

Програма MBA Ризик- менеджмент

Олександр КАЛІНІН
доктор економічних наук,
професор



Тема 1. Ідентифікація та оцінка ризиків

Загальні поняття про ризик і кризові явища

Криза - це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.

Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи.

На підприємстві криза являє собою загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає якісно нових змін.



Суб'єктивне та об'єктивне тлумачення кризи

кризи

Суб'єктивне тлумачення

- Розходження між бажаним і реальним станом об'єкта управління
- Незапланований і небажаний, обмежений по часу процес
- Фаза розбалансованої діяльності підприємства

Об'єктивне тлумачення

- Крайнє загострення суперечностей у системі
- Невідповідність фінансово-господарських параметрів параметрам середовища
- Процес зміни, руйнування структури зв'язків та відносин

Сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства

1

Характер протиріч

Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, накопичених в межах господарської системи, які потребують розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку.

2

Процесний характер

Криза підприємства є процесом, що характеризується певною тривалістю і має часові межі. У перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії.

3

Об'єктивність

Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства та його управлінських підсистем.

Ознаки кризи підприємства

Порушення життєздатності

Основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності.

1

Циклічність

Криза носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю, яка є індивідуальною характеристикою підприємства.

2

Загрози та ризики

Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження має наслідки для подальшої "долі" підприємства.

3

Суперечності, що призводять до кризових явищ

Продукція та попит

Суперечності між кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту.

Виробнича потужність

Суперечності між можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства.

Ресурси та витрати

Суперечності між необхідним обсягом ресурсів та можливістю їх залучення, а також між ринковою вартістю продукції та обсягом витрат.

Розподіл прибутку

Суперечності між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток.



Параметри життєздатності підприємства



L4: Чисті активи

Наявність чистих активів в обсягах, що відповідають державним вимогам та цільовим параметрам діяльності.



L3: Ліквідність

Наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань та необхідного рівня ліквідності.



L2: Фінансова рівновага

Здатність до генерування грошових надходжень в достатніх обсягах та у відповідні терміни.



L1: Беззбитковість

Забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників стратегічних цілей.

Модель життєздатності підприємства



Параметр

Опис

L4

Наявність чистих активів

L3

Забезпечення ліквідності

L2

Фінансова рівновага

L1

Беззбитковість або
цільова рентабельність

Послідовність порушення параметрів життєздатності

1

Порушення L1

Виникнення кризи призводить спочатку до порушення параметра L1 - беззбитковості або досягнення цільових показників.

2

Порушення L2

Якщо необхідні корегуючі дії не прийняті, автоматично порушується параметр L2 - фінансова рівновага.

3

Порушення L3

Далі порушується параметр L3 - забезпечення ліквідності та виконання зобов'язань.

4

Порушення L4

Нарешті, порушується найвищий параметр L4 - наявність чистих активів, що свідчить про загибель підприємства як господарської системи.

Критичний стан підприємства

1 Втрати життєздатності

Зниження чистих активів нижче критичного рівня є свідченням загибелі підприємства як господарської системи.

2 Матеріальна основа

Підприємство втрачає матеріальну основу для продовження свого існування.

3 Необхідність дій

Важливість своєчасного виявлення та реагування на ознаки кризи для запобігання критичному стану.

Висновки щодо кризових явищ на підприємстві

Неминучість криз

Кризи є невід'ємною частиною життєвого циклу підприємства і можуть виникати на різних етапах його розвитку.

Подвійна природа

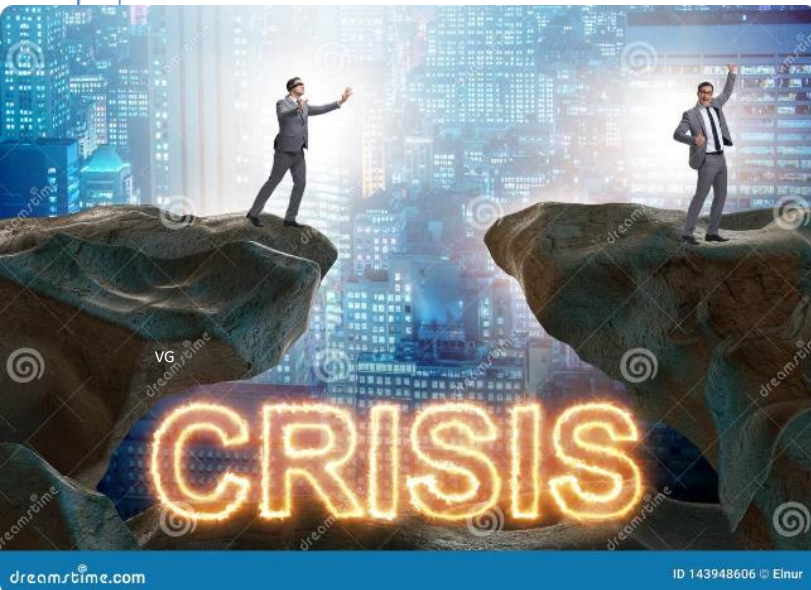
Кризи мають не лише руйнівний, але й оздоровчий характер, виступаючи імпульсом для інтенсифікації розвитку підприємства.

Необхідність управління

Ефективне управління кризовими явищами є ключовим для збереження життєздатності та розвитку підприємства.

Причини та наслідки криз на підприємствах

Кризи на підприємствах можуть виникати з різних причин, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Розуміння цих причин та можливих наслідків має велике значення для ефективного антикризового управління. У цій презентації ми розглянемо основні аспекти виникнення, розвитку та подолання криз на підприємствах.



Об'єктивні та суб'єктивні причини криз

Об'єктивні причини

Пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій.

Суб'єктивні причини

Відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні підприємством.

Інші фактори

Причини криз можуть носити природний характер (клімат, землетруси, повені) або техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Зовнішні та внутрішні причини криз

1

Зовнішні причини

Пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку, розвитком світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні.

2

Внутрішні причини

Включають ризиковану стратегію маркетингу, внутрішні конфлікти, недоліки в організації виробництва, недосконалість управління, інноваційну й інвестиційну політику.

3

Постійна загроза

Небезпека кризи існує завжди, її необхідно передбачати і прогнозувати.

Наслідки криз

1

Можливі результати

Відновлення організації або її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи.

2

Характер змін

Різкі зміни чи м'який тривалий і послідовний вихід.
Довгострокові і короткострокові, якісні і кількісні, оборотні і необоротні зміни.

3

Вплив на оточення

Наслідки можуть носити як позитивний, так і негативний характер для самої організації, соціуму, екології тощо.

Управління кризовими процесами

1

Відповідальний підхід

Керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру.

2

Роль ентузіазму

Ентузіазм може допомогти, але не може давати тривалого ефекту. Його не варто виключати з програм антикризового управління.

3

Врахування особливостей

Важливо розуміти, що ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури.

Висновки щодо кризових явищ

Постійна готовність

Кризи можуть виникати як як ланцюгова реакція, тому підприємства повинні бути готові до їх появи в будь-який момент.

Комплексний підхід

Ефективне антикризове управління вимагає розуміння причин, наслідків та можливостей управління процесами кризового розвитку.

Гнучкість стратегії

Підприємства повинні бути готові до різних сценаріїв розвитку кризи та мати гнучкі стратегії реагування.

Види криз підприємства

Кризи на підприємствах бувають різноманітними за причинами, наслідками та сутністю. Розуміння типів криз допомагає ефективніше ними управляти.



Макро- і мікрокризи

Макрокризи

Охоплюють великі обсяги і масштаби проблематики.

Мікрокризи

Захоплюють окрему проблему чи групу проблем.

Причини виникнення криз

1**Природні**

Землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені.

