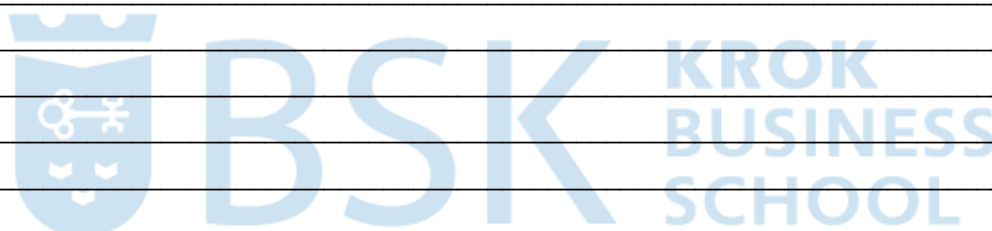
Визначте ключові фактори, які вплинули на сприйняття ризику у вибраному випадку (наприклад, культура компанії, попередній досвід, рівень підготовки до ризиків). Проаналізуйте, як різні зацікавлені сторони реагували на інформацію про ризик та як їхнє сприйняття впливало на прийняття рішень.

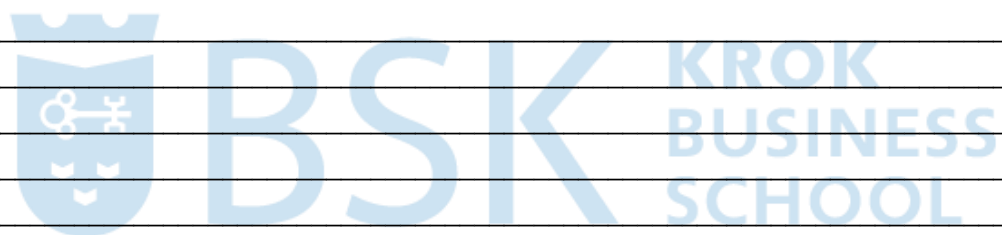
Оцінка комунікаційної стратегії:

Оцініть комунікаційну стратегію компанії під час кризи. Які були основні канали комунікації? Наскільки ефективно компанія доносила інформацію до своїх зацікавлених сторін? Визначте сильні та слабкі сторони комунікаційної стратегії. Що можна було б покращити?



**КЕЙС 2 КЕЙС 3 УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В БУДІВЕЛЬНОМУ
ПРОЕКТІ В МІСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ (pdf файл надсилається студентам або
завантажується з Moodle)**





ТЕМА 4: ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



Джерело: <https://peopleforce.io/uk/blog/testy-na-viznachennya-tipu-osobistosti>

Практичне заняття 4

Мета: Розуміння та застосування поведінкових аспектів у процесі управління ризиками.

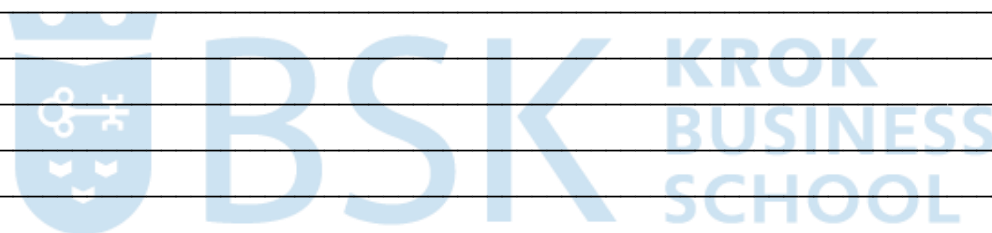
Завдання:

Поділіться на групи по 4-5 студентів. Виберіть реальну компанію або бізнес-кейс, у якому сталася криза або суттєвий ризик (наприклад, фінансова криза 2008 року, скандал з Enron, проблеми Boeing з 737 Max). Проаналізуйте, як поведінкові фактори вплинули на управління ризиками в обраному випадку. Визначте основні поведінкові фактори, що вплинули на прийняття рішень у кризовій ситуації (наприклад, надмірна впевненість, ефект прив'язки, групове мислення). Проаналізуйте, як ці фактори вплинули на прийняття неправильних або ризикованих рішень. Розробіть стратегію для мінімізації негативного впливу поведінкових факторів на управління ризиками в компанії. Запропонуйте конкретні заходи, які можуть допомогти керівникам приймати більш раціональні рішення (наприклад, навчання, створення незалежних комітетів з управління ризиками, впровадження системи подвійного перевірки).

1. Презентація результатів:

- Підготуйте презентацію (10-15 хвилин), у якій представите:
 - Обраний бізнес-кейс та основні поведінкові фактори, що вплинули на управління ризиками.
 - Аналіз поведінкових факторів та їх вплив на прийняття рішень.

- Розроблену стратегію мінімізації негативного впливу поведінкових факторів та конкретні заходи.



Домашнє завдання

Мета: Закріпити знання про поведінкові аспекти управління ризиками та розробити практичні навички аналізу і мінімізації їх впливу.

Завдання:

Оберіть одну з наступних поведінкових теорій або концепцій: Теорія перспектив (Prospect Theory), ефект прив'язки (Anchoring Effect), надмірна впевненість (Overconfidence), групове мислення (Groupthink). Досліджуйте, як обрана теорія або концепція впливає на прийняття рішень в умовах ризику. Знайдіть реальний бізнес-кейс, у якому відбувся вплив обраної поведінкової теорії або концепції на управління ризиками. Опишіть цей кейс та проаналізуйте, як поведінкові фактори вплинули на рішення та результат. На основі проведеного аналізу, розробіть рекомендації для керівників компанії щодо мінімізації негативного впливу поведінкових факторів. Запропонуйте конкретні заходи або інструменти, які можуть допомогти у прийнятті більш раціональних рішень (наприклад, використання алгоритмів, створення незалежних груп для перевірки рішень).



МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 5: Управління маркетинговими ризиками

Практична робота 5

Таблиця 1: Ідентифікація маркетингових ризиків

Компанія/Продукт	Тип ризику	Опис ризику	Потенційний вплив
	Ринкова невизначеність		
	Зміни в споживчих уподобаннях		
	Конкурентний ризик		
	Репутаційний ризик		
	Технологічний ризик		

Таблиця 2: Оцінка маркетингових ризиків

Тип ризику	Ймовірність виникнення	Можливий вплив	Загальна оцінка (високий, середній, низький)
Ринкова невизначеність			
Зміни в споживчих уподобаннях			
Конкурентний ризик			
Репутаційний ризик			
Технологічний ризик			

Таблиця 3: Розробка стратегії управління ризиками

Тип ризику	Заходи для мінімізації або усунення ризику	Очікуваний результат
Ринкова невизначеність		
Зміни в споживчих уподобаннях		
Конкурентний ризик		
Репутаційний ризик		
Технологічний ризик		

Таблиця 4: Аналіз поведінкових аспектів

Поведінковий аспект	Опис впливу на прийняття рішень	Рекомендації для мінімізації впливу
Надмірна впевненість		
Групове мислення		
Ефект прив'язки		
Інші поведінкові аспекти		

Таблиця 5: Розробка комунікаційної стратегії

Цільова аудиторія	Канали комунікації	Основні повідомлення	Частота комунікації
Внутрішні зацікавлені сторони			
Зовнішні зацікавлені сторони			

Завдання з управління фінансовими та інвестиційними ризиками та Due Diligence

Завдання	Опис	Мета	Результат
1. Ідентифікація фінансових та інвестиційних ризиків	Виберіть компанію або проект для інвестування. Проведіть аналіз для ідентифікації основних фінансових та інвестиційних ризиків (кредитний ризик, ринковий ризик, ліквідність, ризик недостатньої доходності).	Навчитися виявляти ключові фінансові та інвестиційні ризики.	Список ідентифікованих ризиків та їх опис.
2. Оцінка фінансових та інвестиційних ризиків	Для кожного ідентифікованого ризику оцініть ймовірність виникнення та потенційний вплив на інвестиції.	Розвинути навички оцінки фінансових та інвестиційних ризиків.	Матриця ризиків з оцінками ймовірності та впливу.
3. Проведення Due Diligence	Виконайте комплексний аналіз фінансових, юридичних та операційних аспектів обраної компанії або проекту. Включіть аналіз фінансових звітів, правову документацію та операційні процеси.	Оволодіти навичками Due Diligence та зрозуміти його значення для управління ризиками.	Звіт з результатами Due Diligence та ідентифікацією основних ризиків.
4. Розробка стратегії управління ризиками	На основі результатів оцінки ризиків та Due Diligence розробіть стратегію для мінімізації або усунення кожного ідентифікованого ризику.	Навчитися розробляти ефективні стратегії управління фінансовими та інвестиційними ризиками.	Документ зі стратегіями управління ризиками для кожного ідентифікованого ризику.
5. Презентація результатів	Підготуйте презентацію (15-20 хвилин), у якій представите ідентифіковані ризики, їх оцінку, результати Due Diligence, розроблені стратегії управління ризиками.	Відпрацювати навички презентації та аргументації.	Презентація з результатами аналізу та розробленими стратегіями.

Таблиця 1: Ідентифікація фінансових та інвестиційних ризиків

Компанія/Проект	Тип ризику	Опис ризику	Потенційний вплив
	Кредитний ризик		
	Валютний ризик		
	Ліквідність		
	Ризик недостатньої доходності		

Таблиця 2: Оцінка фінансових та інвестиційних ризиків

Тип ризику	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив	Загальна оцінка (високий, середній, низький)
Кредитний ризик			
Валютний ризик			
Ліквідність			
Ризик недостатньої доходності			

Таблиця 3: Результати Due Diligence

Аспект аналізу	Опис результату
Фінансові звіти	
Юридична документація	
Операційні процеси	

Таблиця 4: Розробка стратегії управління ризиками

Тип ризику	Заходи для мінімізації або усунення ризику	Очікуваний результат
Кредитний ризик		
Ринковий ризик		
Ліквідність		
Ризик недостатньої доходності		

КЕЙС : УГОДА МІЖ BERKSHIRE HATHAWAY ТА GENRE



Початок угоди

У 1998 році компанія Berkshire Hathaway, яку очолює Уоррен Баффет, здійснила одне з найзначніших придбань у своїй історії, купивши General Reinsurance Corporation (GenRe), одного з лідерів у галузі перестрахування. Цей крок став частиною стратегії Баффета щодо диверсифікації бізнесу Berkshire Hathaway і розширення його присутності в стабільних та високомаржинальних секторах.

Рациональність угоди

GenRe була привабливою метою для Berkshire Hathaway завдяки своєму міцному портфелю перестраховувальних контрактів та міцній фінансовій стабільності. Компанія мала глибокі коріння в індустрії перестрахування та славилася своєю консервативною управлінською філософією, що відповідала стилю Баффета у веденні бізнесу. З іншого боку, для GenRe приєднання до Berkshire Hathaway означало доступ до значного капіталу та можливість розширення своїх операцій.

Умови угоди

Угода була оцінена в 22 мільярди доларів, що робило її однією з найбільших угод у сфері страхування на той час. Замість готівкової оплати, угода була здійснена через обмін акцій, де акціонери GenRe отримали акції Berkshire Hathaway. Цей метод дозволив обом компаніям зберегти ліквідність і забезпечити легшу інтеграцію та взаємну вигоду від угоди.