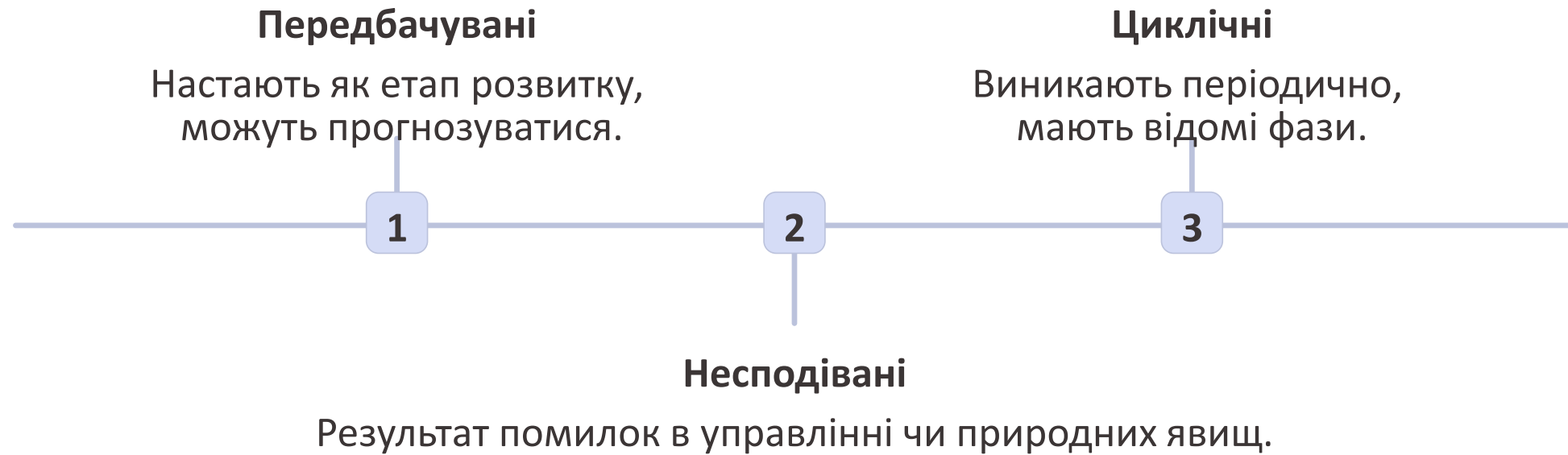
2**Суспільні**

Пов'язані з суспільними відносинами.

3**Екологічні**

Виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища.

Передбачувані та несподівані кризи



Явні та латентні кризи

Явні кризи

Протікають помітно і легко виявляються.

Латентні кризи

Сховані, протікають непомітно, найбільш небезпечні.

Глибокі та легкі кризи

Глибокі кризи

Ведуть до руйнування структур.
Протікають складно і нерівномірно.

Легкі кризи

Протікають послідовно і безболісно.
Легше передбачати та управляти.

Класифікація криз за масштабом

Загальна

Охоплює всю соціально-економічну систему

Локальна

Охоплює частину соціально-економічної системи

Види криз за структурою відносин



Економічна

Суперечності в економічному стані підприємства.



Соціальна

Зіткнення інтересів різних соціальних груп.



Організаційна

Криза поділу й інтеграції діяльності.



Психологічна

Криза в психологічному стані людей.

Фази розвитку кризи

1

Криза прибутковості

Збитки
вихолощують
власний
капітал.

2

Стратегічна криза

Зруйновано
виробничий
потенціал.

3

Криза платоспромож ності

Дефіцит
грошових коштів.

4

Банкрутство

Неможливість
задовольнити
вимоги
кредиторів.

Висновок

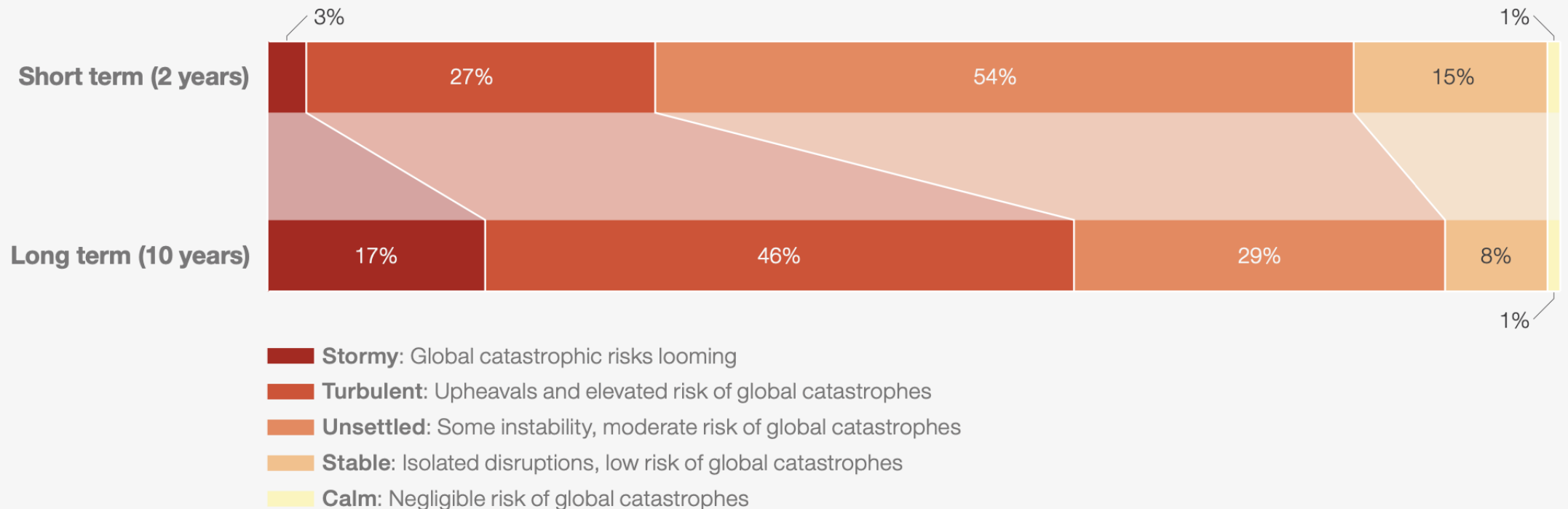
Розуміння різних видів криз допомагає ефективніше ними управляти. Важливо своєчасно виявляти симптоми та розпізнавати кризи, що починаються.

Симптоми і розпізнавання криз



Розпізнавання та подолання криз є важливим аспектом управління соціально-економічними системами. небезпека кризи існує завжди, навіть коли її немає, тому критично важливо вміти розпізнавати ознаки настання кризових ситуацій та оцінювати можливості їх розв'язання. Успішне управління залежить від своєчасного виявлення симптомів кризи та розуміння її типу, масштабу, причин та можливих наслідків.

Короткострокові та довгострокові глобальні перспективи



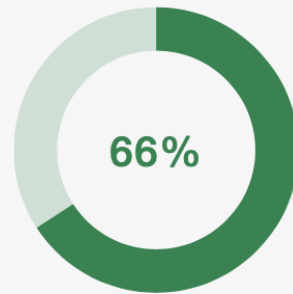
Source

World Economic Forum Global Risks
Perception Survey 2023-2024.