Виклики після придбання

Незважаючи на багато переваг, угода також принесла виклики. Основні з них стосувалися:

- інтеграції корпоративних культур та систем управління,
- необхідності узгодження різних бізнес-процесів і стандартів.

Це вимагало великих зусиль від керівництва обох компаній, щоб гармонізувати операції та стратегії розвитку.

У 1996 році Баффет заплатив \$2,3 млрд за половину акцій GEICO, що залишилася. Через два роки він виділив у сім разів більше акціонерного капіталу Berkshire Hathaway (близько \$16 млрд) на придбання перестрахової компанії General Re. Це була найбільша угода Баффета на той час, і це була єдина у своєму роді подія — найбільша угода в історії Berkshire Hathaway.

***Перестрахування** – це галузь страхової галузі, яка не дуже відома широкому загалу, оскільки вона не займається страхуванням життя, страхуванням автотранспортних засобів або полісами страхування домовласників. Простіше кажучи, перестрахові компанії страхують інші страхові компанії. За умовами договору, в якому прописані принципи розподілу страхових премій і збитків, перестрахова компанія бере на себе частину ризику компанії, яку вона страхує. Це дозволяє первинному страховику оперувати високим ступенем*

ризик, знижує його потребу в оборотних коштах і забезпечує досить низький рівень збитковості.

Коли Уоррен Баффет купив General Re, у компанії були облігації на \$19 млрд, акції на \$5 млрд і \$15 млрд тимчасово вільних коштів, залучені як страхові премії. Використавши частину акціонерного капіталу Berkshire Hathaway для покупки компанії та її великого портфеля облігацій, Баффет перемістив частку загального портфеля Berkshire «одним рухом руки» від 80 до 60%. Коли в кінці 1998 року Служба внутрішніх доходів виявила, що злиття Berkshire Hathaway і General Re не призвело до приросту капіталу, це означало, що Баффет зміг «продати» майже 20 відсотків акцій Berkshire, тим самим спритно обійшовши волатильність цін, ефективно уникаючи податків на приріст капіталу.

Ліквідація інвестиційного відділу General Re після злиття стала єдиною значною зміною в робочій силі компанії. До злиття близько 150 співробітників були залучені до інвестування грошових коштів General Re. Після злиття всіх їх замінила одна людина - Уоррен Баффет.

Рік, що минув з того часу, як Berkshire Hathaway викупила General Re, став найгіршим в історії компанії, в 1999 році GenRe була змушена виплатити значну суму страхового відшкодування:

- за претензіями страхувальників в результаті серії стихійних лих (сильний град в Австралії, серія землетрусів в Туреччині і серія руйнівних ураганів в Європі).
- в результаті найбільшої пожежі в історії
- провалу декількох фільмів (компанія застрахувала виручку кінотеатрів).

Що ще гірше, GenRe була серед страхових та перестрахових компаній, які брали участь у суперечці щодо оплати праці працівників, що призвело до затяжного судового процесу та збитків у розмірі 275 мільйонів доларів протягом двох років поспіль (1998 та 1999).

Згодом стало очевидно, що проблема в тому, що GenRe встановив занадто низькі ціни на свої поліси.

*Як відомо, **вхідний потік страхових премій** в кінцевому підсумку виплачується страхувальникам, які пред'являють вимоги про виплату відшкодування при настанні страхових випадків. Коли вихідний потік виплат за такими вимогами перевищує вхідний потік страхових премій, підприємство зазнає збитків від перестраховальної діяльності. Обсяг страхових премій за конкретний рік відомий як коефіцієнт витрат на залучення тимчасово вільних коштів на цей рік. Коли обидва елементи цієї формули рівні, коефіцієнт дорівнює нулю, що є позитивним моментом для компанії. Однак, коли цей коефіцієнт менше нуля (іншими словами, коли він негативний, що трапляється, коли сума премій перевищує суму збитків у зв'язку з виплатою страхового відшкодування), це означає, що страхова компанія отримує прибуток від страхових операцій. Хоча цей ефект і називається «негативним співвідношенням витрат на залучення тимчасово вільних коштів», насправді він має позитивний характер: компанія може використовувати вільні кошти для покупки цінних паперів.*

Як неодноразово заявляв Уоррен Баффет, дуже добре, коли страхова компанія формує тимчасово вільні кошти, якщо тільки співвідношення витрат на залучення цього потоку не занадто високе. Якщо компанія отримує занадто мало страхових премій або

зазнає занадто великих збитків, це негативно позначається на співвідношенні витрат; Якщо є і те, і інше, цей коефіцієнт різко зростає.

Ще в 1999 році Баффет зрозумів, що GenRe встановлює занадто низькі ціни на страхування, і почав вживати коригувальних заходів. Проте вона зазнала збитків від операцій перестрахування на суму 1,6 млрд дол., що призвело до збільшення співвідношення витрат на залучення тимчасово вільних коштів до 6%. Тим не менш, Баффет вважав за можливе повідомити у своєму зверненні до акціонерів у 2000 році, що ситуація покращується, і що він очікує, що ця тенденція збережеться і надалі.

Потім, немов передчуваючи страшні події, додав: «За відсутності катастроф колосальних масштабів ми очікуємо зниження співвідношення витрат на запозичення тимчасово вільних коштів у 2001 році». Через півроку, 11 вересня, Америка зазнала сильного удару під час мегака-катастрофи, яку неможливо було уявити.

Відновлення та зростання

У зверненні до акціонерів, опублікованому в третьому кварталі 2001 року, Баффет писав: «Немає нічого дивного в такому явищі, як мегакатастрофи; Вони дійсно трапляються час від часу, і те, що сталося 11 вересня, навряд чи стане останнім у цій серії. Однак ми недооцінили ймовірність *техногенних* мегакатастроф, і це було великою дурістю з нашого боку».