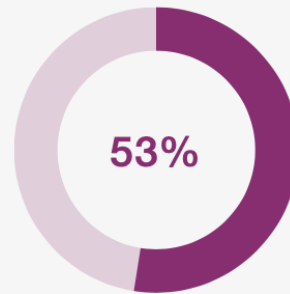
Поточний ландшафт ризиків

Risk categories

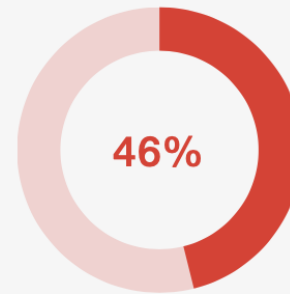
- Economic
- Environmental
- Geopolitical
- Societal
- Technological



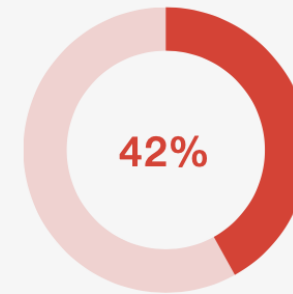
1st
Extreme weather



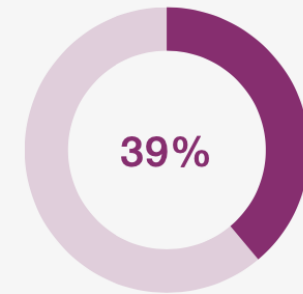
2nd
AI-generated
misinformation
and disinformation



3rd
Societal and/or
political polarization



4th
Cost-of-living crisis



5th
Cyberattacks

Глобальні ризики, ранжовані за ступенем тяжкості у короткостроковій та довгостроковій перспективі

Risk categories

- Economic
- Environmental
- Geopolitical
- Societal
- Technological

2 years

1 st	Misinformation and disinformation
2 nd	Extreme weather events
3 rd	Societal polarization
4 th	Cyber insecurity
5 th	Interstate armed conflict
6 th	Lack of economic opportunity
7 th	Inflation
8 th	Involuntary migration
9 th	Economic downturn
10 th	Pollution

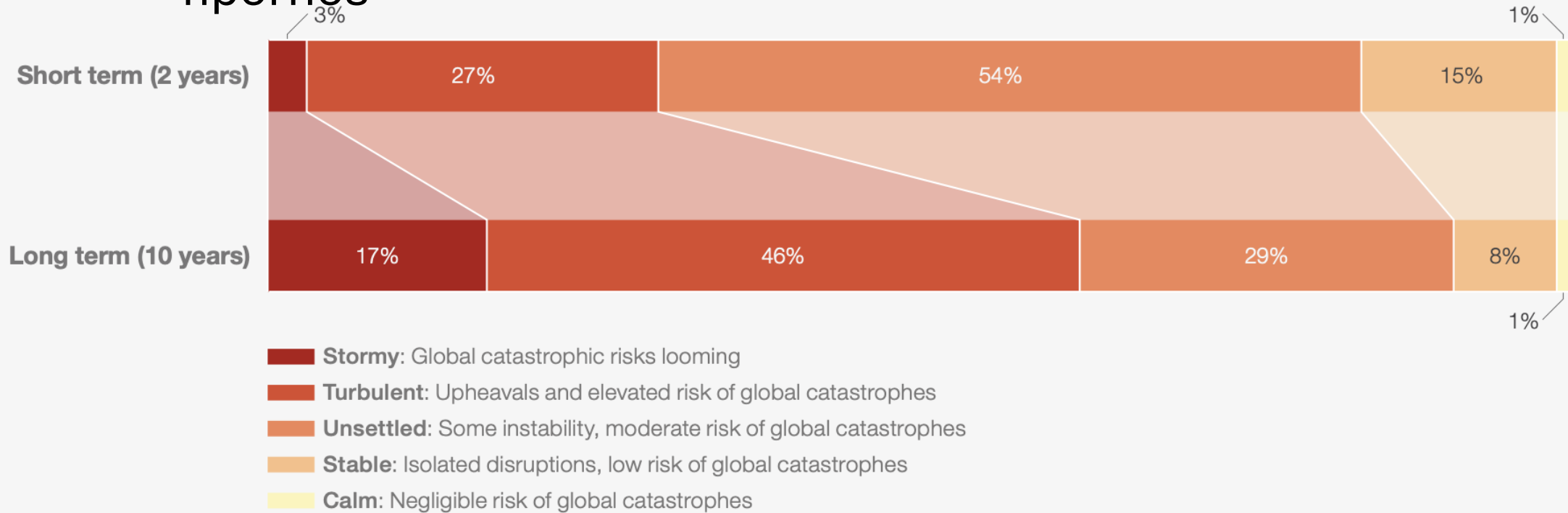
10 years

1 st	Extreme weather events
2 nd	Critical change to Earth systems
3 rd	Biodiversity loss and ecosystem collapse
4 th	Natural resource shortages
5 th	Misinformation and disinformation
6 th	Adverse outcomes of AI technologies
7 th	Involuntary migration
8 th	Cyber insecurity
9 th	Societal polarization
10 th	Pollution

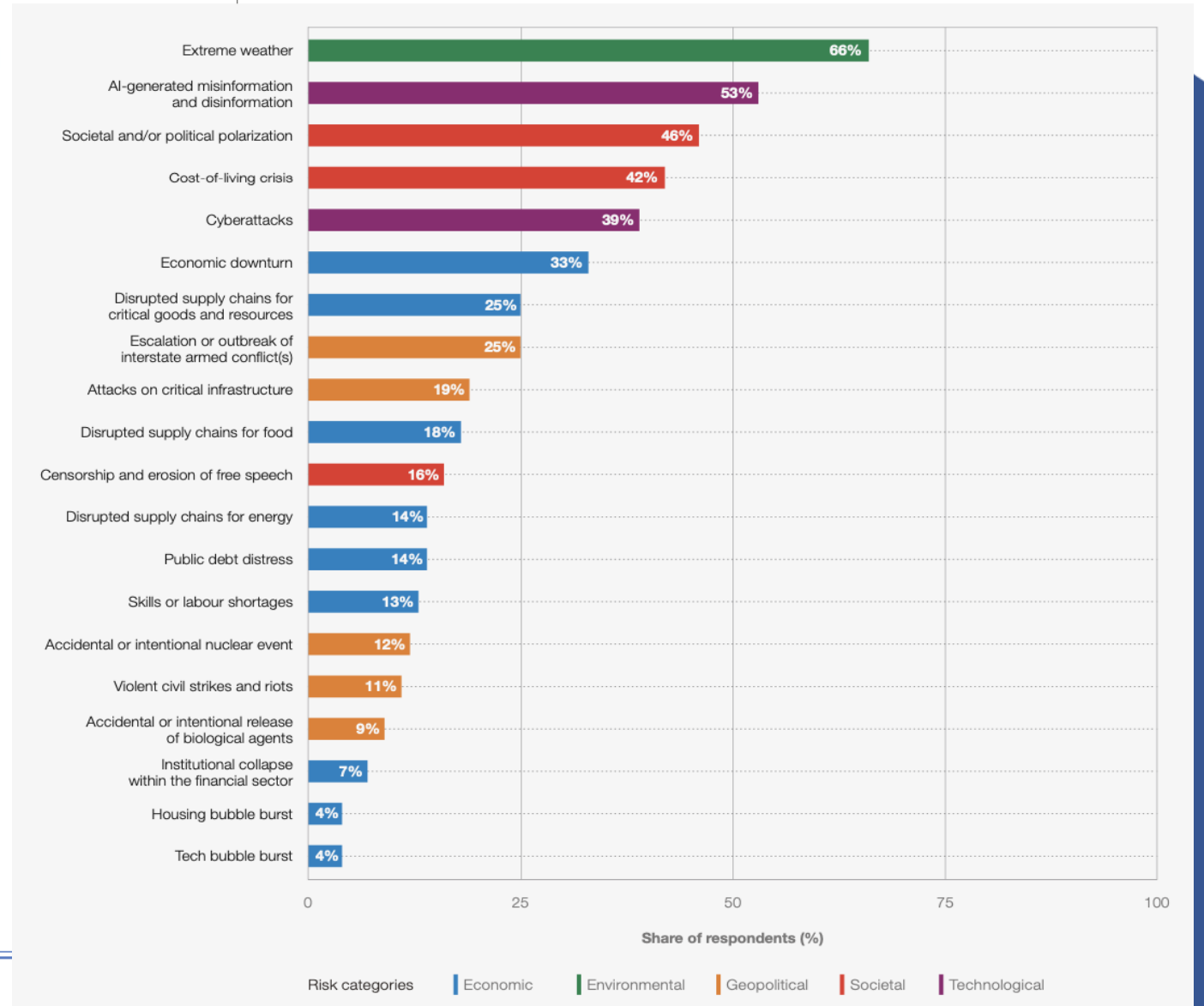
Ландшафт глобальних ризиків: карта взаємозв'язків



Короткостроковий та довгостроковий глобальний прогноз

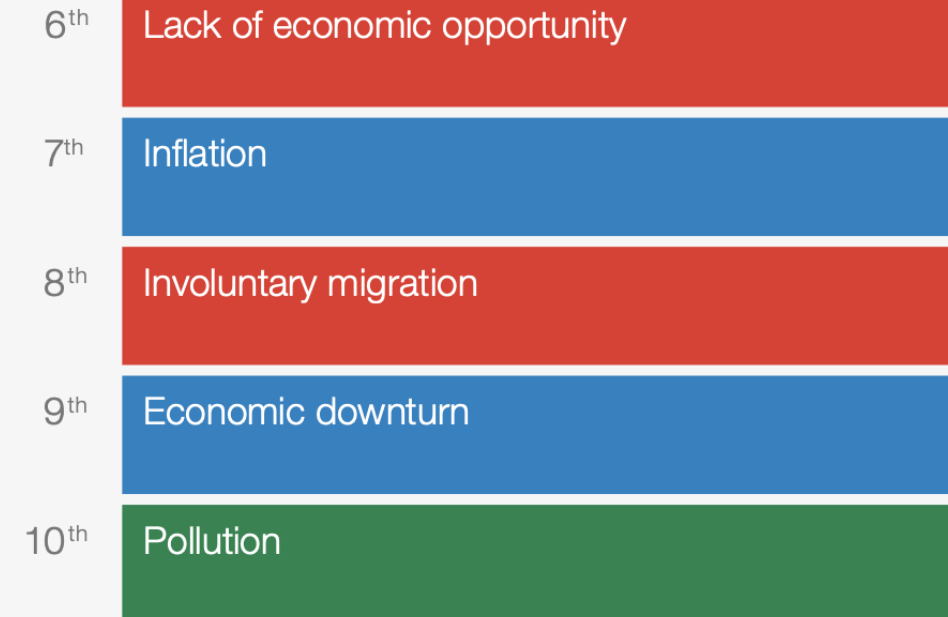


Поточний ландшафт ризиків





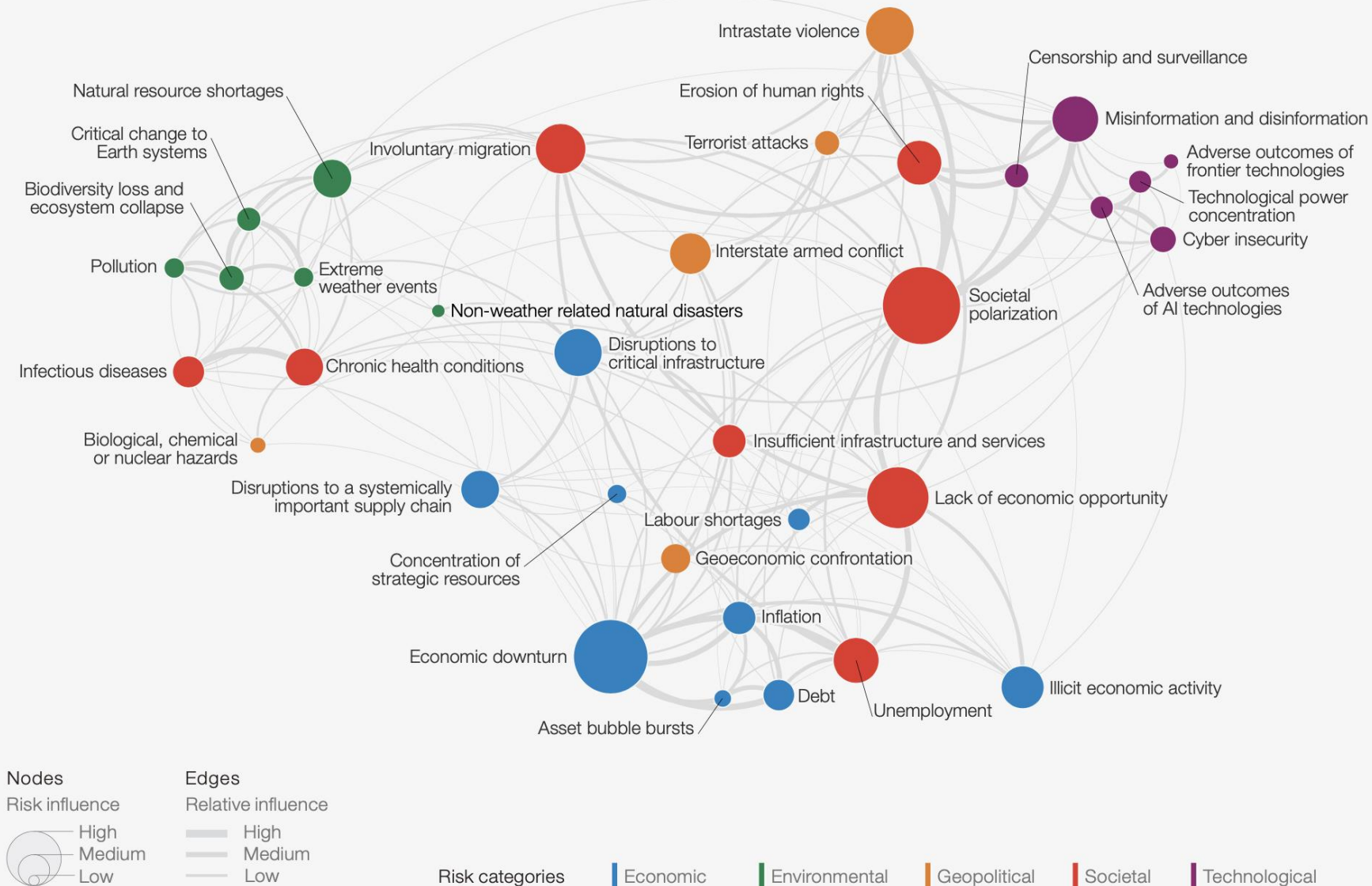
Глобальні ризики, ранжовані за ступенем тяжкості у короткостроковій перспективі (2 роки)



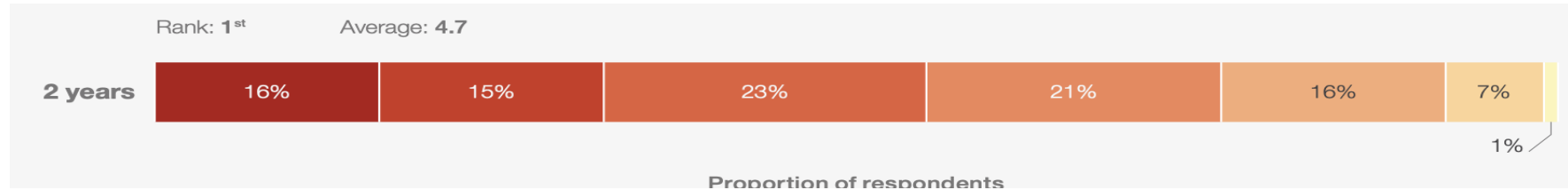
Щорічна зміна сприйняття глобальних ризиків у короткостроковій перспективі (2 роки)



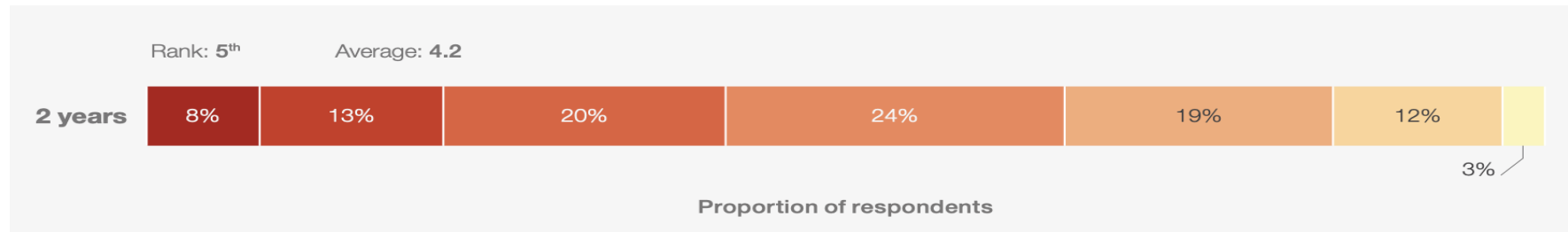
Ландшафт глобальних ризиків: карта взаємозв'язків