За оцінками Баффета, загальні збитки *Berkshire Hathaway* під час терактів 11 вересня склали 2,275 мільярда доларів, а на *General Re* припало 1,7 мільярда доларів з цієї суми. Такий високий рівень втрат став поштовхом до змін у *GenRe*. Зокрема, було вжито більше заходів для забезпечення правильної оцінки вартості страхових послуг, а також для створення достатніх резервів для виплати страхових відшкодувань. Ці коригувальні дії були успішними. У 2002 році, після п'яти років збитків, *GenRe* повідомила про прибуток від страхових операцій, що спонукало Баффета заявити під час щорічних зборів акціонерів у 2002 році: «Ми повернулися».

Як відомо, Уоррен Баффет завжди демонструє далекоглядність у своїх оцінках і судженнях. Він був першим, з властивою йому відвертістю, хто зізнався, що не може розпізнати ймовірність проблем у *GenRe*. Це саме по собі цікавить експертів, які стежать за діяльністю Баффета, і не менш іронічно з їхнього боку. Той факт, що такий досвідчений інвестор, як Уоррен Баффет, не міг помітити проблем подібного характеру, ілюструє складність інвестиційної діяльності. Можливо, що якби Баффет зміг виявити ці проблеми, він би ніколи не заплатив за *GenRe* така ціна. Тим не менш, є підстави стверджувати, що навіть якби Баффет знав, що можуть виникнути такі проблеми, він все одно не відмовився б від покупки *GenRe*, як він завжди думає з довгострокової перспективи.

Індустрія перестрахування має величезний потенціал, і добре організований перестраховальний бізнес може принести велику вигоду акціонерам. Баффет знає це краще, ніж будь-хто інший. Саме тому, незважаючи на те, що помилки в ціноутворенні *GenRe* призвели до певних проблем у короткостроковій перспективі, і незважаючи на те, що Баффет взяв на себе відповідальність за ці проблеми разом з покупкою самої компанії, це не суперечить його головному висновку: добре керована перестраховальна компанія має велику цінність для *Berkshire*. У подібних ситуаціях інтуїція Баффета підказує йому, що вигідніше вирішувати проблеми, ніж позбавлятися від компанії, в якій вони виникають.

Як і в багатьох інших ситуаціях, Баффет довіряє менеджерам компанії відновити дисципліну, встановивши розумні ціни на страхові послуги і створивши достатні резерви. У 2003 році у зверненні до акціонерів Баффет написав, що під таким керівництвом *General Re* стане потужним фактором підвищення прибутковості *Berkshire Hathaway* у майбутньому.

На момент написання статті *General Re* була одним із двох найбільших у світі перестраховиків з рейтингом AAA. Інша з цих двох компаній також є частиною *Berkshire Hathaway, National Indemnity*.

Вплив угоди

З часом придбання GenRe довело свою ефективність, значно збільшивши портфель перестраховальних послуг Berkshire Hathaway та розширивши її вплив у фінансовій індустрії. Угода допомогла Berkshire Hathaway стати однією з найвпливовіших компаній у галузі глобального перестраховування та страхування, зміцнивши її фінансовий фундамент та ринкову позицію.

Придбання GenRe компанією Berkshire Hathaway, хоча й в підсумку виявилось успішним, стикнулося з кількома значними викликами, які є типовими для великих корпоративних злиттів та поглинань. Ось деякі ключові проблеми, пов'язані з цим придбанням:

1. Інтеграція культур

Однією з найпоширеніших проблем будь-якого придбання є інтеграція двох різних корпоративних культур. У GenRe була своя встановлена манера ведення справ, яка характеризувалася більш консервативним підходом до управління ризиками та операціями, яку довелося узгодити з унікальною, підприємницькою культурою Berkshire Hathaway, яка багато в чому сформована стилем керівництва Воррена Баффетта. Ризик культурного зіткнення міг призвести до внутрішніх конфліктів, зниження морального духу співробітників та збільшення плинності кадрів, якщо їх не керувати ефективно.

2. Інтеграція управління та операцій

Інтеграція управління та операцій двох великих компаній передбачає узгодження різних систем та процесів. Це може бути особливо складно в таких галузях, як страхування та перестраховування, де критично важливі дотримання нормативних вимог та рамки оцінки ризиків. Узгодження цих може потенційно порушити поточні операції та призвести до неефективності або помилок під час перехідного періоду.

3. Регуляторні виклики

Індустрія перестраховування сильно регулюється, і будь-яке велике придбання, як придбання GenRe компанією Berkshire Hathaway, вимагає схвалення багатьох регулятивних органів у різних юрисдикціях. Переміщення цим складним регулятивним ландшафтом може затримати або перешкодити процесу інтеграції. Крім того, завжди існує ризик, що регулятивні вимоги можуть змусити змінити бізнес-практики об'єднаної сутності, впливаючи на її стратегію та прибутковість.

4. Фінансовий ризик

Придбання зазвичай передбачає великі обсяги капіталу та може призвести до значного фінансового ризику, особливо якщо придбання не принесе очікуваних синергій. Для Berkshire Hathaway було важливо забезпечити точну оцінку активів та зобов'язань GenRe і переконатися, що ціна придбання виправдана, щоб уникнути переплати. Неправильні судження в цій області могли б призвести до фінансових збитків та зменшення вартості акціонерного капіталу.

5. Очікування та тиск щодо продуктивності

Після придбання очікування сторін, зацікавлених у підвищенні продуктивності, можуть створити додатковий тиск на керівництво. Часто існує очікування негайних позитивних результатів від таких транзакцій, і невиконання цих очікувань може негативно вплинути на довіру інвесторів та ринкове сприйняття компанії.