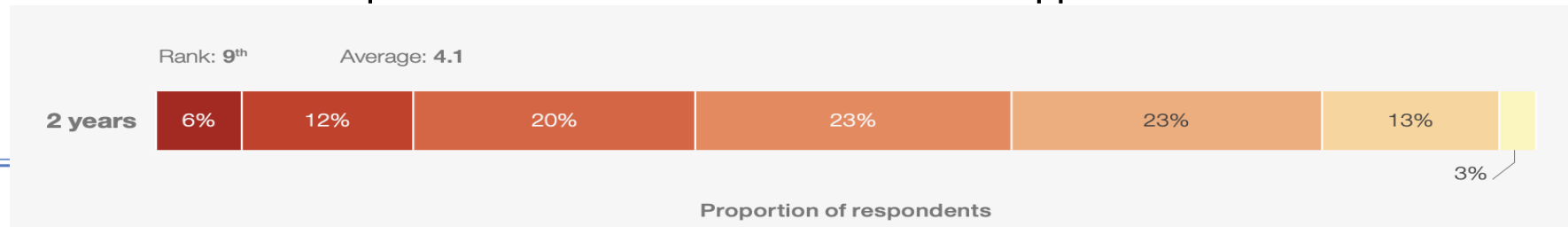
Оцінка тяжкості: Дезінформація та неправдива інформація



Оцінка тяжкості: Міждержавний збройний конфлікт



Оцінка тяжкості: Економічний спад



Ознаки та класифікація криз



Масштаб
Визначає розмір та охоплення кризи

Проблематика
Характеризує основні питання та труднощі

Гострота
Відображає інтенсивність та серйозність кризи

Галузь розвитку
Вказує на сферу, де виникла криза

Моніторинг антикризового розвитку

1

Контроль процесів

Постійне відстеження ключових показників розвитку системи

2

Аналіз тенденцій

Виявлення та оцінка довгострокових трендів

3

Прогнозування

Передбачення можливих кризових ситуацій на основі зібраних даних

4

Розробка заходів

Підготовка антикризових стратегій та планів дій



Показники оцінювання кризового стану

- 1 Продуктивність праці**
Зниження продуктивності може свідчити про наближення кризи
- 2 Ефективність виробництва**
Падіння ефективності є тривожним сигналом
- 3 Фінансові показники**
Погіршення фінансового стану вказує на можливі проблеми
- 4 Ринкові позиції**
Втрата частки ринку може бути ознакою кризи



Методологія розпізнавання кризи

Цілі

Визначення конкретних завдань та очікуваних результатів аналізу

Показники

Вибір та розробка релевантних індикаторів кризового стану

Аналіз

Застосування методів обробки та інтерпретації даних

Методологія розпізнавання кризи включає визначення цілей, вибір показників та їх використання в аналізі ситуацій. Важливим аспектом є практична цінність передбачення криз. Ця методологія тісно пов'язана з організацією роботи, що передбачає наявність фахівців, визначення їхніх функцій та статусу рекомендованих ними рішень.

Фази розвитку кризи

1

Криза ефективності

Зниження ефективності діяльності,
негативна динаміка показників прибутковості

2

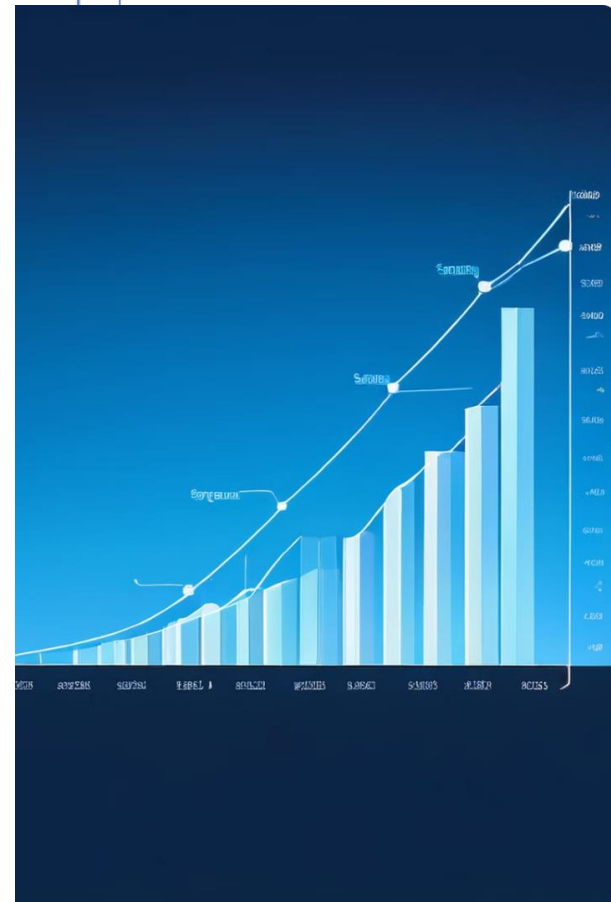
Криза платоспроможності

Дефіцит грошових коштів, затримки платежів,
прострочена заборгованість

3

Криза розрахунків по боргах

Неможливість задовольнити вимоги кредиторів,
загроза банкрутства



Імпульси-каталізатори кризи



Ринкові фактори

Зміни попиту,
конкуренція



Управлінські фактори

Помилки в стратегії,
неефективність



Фінансові фактори

Проблеми з ліквідністю,
заборгованість



Зовнішні фактори

Економічні кризи,
політичні зміни

Професіоналізм в антикризовому управлінні

Навички

Знання

Досвід

Аналітичні

Економіка

Кризові ситуації

Управлінські

Фінанси

Реструктуризація

Комунікаційні

Право

Санація

Дякую за увагу!
Сподіваюся, наша спільна робота
допоможе нам краще
підготуватися до майбутніх
викликів і знайти ефективні
рішення для зменшення ризиків

Тема 2. Структурування прийняття рішення в умовах ризиків

Прийняття рішень в умовах ризиків

Ефективне прийняття рішень у врегулюванні криз вимагає поєднання раціонального аналізу, швидкого мислення та гострого усвідомлення людського фактору.

Рішення, прийняті під час криз, стосуються не лише вирішення проблем; вони мають вагу етичних міркувань, потенційних наслідків і необхідності збалансувати негайні дії з довгостроковими наслідками.

Лідери повинні оцінювати ризики, розглядати різні сценарії та робити вибір, який відповідає цінностям і цілям цілям організації.



Фактори впливу на прийняття рішень

1 Чутливість до часу

У кризових сценаріях терміновість діяти швидко означає, що рішення потрібно приймати у стислі терміни. Цей тиск часу може бути як каталізатором для ефективних, рішучих дій, так і підводним каменем, що веде до поспішних, погано поінформованих виборів.

2 Дефіцит інформації

Кризові ситуації створюють ґрунт для неоднозначності та неповноти даних. Особи, які приймають рішення, діють у цьому тумані невизначеності, покладаючись на наявну інформацію, досвід та інтуїцію, щоб приймати обґрунтовані рішення.

3 Динаміка зацікавлених сторін

Розуміння та управління відносинами між зацікавленими сторонами під час кризи має першочергове значення. Рішення мають далекосяжні наслідки для різних зацікавлених сторін — співробітників, клієнтів, акціонерів, спільнот тощо.



Оцінка та управління ризиками



Вплив на організаційну стійкість

Адаптивність

Здатність швидко пристосовуватися до змін у середовищі.

Відновлення

Можливість швидко повернутися до нормального функціонування після кризи.

Навчання

Здатність витягувати уроки з кризових ситуацій для майбутнього вдосконалення.

Управління репутацією

Вплив на сприйняття

Рішення, прийняті під час кризи, суттєво впливають на суспільне сприйняття та довіру до організації.

Прозора комунікація

Ефективне управління репутацією вимагає відкритого та чесного спілкування з усіма зацікавленими сторонами.

Етичні дії

Прийняття етичних рішень під час кризи допомагає зберегти та зміцнити репутацію організації в довгостроковій перспективі.

Розподіл і використання ресурсів

1

Оцінка наявних ресурсів

Аналіз фінансових, людських та технологічних ресурсів організації.

2

Пріоритезація потреб

Визначення найбільш критичних областей, які потребують ресурсів під час кризи.

3

Стратегічний розподіл

Розумне розміщення ресурсів для максимальної ефективності реагування на кризу.

4

Моніторинг та коригування

Постійне відстеження використання ресурсів та адаптація стратегії за необхідності.

Довгострокові стратегічні наслідки



Стратегічне планування

Інтеграція уроків кризи в довгострокові плани.



Адаптивність

Підвищення здатності організації пристосовуватися до змін.



Інновації

Стимулювання нових підходів до вирішення проблем.

Встановлення чітких протоколів і процедур

Етап	Відповідальний	Дії
Виявлення кризи	Менеджер з ризиків	Оцінка ситуації
Активація кризового штабу	CEO	Скликання команди
Комунікація	PR-директор	Інформування стейкхолдерів



Використання різноманітних точок зору



Інклюзивне середовище

Створення атмосфери, де кожен голос має значення.



Критичне мислення

Заохочення до оскарження припущень та пошуку нових підходів.



Інноваційні рішення

Генерація креативних ідей завдяки різноманітності думок.

Постійне навчання та адаптація

1**Аналіз дій**

Детальний розбір прийнятих рішень та їх наслідків.

2**Виявлення уроків**

Визначення ключових висновків та областей для вдосконалення.

3**Оновлення процедур**

Інтеграція нових знань у існуючі протоколи та процеси.

4**Навчання персоналу**

Поширення отриманих уроків серед усіх співробітників організації.

Основи антикризового планування

Управління кризою - це комплекс заходів, які організація вживає для подолання катастрофічної події. Криза може завдати шкоди людям, репутації організації та її фінансовому стану. Незалежно від причини, криза вимагає швидкого та рішучого реагування. Ефективне антикризове управління базується на ретельному плануванні та підготовці, що дозволяє організації швидко мобілізуватися та діяти в критичний момент.



Ключові складові антикризового управління

1 Швидке реагування

Процес, що включає контроль пошкоджень та пом'якшення наслідків. Вимагає наявності плану та кваліфікованого персоналу.

2 Міжфункціональна координація

Співпраця між відділами як під час планування, так і під час кризи.

3 Чіткі повноваження

Попередньо визначені права щодо прийняття рішень та шлях ескалації для керівництва.

4 Єдине джерело інформації

Регулярні оновлення від кваліфікованої особи з чітко визначеними повноваженнями.



Підготовка комунікаційних матеріалів

Шаблони повідомлень

Заздалегідь підготовлені зразки прес-релізів, внутрішніх повідомлень повідомлень та комунікацій з партнерами.

Комунікаційна стратегія

План послідовного та своєчасного інформування всіх зацікавлених сторін.

Відповіді на поширені запитання

Підготовлені заздалегідь відповіді на можливі запитання під час кризи.



1

Підбір персоналу

Формування команди з кваліфікованих експертів з кризових явищ та технічних спеціалістів.

2

Визначення ролей

Чітке розподілення обов'язків та повноважень між членами команди.

3

Навчання

Підготовка керівника інциденту та професійного персоналу з управління кризою.

4

Готовність до дії

Забезпечення здатності команди швидко скликатися та ефективно реагувати на кризу.



Елементи плану управління кризою



Чіткі вказівки

Інструкції щодо активації плану та визначення рівня інциденту.



Детальний план дій

Контрольний список завдань з визначеними пріоритетами та відповідальними.



Комунікаційна стратегія

План ефективного інформування всіх зацікавлених сторін.



Списки контактів

Легкодоступна контактна інформація ключових осіб та організацій.

Визначення кризової ситуації

1**Оцінка інциденту**

Використання інструментів та інформації для визначення потенційної кризи.

2**Аналіз сценаріїв**

Розгляд конкретних сценаріїв, визначених у плані.

3**Оцінка впливу**

Аналіз потенційного впливу на бізнес для визначення рівня інциденту.

4**Прийняття рішення**

Визначення необхідності активації антикризового плану.

Комунікація під час кризи

Внутрішня комунікація

Забезпечення своєчасного та послідовного інформування всіх співробітників організації про ситуацію та необхідні дії.

Зовнішня комунікація

Підготовка та розповсюдження інформації для клієнтів, партнерів, ЗМІ та інших зацікавлених сторін.

Управління репутацією

Контроль за повідомленнями, що виходять назовні, для мінімізації негативного впливу на репутацію організації.

Додаткові ресурси та матеріали

Часові рамки

Блок-схеми прийняття рішень

Облікові дані доступу до ІТ

Плани аварійного відновлення

Визначення термінів
виконання кожного етапу
реагування
Візуальні інструменти для
швидкого прийняття рішень

Забезпечення швидкого
доступу до критичних систем
систем
Детальні інструкції з
відновлення бізнес-процесів



Формування команди антикризового управління

Ефективна команда антикризового управління - це поєднання людей, інструментів та організаційної структури. Вони мають спільне мислення і цілі, незалежно від посади в організації.



Склад команди антикризового управління



1

Керівник інцидентів

Навчений професіонал, який очолює команду.

2

Міжфункціональні бізнес-лідери

Керівники департаментів та експерти з різних сфер.

3

Юридичні експерти

Фахівці з правових питань організації.

Характеристики успішної команди

Підтримка керівництва

Повна підтримка вищого керівництва та повноваження діяти.

Проактивність

Не боїться діяти рішуче під час кризи.

Компетентність

Працює на основі лідерства та технічної компетентності.

Додаткові характеристики команди

1

Розуміння ролі

Команда розуміє свою роль і залишається в курсі потенційних загроз.

2

Масштабованість

Може об'єднуватися відповідно до загрози чи кризи.

3

Регулярні тренування

Практикується принаймні раз на рік, частіше для коротких вправ.

Якості консультанта з кризового менеджменту



Творче мислення

Відданий організації та творчо вирішує проблеми.



Комунікативність

Може спілкуватися з людьми на всіх рівнях організації.



Розуміння пріоритетів

Знає, які напрямки бізнесу потрібно миттєво відновити.

Додаткові якості консультанта

Впевненість

Впевнений у собі під час кризових ситуацій.

Лідерство

Демонструє рішуче та продумане лідерство.

Обізнаність

Стежить за зовнішніми ситуаціями, які можуть вплинути на відновлення.

Основні якості членів команди

1

Глобальний погляд

Розуміння впливу кризи на конкретну сферу.

2

Інформованість

Знання, де отримати інформацію та від кого.

3

Відданість

Пристрасні прихильники, здатні керувати відновленням своєї частини бізнесу.

Висновок

Підтримка керівництва Критично важлива

Регулярні тренування Щонайменше щорічно

Ключові якості Проактивність,
компетентність,
відданість



Функціоналістський погляд

Менеджмент має виконувати **4 основні функції**:

Забезпечують результат у короткостроковому періоді:

- **1. Producing**- Виробництво результатів (P)
- **2. Administrating**-адміністрування (A)

Забезпечують результати у довгостроковому періоді:

- **3. Entrepreneur**-підприємця (провидця) (E)
- **4. Integrating**-інтеграцію (I)

При вирішенні проблем кожна функція орієнтована на конкретний тип завдань:

Функція	Завдання
Р	Що?
А	Як?
Е	Коли?
І	Хто?

Р Виробник (Що?)