6. Збереження ключових співробітників

Збереження ключових співробітників після придбання є ще однією значною проблемою. Основні співробітники GenRe могли відчувати невизначеність щодо своїх майбутніх ролей, структур винагороди та кар'єрних шляхів у більшій структурі Berkshire Hathaway. Ця невизначеність може призвести до втрати талановитих працівників, які є життєво важливими для успіху операцій з перестрахування.

7. Реакція ринку

Реакція ринку на придбання може бути непередбачуваною. Хоча Berkshire Hathaway загалом має позитивне сприйняття ринку завдяки своєму історичному успіху та сильному керівництву, будь-яке придбання передбачає певний ступінь скепсису щодо його стратегічного вписування та потенціалу для реального створення вартості. Негативні реакції ринку можуть вплинути на ціни на акції та загальну оцінку компанії.

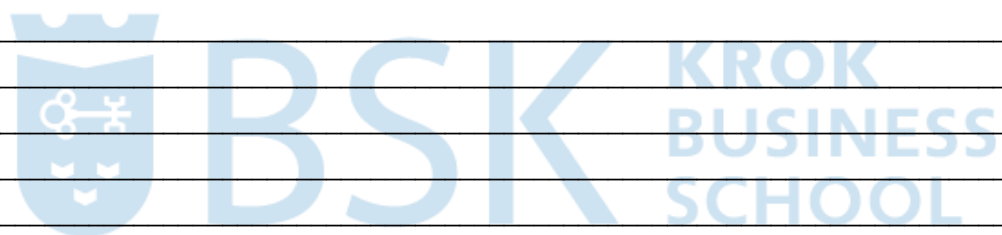
Висновок

Хоча придбання GenRe компанією Berkshire Hathaway вважається успішним, процес передбачав значні виклики, які вимагали ретельного управління. Уроки, отримані з таких придбань, цінні для будь-якої корпорації, яка розглядає аналогічні стратегії зростання через злиття та поглинання, особливо в термінах ретельної перевірки перед придбанням, ретельного планування стратегій інтеграції та чіткого спілкування з усіма зацікавленими сторонами.

Історія угоди між Berkshire Hathaway і GenRe яскраво ілюструє, як стратегічно виправдане придбання може підсилити позиції компанії на ринку, розширити її можливості та забезпечити стабільність на довгі роки. Це також засвідчує важливість ретельного планування та управління інтеграцією після злиття для досягнення загального успіху.

Питання для обговорення

1. Які фактори спонукали Уоррена Баффета до придбання GenRe, і як це відповідало антикризовій стратегії компанії Berkshire Hathaway?
2. Які основні ризики та виклики можуть виникнути в процесі інтеграції двох великих корпоративних культур після злиття? Як можна мінімізувати ці ризики?
3. Які довгострокові вигоди Berkshire Hathaway отримала від придбання GenRe, і як це вплинуло на їхню позицію на ринку?
4. Обговоріть стратегії, які Баффет міг би використати для подолання регулятивних викликів, пов'язаних з такою великою угодою в галузі перестрахування.
5. Які антикризові заходи можна було б застосувати для управління фінансовими ризиками після придбання, особливо в умовах нестабільного ринку?
6. Як можна було б керувати очікуваннями акціонерів і ринку відносно цього придбання, щоб мінімізувати негативні реакції?
7. Обговоріть важливість збереження ключових співробітників після злиття і які стратегії можуть бути використані для цього.
8. Як ви оцінюєте стратегію Баффета щодо реагування на кризу, спричинену стихійними лихами та великими виплатами страхових відшкодувань?
9. Які уроки можуть бути винесені з управління ризиками великого перестраховика, такого як GenRe, в умовах високої волатильності ринку і великих збитків?
10. Як можна було б використати ці уроки для вдосконалення антикризового управління в інших галузях або в межах різних корпоративних структур?



Тема 7: Корпоративне управління ризиками та вартість фірми. Комплайенс-контроль

Тема 8: Трансфер ризиків

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання для з курсу «Ризик-менеджмент» передбачає проведення аналізу ризиків та методів його вирішення та наслідків окремих підприємств, організацій та створення на їх основі різних стратегій управління в умовах загроз та невизначеності.

Завданням є вибір окремого підприємства, установи чи їх групи, та проведення аналізу виникнення, розгортання та знешкодження ризику, або наслідків, який він заподіяв із запропонуванням альтернативних стратегій зниження впливу. Вибір об'єкту дослідження (може бути українська та будь яка іноземна компанія, транснаціональна корпорація, фінансова установа, некомерційні організації) узгоджується з викладачем, і тільки після цього розпочинається роботу з матеріалом. Головним критерієм обрання об'єкту дослідження є недопущення дублювання та доступність публічної інформації про об'єкт дослідження. Проведення аналізу має відповідати загальному плану роботи який надається у додатку 1.

Індивідуальне завдання є самостійним дослідженням по вибраній темі. Воно має бути написано на основі наукових джерел, що ретельно пропрацювали, зібраного і обробленого конкретного теоретичного і емпіричного матеріалу.

Завдання повинно відрізнятися критичним підходом до вивчення літературних джерел. Матеріал, використовуваний з літературних джерел, має бути перероблений, органічно пов'язаний з обраною студентом темою. Виклад теми має бути конкретним, насиченим фактичними даними, зіставленнями, розрахунками, графіками, таблицями. При написанні роботи мають бути узагальнені теоретичні матеріали по обраній темі з використанням відповідного апарату обґрунтування.