- Діяльність спрямована на створення результатів, на проведення своєї лінії.
- Для виробника важливими є чітке завдання, мета, факти, цифри.
- Виробник у «чистому вигляді», коли ця роль яскраво виражена, інші ролі не представлені – це «робоча конячка». Приходить першим і йде останнім, завжди зайнятий. Співробітники не розвиваються.
- Керівнику характерне короткострокове планування.
- Для виконання цієї ролі необхідними якостями є:
- знання про те, що відбувається, технологій, політичної та стратегічної ліній.

А Адміністратор (Як?)

- Створення інформаційних систем бюджетування, контролю. Оцінка результатів, дослідження та перевірка варіантів вирішення завдань, встановлення правил.
- Для Адміністратора важливою є мета, стратегія, порядок, норми, правила.
- Адміністратор у «чистому вигляді» - бюрократ. Приходить і йде за розкладом. Усі папери прибрано по місцях. Співробітники завантажені роботою відповідно до правил. Навчання співробітників іде за планом. Збори проводяться за розкладом незалежно від потреб. Головне – завдання виконати «правильно».
- Для виконання цієї ролі необхідними якостями є:
- знання в галузі економіки, фінансів, системи бухобліку, знання законів та комп'ютерних систем.

Підприємець (Коли?)

- Створення нового, напрацювання ідей, оновлення, загальне розуміння технологій, оцінка можливостей та загроз з боку навколишнього співтовариства.
- Підприємець у «чистому вигляді» – авантюрист. Нема чіткого розкладу, але багато ідей. Збори проводяться у разі нової ідеї.
- Головне - увага до нових ідей. Для підприємців характерна постійна зміна пріоритетів та нетерплячість.
- Для виконання цієї ролі необхідними якостями є:
- розуміння головної концепції підприємства, знання маркетингу та технологій.

Інтегратор (Хто?)

- Координування, вироблення спільної думки з питань мети та стратегії, планування, забезпечення мотивацією, розвиток та навчання співробітників, підвищення зацікавленості у роботі, задоволеності.
- Для інтегратора важливим є створення атмосфери спілкування. Зазвичай він багатослівний.
- Інтегратор у «чистому вигляді» – погоджувач. Приходить і йде з усіма, своєї влади не показує. Підлеглі диктують йому волю.
- Для виконання цієї ролі необхідними якостями є:
- знання психології, стратегії, теорії організації, вміння розумітися на взаємовідносинах.

Що таке стиль?

- **Стиль**-це будь-яка комбінація виконуваних функцій

Стиль управління менеджера	Управління
Не здатний виконати жодну з функцій	Неправильне керування
Усі функції на задовільному рівні	Успішне управління
Справляється з 1-2 функціями + інші на задовільному рівні	Лідер

- Герой-одинак, Р---
- Бюрократ, -А-
- Палій, --Е-
- Гарячий прихильник, ---І
- Мертвий пенъ, ----

Герой-одинак, Р---

Не справляється з рештою функцій і думає лише про одне — **що потрібно робити**. Питання, як це слід робити, його цікавить.

Бюрократ, -А-

- Керівник, який поглинений адмініструванням, займає головним чином **питання як**. Саме цей аспект стає визначальним, коли йдеться про що і коли. Правильно впровадити запропоноване рішення для Бюрократа набагато важливіше, ніж ухвалити правильне рішення.

Палій, --Е--

- Або неврівноважений підприємець, задається лише одним питанням. **Чому б і ні?** Йому хочеться спробувати все, але жодне зі своїх починань він не доводить до кінця. Він висуває загальну ідею — зазвичай космічних масштабів — і хоче, щоб його «рішення» запровадили вчора.



BSK

KROK
BUSINESS
SCHOOL

Менеджмент
Ваших
Амбіцій

Гарячий прихильник, ---I

- Одержимий прагненням до інтеграції, перш за все цікавиться, **ХТО** виконуватиме роботу, а не чому її потрібно зробити. Що, як і коли йому визначаються внутрішньої політикою.

Мертвий пеня, — — —

- це керівник, здібності якого, якщо такі й були, повністю атрофувалися. Його код складається із суцільних прочерків. Його турбує лише одне - **щоб його не звільнили.**

- Значимість РАЕІ-функцій змінюється у певній послідовності протягом життєвого циклу будь-якої організації. Згодом одні функції стають меншими, а інші більш вираженими, що породжує типові проблеми, які можна передбачати і запобігти.



- **Менеджмент –
занадто** складний
процес, щоб з ним
могла впоратися
одна людина.

- Людина недосконала, а отже, будь-який керівник з визначення робить помилки.

• ЯК ВИРІШИТИ ЦЮ ПРОБЛЕМУ?

- Ми повинні навчитися спиратися на тих, хто доповнює нас самих та може компенсувати наші недоліки.

Чому ідеал недосяжний?

- Усі люди невігласи, але кожен — у чомусь своєму.

(Вілл Роджерс)

- Те, що схильне до змін, не може бути досконалим. Ніщо не досконале, оскільки ніщо не залишається статичним. Все має життєвий цикл.
- Перелічені управлінські функції несумісні у короткостроковому аспекті.

Реальне рішення: команда, що взаємодоповнює

- Щоб успішно керувати, потрібно зібрати разом керівників з різними підходами та способом мислення.
- потрібна команда, що взаємодоповнює - її члени дотримуються різних підходів, допускають відмінності стилів і думок і взаємно врівноважують природну тенденційність підходів один одного. Ось що таке команда.





- Конфлікти та розбіжності — неминучий і навіть бажаний аспект управління, якщо навчитися спрямовувати їх у конструктивне русло.



Лідерство: бути великим пальцем

Зазирни всередину себе і постарайся
себе познати, пізнання ж це найважче
з усіх, які лише можуть бути.

(Мігель де Сервантес)

Кожна людина — прихований РАЕІ,
здатний виконувати будь-яку функцію,
але не всі одночасно.

- Тип лідера, якого потребує організація —
РаеІ, рАеІ чи раЕІ, — залежить від етапу її
життєвого циклу.

- Перша та найважливіша функція, яку менеджмент повинен виконувати у будь-якій організації, — це Р, чи виробництво результатів, заради яких існує дана компанія чи структура.
- Прибуток — результат хорошого менеджменту, а чи не його мета.

Виробник Раєі

- Справжній виробник знає, **що** **як** потрібно зробити, і прагне довести **справа до кінця**, що необхідне реалізації прийнятих рішень. Виробник має бути **знаючим і цілеспрямованим**.



Герой-одинак Р--- (Вовк-одинак)

не вміє організовувати, координувати,
делегувати повноваження,
контролювати та стежити за тим, як іде
робота;

не генерує нові ідеї, позбавлений
творчого початку та **терпіти не може**
ризикувати;

не формує команду.

Відмінні риси Героя-одиначки

- **Поведінка**

- Єдина функція: Виробник результатів.
- Переважна поведінка: Нав'язливе прагнення працювати
- Особистісні особливості: Всією душею відданий справі
- Ретельний працівник.
- Оцінює себе за: Напруженості своєї праці

- **Комунікація**

- Переважний тип інформації: Технічна інформація спеціального характеру. Готовий поділитися за необхідності. Немає часу на її пошуки.
- Типові скарги: «День занадто короткий» "У мене занадто багато роботи".
- "Мені не вистачає часу".

- **Прийняття рішень**

- Підхід: Рубить з плеча — спочатку робить, а потім думає
- Фокус уваги: Що відбувається або не відбувається зараз.

- **Впровадження**

- Що робить найкраще: Доводить справу до кінця
- Як проводить вільний час: Шукає додаткову роботу, яку виконує сам
- Ставлення до систематичного менеджменту: Зневажає Стверджує, що він забирає надто багато часу від керування.

- **Формування команди**

- Ставлення до конфлікту: Роздратування. Вважає, що підлеглі мають виконувати свої обов'язки.

- **Ставлення до інших** Р: Цінує.

- Ставлення до А: Зневажає та уникає.
- Ставлення до Е: Не довіряє.
- Ставлення до І: Зневажає чи ігнорує, вважаючи його «нікчемним та небезпечним».
- Ставлення до Мертвого пня: Зневажає.