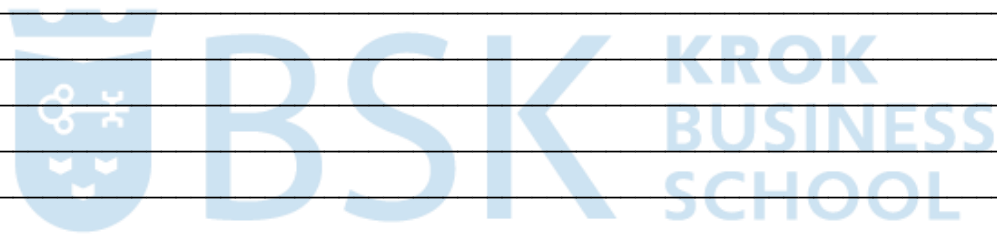
Робота завершується висновками та рекомендаціями.

Семестрове домашнє завдання спрямовано на розвиток цілого ряду навичок, які повинен мати фахівець, у тому числі таких як:

- вміти проводити профілактику виникнення ризиків, тобто прогнозування ризиків і їх своєчасна нейтралізація;
- аналізувати мінімізацію шкоди заподіяної ризиками, створення зовнішніх і внутрішніх страхових і резервних фондів за рахунок коштів, яких можна частково або повністю компенсувати негативні наслідки ризиків;
- максимізувати додатковий прибуток, що отримується в результаті управління ризиками. Дане завдання забезпечується шляхом раціонального використання ситуацій ризику з метою максимізації одержуваного прибутку.
- розробляти системи заходів, спрямованих на попередження та профілактику ризиків;
- мінімізація негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики господарському суб'єкту;
- можливість отримання в ситуації ризику додаткового доходу чи інших комерційних переваг.
- уміти систематизувати і узагальнювати інформацію, готувати довідки і огляди з питань професійної діяльності, редагувати, реферувати, рецензувати тексти;
- володіти понятійним апаратом ризик – менеджменту;
- володіти навичками самостійного оволодіння новими знаннями, використовувати сучасні освітні технології;

- уміти використовувати комп'ютерну техніку в режимі користувача для вирішення поставлених завдань;
- удосконалювати навички письмового викладу і грамотного оформлення матеріалу, розглядаючи курсову роботу як діловий документ, до якого пред'являються усі вимоги сучасного діловодства.

Індивідуальне завдання дозволяє здобувачам розширити круг інформації, по вибраній темі, а також вивчити ті розділи курсу, які в ході занять розглядалися лише в ознайомлювальному порядку.



ДОДАТОК 1

ПЛАН виконання індивідуального завдання з дисципліни «Ризик-менеджмент»

ЗМІСТ

1. ВВЕДЕННЯ.....
2. Аналіз об'єкта дослідження (наприклад компанії), де виник ризик.....
3. Характеристика самого ризику.....
4. Наслідки ризику.....
5. Характеристика причин кризи.....
6. Персоналії та їх посади, які брали участь у вирішенні кризи.....
7. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта яке існувало на момент аналізу.....
8. Можливість альтернативних шляхів вирішення кризи.....
9. ВИСНОВКИ.....
10. Список використаної літератури.....
11. Додатки

ДОДАТОК 2

ПРИБЛИЗНА ТЕМАТИКА

1. **Бухгалтерське шахрайство WorldCom (2002):** Телекомунікаційна компанія WorldCom зіткнулася з кризою, коли виявилось, що вона роздула свої активи майже на 11 мільярдів доларів за допомогою шахрайських методів бухгалтерського обліку. Цей скандал призвів до банкрутства WorldCom, найбільшого в історії США на той час, і ув'язнення кількох керівників.
2. **Схема Берні Медоффа Понці (2008):** Берні Медофф, колишній біржовий брокер та інвестиційний консультант, організував одну з найбільших схем Понці в історії, ошукавши тисячі інвесторів на мільярди доларів. Шахрайська інвестиційна схема Медоффа зазнала краху під час фінансової кризи 2008 року, що призвело до його арешту, засудження та ув'язнення.
3. **Шахрайство Adelphia Communications Corporation (2002):** Adelphia, компанія кабельного телебачення, зіткнулася з кризою, коли виявилось, що члени родини Рігас, які контролювали компанію, брали участь у масштабних фінансових шахрайствах, зокрема використовували корпоративні кошти для особистих витрат. Скандал призвів до банкрутства Adelphia та ув'язнення кількох керівників.
4. **Крах Артура Андерсена та Енрона (2002):** Артур Андерсен, одна з «Великої п'ятірки» бухгалтерських фірм, зіткнулася з кризою після її участі в скандалі Enron. Андерсена звинуватили у підробленні документів, пов'язаних з фінансовою діяльністю Enron, з метою перешкоджання правосуддю, що призвело до висунення звинувачення та остаточного краху.
5. **Корупційний скандал ФІФА (2015):** ФІФА, міжнародний керівний орган футболу, зіткнулася з серйозною кризою, коли кілька високопоставлених чиновників були заарештовані за звинуваченнями в корупції, включаючи хабарництво, рекет і відмивання грошей. Скандал сколихнув світ футболу та призвів до значних реформ у ФІФА.
6. **Шахрайство Theranos (2015-2016):** Theranos, компанія, що займається медичними технологіями, зіткнулася з перевіркою та судовими проблемами, коли виявилось, що компанія ввела в оману інвесторів і регуляторів щодо ефективності своєї технології тестування крові. Theranos та її засновник Елізабет Холмс зіткнулися з численними судовими позовами та регулятивними розслідуваннями.
7. **Проблеми корпоративного управління WeWork (2019):** WeWork, компанія комерційної нерухомості, що спеціалізується на коворкінгах, зіткнулася з ретельним контролем щодо практики корпоративного управління та розкриття фінансової інформації, що призвело до невдалого IPO (первинного публічного розміщення акцій). Оцінка компанії різко впала, і її генеральний директор Адам Нойман зрештою пішов у відставку.
8. **Знання тютюнової промисловості про ризики для здоров'я (XX століття):** Тютюнова промисловість протягом десятиліть стикалася зі значними суперечками та юридичними проблемами щодо своїх знань про ризики для здоров'я, пов'язані з курінням. Внутрішні документи показали, що тютюнові компанії знали про шкоду куріння для здоров'я, але активно працювали над тим, щоб приховати цю інформацію від громадськості.
9. **Роль ОхуContin і Purdue Pharma в опіоїдній кризі (триває):** Purdue Pharma, виробник опіоїдного болезаспокійливого ОхуContin, зіткнувся з інтенсивною перевіркою та юридичними викликами через свою роль у розпалюванні опіоїдної епідемії в Сполучених Штатах. Компанію звинуватили в агресивному маркетингу ОхуContin, применшуючи його властивості, що викликають звикання, що призвело до широкого поширення залежності та передозування.

10. **Скандал у Facebook/Cambridge Analytica (2018):** Facebook зіткнувся з серйозною кризою, коли виявилось, що особисті дані мільйонів користувачів Facebook були зібрані без їхньої згоди політичною консалтинговою компанією Cambridge Analytica. Ці дані нібито використовувалися для впливу на думку виборців на різних виборах по всьому світу.
11. **Аварії Boeing 737 Max (2018-2019):** Boeing зіткнувся з інтенсивною перевіркою та серйозною корпоративною кризою після двох катастроф за участю його літака 737 Max протягом короткого періоду часу. Розслідування виявило проблеми з автоматизованою системою керування польотом літака, що призвело до припинення експлуатації всього парку 737 Max у всьому світі та значних фінансових втрат для Boeing.
12. **Скандал із фальшивими обліковими записами Wells Fargo (2016):** Wells Fargo, один із найбільших банків Сполучених Штатів, зіткнувся з кризою, коли виявилось, що співробітники відкрили мільйони несанкціонованих рахунків і видали кредитні картки клієнтам без їхньої згоди. Цей скандал закінчився значними штрафами, втратою довіри клієнтів і відставкою генерального директора.
13. **Volkswagen Dieselgate (2015):** Volkswagen зіткнувся з масштабною корпоративною кризою, коли виявилось, що компанія встановила незаконне програмне забезпечення в мільйони своїх дизельних автомобілів для обману в тестах на викиди. Цей скандал призвів до мільярдних штрафів, відкликання постраждалих автомобілів і залямованої репутації компанії.
14. **Розлив нафти BP Deepwater Horizon (2010):** BP зіткнулася з однією з найзначніших корпоративних криз у новітній історії, коли морська бурова установка Deepwater Horizon, якою керує BP, вибухнула в Мексиканській затоці, спричинивши масштабний розлив нафти. Стихія призвела до загибелі людей, значної шкоди навколишньому середовищу, мільярдів доларів на витрати на очищення та судові врегулювання для BP.
15. **Відкликання подушок безпеки Takata (2013-2017):** Японський виробник автомобільних запчастин Takata зіткнувся з масштабною кризою, коли виявилось, що його подушки безпеки можуть розриватися, спричиняючи серйозні травми та смерть. Це призвело до одного з найбільших відкликів автомобілів в історії, що вплинуло на мільйони автомобілів у всьому світі та призвело до значних фінансових втрат Takata.
16. **Отруєння тайленою (1982):** Компанія Johnson & Johnson зіткнулася з кризою, коли семеро людей померли в околицях Чикаго після прийому капсул тиленолу з ціанідом. У відповідь компанія оголосила про загальнонаціональне відкликання продукції Tylenol, застосувавши упаковку, захищену від несанкціонованого доступу, і розпочала масову піар-кампанію. Незважаючи на початкову невдачу, впорання Johnson & Johnson з кризою часто називають хрестоматійним прикладом ефективного управління кризою.
17. **Відкликання вимикача запалювання General Motors (2014):** General Motors (GM) зіткнувся з кризою, коли виявилось, що несправні вимикачі запалювання в деяких автомобілях можуть несподівано вимкнути двигун і вимкнути функції безпеки, що призведе до аварій і смертельних випадків. Компанія відкликала мільйони автомобілів по всьому світу, зіткнулася з слуханнями в Конгресі та сплатила мільярди доларів у вигляді штрафів і розрахунків.
18. **Відкликання Samsung Galaxy Note 7 (2016):** Samsung зіткнулася з серйозною кризою, коли з'явилися повідомлення про те, що її смартфони Galaxy Note 7 загорялися або вибухали через несправні батареї. Компанія Samsung оголосила про глобальне відкликання пристроїв, що призвело до значних фінансових втрат, шкоди її репутації та припинення виробництва лінійки Galaxy Note 7.

19. **Порушення даних Equifax (2017):**Equifax, одне з найбільших агентств кредитної звітності, зіткнулося зі значним витоком даних, у результаті якого була розкрита особиста інформація понад 147 мільйонів людей. Порушення включало конфіденційні дані, такі як номери соціального страхування, адреси та дані кредитних карток, що викликало широке занепокоєння щодо крадіжки особистих даних та кібербезпеки.
20. **Target Data Breach (2013):**Target Corporation зіткнулася з серйозною кризою, коли виявилось, що хакери отримали доступ до її комп'ютерних систем і викрали інформацію про кредитні та дебетові картки понад 40 мільйонів клієнтів. Порушення завдало серйозної шкоди репутації Target і призвело до значних фінансових втрат, включаючи витрати, пов'язані з судовими позовами та оновленням безпеки.
21. **Інцидент з вивезенням пасажирів United Airlines (2017):**Авіакомпанія United Airlines зіткнулася з кризою зв'язків із громадськістю, коли відео, на якому співробітники служби безпеки силоміць вилучають пасажирів з переповненого рейсу, стало вірусним. Цей інцидент викликав обурення та критику на адресу авіакомпанії за те, що вона впоралася з ситуацією, що призвело до значної негативної реакції та закликів до бойкоту.
22. **Судові справи щодо талькової пудри Johnson & Johnson (тривають):**Компанія Johnson & Johnson зіткнулася з численними судовими позовами, стверджуючи, що її продукти з тальку, такі як дитяча присипка, були забруднені азбестом і пов'язані з раком яєчників і мезотеліомою. Ці позови призвели до значних судових суперечок, значних фінансових розрахунків і завдали шкоди репутації компанії.
23. **Скандал із простроченим м'ясом McDonald's (2014):**McDonald's зіткнувся з кризою в Китаї, коли виявилось, що один з його постачальників м'яса продавав прострочене та зіпсоване м'ясо своїм ресторанам. Скандал призвів до масового обурення громадськості, закриття представництв McDonald's у Китаї та погіршення іміджу бренду компанії в регіоні.
24. **Банкрутство Lehman Brothers (2008):**Lehman Brothers, один із найбільших інвестиційних банків у світі, зіткнувся з катастрофічним крахом у 2008 році через його вплив на субстандартні іпотечні активи. Подання про банкрутство стало однією з найважливіших подій глобальної фінансової кризи, яка призвела до широкомасштабних економічних потрясінь і нестабільності фінансового ринку.
25. **Скандал із ременями безпеки Volvo (1970-ті):**Volvo, відомий виробник автомобілів, зіткнувся зі скандалом у 1970-х роках, коли виявилось, що компанія знала про дефекти в конструкціях ременів безпеки, які могли призвести до смертельних випадків у певних аваріях. Незважаючи на це знання, компанія Volvo не відразу відкликала несправні ремені безпеки, що викликало громадський резонанс і завдало шкоди її репутації щодо безпеки.
26. **Трудові суперечки Nike Sweatshop (1990-2000-ті):**Nike, багатонаціональна корпорація спортивного одягу, зіткнулася з критикою та громадським обуренням через використання робочої сили потогонних цехів на заводах за кордоном. Звіти викривали погані умови праці, низькі зарплати та дитячу працю в ланцюжку постачання Nike, що призвело до протестів, бойкотів і закликів до корпоративної відповідальності.
27. **Бухгалтерський скандал Toshiba (2015):**Корпорація Toshiba зіткнулася зі скандалом, коли виявилось, що компанія завищила свої прибутки на мільярди доларів протягом кількох років через порушення бухгалтерського обліку та неправильну практику визнання доходу. Скандал призвів до відставки топ-менеджерів, значних фінансових втрат і втрати довіри інвесторів.
28. **Суд над Макдональдсом «МакЛібел» (1997):**McDonald's зіткнувся з тривалою судовою боротьбою та кризою зв'язків з громадськістю в 1990-х роках, коли подав

до суду на двох екологічних активістів за наклеп через листівки, що критикували екологічні та трудові практики компанії. Судовий процес, відомий як «справа Маклібела», привернув міжнародну увагу та висвітлив питання свободи слова та корпоративної відповідальності.

29. **Boots Misleading Pricing Scandal (2016):** Boots, велика мережа аптек у Великобританії, зіткнулася з критикою та штрафами, коли виявилось, що вона вводила клієнтів в оману за допомогою оманливої практики ціноутворення. Компанію звинуватили в штучному завищенні цін на певні товари, щоб зробити знижки більш значними, що призвело до обману споживачів і втручання регуляторів.
30. **ВАРІАНТ, ЩО ЗАПРОПОНУВАВ ЗДОБУВАЧ ТА БУВ ПОГОДЖЕНИЙ ВИКЛАДАЧЕМ**

Література та інформаційні джерела:

1. PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 6th/7th Editions
2. 1AS/NZS Risk Management Standard 4360 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.riskmanagement.com.au>
3. Basel Committee on Banking Supervision) / [Електронний варіант]. – Режим доступу: <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>
4. Донець О.М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками / О.М. Донець, Т.В. Савельєва, Ю.І. Урецька – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urss6_pdf/36-42.pdf
5. Кевін В. Найт Стандарт ISO 31000 на управління ризиком // Стандартизація сертифікація якості – 2009 – № 3, с. 6-8.
6. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа для побудови дієвої системи управління маркетинговими ризиками компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko_108.htm
7. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту (Risk Management Standard, FERMA – р.6) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>
8. Стрельбіцька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації [Електронний ресурс] / Н. Стрельбіцька// Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу до журн. :<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf>.
9. Олійник, Т. І.. Ризик-менеджмент–чинник забезпечення економічної безпеки підприємств і стабільного розвитку України. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018 No5 (17). С. 115-118.
10. Федулова І. В. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. Економіка та держава. 2020. No 8. С. 26-34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_8_7
11. Кривов'язюк І. В. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія / [І. В. Кривов'язюк, С. Ф. Смерічевський, Ю. М. Кулик]. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
12. Ahmeti, R. , & Vladi, R. (2017). Risk management in public sector: A literature review. European Journal of Multidisciplinary Studies, 2(5), 323–329.
13. Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management. London: Kogan Page.
14. Murray, J. and Enang, I. (2022), "References", Conceptualising Risk Assessment and Management across the Public Sector, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 97-110. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-692-320221011>
15. Labatt, S., & White, R. R. (2002). Environmental finance: a guide to environmental risk assessment and financial products (Vol. 98). John Wiley & Sons.
16. Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers.
17. Lam, J. (2014). Enterprise risk management: from incentives to controls. John Wiley & Sons. 25. Gonchar, V., Kalinin, O Management of Investment Security of Enterprises in the Context of Digitalization and Transformation / Management: challenges in global world: monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. et al.] / Edited by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2022. 328 p. <http://doi.org/doi.org/10.35668/978-966-926-425-1>