- **Управління персоналом**

- Вважає за краще наймати: Хлопчиків на побігеньках, тих, хто схожий на нього самого
- Підлеглі отримують підвищення: Якщо вони завжди під рукою, готові виконати будь-яке доручення, і доводять справу до кінця, неважливо, як і навіщо.
- За що підлеглі удостоюються похвали: Результат.
- Про що замовчують підлеглі: На що вони здатні насправді.
- Дисфункціональна поведінка підлеглих: Слоняються без діла, чекаючи, коли їм дадуть роботу.
- Режим роботи підлеглих: Приходять на роботу пізніше боса і йдуть раніше
- Періодичність зборів персоналу та попереднє сповіщення про них: Стверджує, що він не має часу на збори, рідко планує їх заздалегідь. Коли потрібно провести збори, він викликає до себе людей і розмовляє з ними віч-на-віч.

- Відвідування зборів: Визначається проблемою. Як правило, коло учасників вузьке.
- Порядок денний на зборах: Чергова криза, заходи у відповідь у зв'язку з вже сформованою або неминучою ситуацією. Пріоритетними стають не найважливіші проблеми, а ті, які завдають максимум турбот.
- Хто виступає на зборах: Здебільшого бос, який роздає доручення підлеглим.
- Управління змінами: Ставлення до змін: Герой-одинак перешкоджає змінам. Він перевантажений роботою, і він не має часу впроваджувати інновації або хоча б бути в курсі новинок. Водночас, він готовий примиритися зі змінами, якщо вони дають швидкі результати або коли очевидно, що потрібно робити, як буває під час кризи.
- Фокус креативності: Розосереджений у масштабах організації. Допускає творчий підхід, коли він дає гарантовані результати. Чи не виносить невизначеності.
- Методи навчання: "Роби як я".

Адміністратор рАеі

- Хороший адміністратор незамінний у зростаючій організації.
- Методичний і любить, щоб робоче середовище було продумане і добре організоване.
- Завжди в курсі того, що відбувається.
- Дуже організовано.
- Його хвилює точність та збереження інформації.
- Феноменальна пам'ять

Бюрократ-А---

- В житті найнебезпечніше-
приймати занадто багато запобіжних
заходів.

Альфред Адлер

Відмінні риси Бюрократа

- **Поведінка**

- Єдина функція:Адміністратор.
- Приходить на роботу і йде з роботи: Точно за розкладом
- Що робить найкраще:Наводить та підтримує порядок.
- Особистісні особливості:Педантичний, повільний, обережний, вдумливий, консервативний.
- Оцінює себе за: Порядку в офісі
- Типові скарги: Хтось знову порушив правила чи процедури
- Як проводить вільний час:Винаходить нові бланки, процедури перевірки тощо.

- **Комунікація**

- Переважний тип інформації: Адміністративна

- **Прийняття рішень**

- Підхід: Копіює чинні рішення Сприймає можливості як загрозу.
- Впровадження
 - Переважна поведінка: Контролює впровадження
 - Фокус уваги:Як виконується робота.

• **Формування команди**

- Ставлення до конфлікту: Бореться з тими конфліктами, які заважають контролювати ситуацію та ігнорує інші.
- Ставлення до Р: Стримана критика: «Він вічно кидається як пригорілий»
- Ставлення до інших А: Схвалює
- Ставлення до Е: Не виносить: «Він просто трясє повітря»
- Ставлення до І: Чи не довіряє.
- Ставлення до Мертвого пня: Прихильне.

• **Управління персоналом**

- Вважає за краще наймати: Угодників або канцелярських щурів
- Режим роботи підлеглих: Строго за розкладом.
- Періодичність зборів персоналу та попереднє сповіщення про них:
- Часті, регулярні, заплановані збори.
- Відвідування зборів: Обов'язково для всіх, відстежується за допомогою переклички
- Порядок денний на зборах: Нескінченний перелік другорядних питань. Відхилення від запланованого порядку денного не допускаються.

- Хто виступає на зборах: Право голосу надається небагатьом, в основному начальству. Докладне обговорення методів виконання.
- Підлеглі отримують підвищення: За зовнішню зібраність та дотримання правил.
- За що підлеглі удостоюються похвали: Дотримання вимог до процесу незалежно від результатів
- Про що замовчують підлеглі: Про порушення правил.
- Дисфункціональна поведінка підлеглих: Обманюють систему, щоб переконатися, що її неможливо контролювати.
- **Управління змінами**
- Методи навчання: Виснажлива муштра з надмірною увагою до деталей.
- Ставлення до змін: Перешкоджає, оскільки боїться, що ситуація вийде з-під контролю
- Фокус креативності: Відстежує те, що відбувається в організації. Душить творчі пориви.
- Ставлення до планування: Намагається продумати все до дрібниць, щоб мінімізувати невизначеність і жорстко контролювати ситуацію. Визначаючи завдання на майбутнє, збільшує торішні показники на кілька сотих.



Відмінні риси Палія --Е-

- **Поведінка**

- Єдина функція: новатор, підприємець.
- Приходить на роботу і йде з роботи: Як доведеться.
- Що робить найкраще: Висуває ідеї та ініціює нові проекти.
- Переважна поведінка: Розробляє нові проекти, порушує всі сумніви, пропонує власний план дій, ігноруючи існуючий.
- Особистісні особливості: Повний ентузіазму, енергійний, наділений харизмою, креативний і привабливий. Любить бути у центрі уваги. Чарівний з новими знайомими, різкий і грубий з підлеглими. Критикує людей привселюдно. У бублику шукає дірку, не помічаючи бублика. Синдром Багса Банні - на всіх парах мчить уперед, забувши про гальма. Рідко буває правим, але ніколи не сумнівається. Дізнавшись про проблему, шукає винних.
- Як проводить вільний час: Розробляє черговий проект або створює в організації кризу
- Оцінює себе за: Бурхливої діяльності та показної запопадливості підлеглих, що зазвичай має місце під час кризи.

- **Комунікація**

- Зворотній зв'язок: Регулярно дає негативну оцінку діям оточуючих. Критикує людей привселюдно. Якщо ви не згодні з його зауваженнями, починає чіплятися до всього, що ви робите. Немає тих, ким він був би задоволений.
- Переважний тип інформації: Інформація про можливості та ризики.

- **Прийняття рішень**

- Підхід: Тимчасові заходи, відсутність довгострокових зобов'язань Рішення носять запобіжний характер, та їх використання не відстежується. Щоб домогтися виконання роботи, звертається до безпосереднього виконавця, замість дотримуватися встановленої процедури. Негативне підкріплення під час прийняття рішень.

- **Впровадження**

- Ставлення до систематичного менеджменту: Не виносить і уникає Не любить пов'язувати себе зобов'язаннями.
- Оцінка досягнень: Нетерплячий Досягнуті результати завжди недостатні.

- **Формування команди**

- Ставлення до конфлікту: Використовує, щоб стимулювати бурхливу діяльність підлеглих Часто стає ініціатором конфлікту.
- Ставлення до Р: Стримане схвалення.
- Ставлення до А: Чи не виносить.
- Ставлення до інших Е: Неприязнь.
- Ставлення до І: Симпатизує.
- Ставлення до Мертвого пня: Ігнорує.
- **Типові скарги**: «Тут ніхто не доводить справу до кінця», «Вони неправильно визначили пріоритети», «Вони не розуміють, що я хочу, говорю чи маю на увазі».
- Спільна робота: Відмахується від проблем та рішень, на які витрачають час та сили інші люди. Ідея хороша, лише якщо це його власна ідея. Відстоює право часто змінювати свої рішення.

• Підлеглі

- Вважає за краще наймати: Клакерів. Шанувальників, які захоплюються його ідеями і швидко схоплюють їхню суть.
- Режим роботи підлеглих: Приходять на роботу раніше за боса і йдуть пізніше Палій вимагає, щоб вони завжди були під рукою.
- Періодичність зборів персоналу та попереднє сповіщення про них: Часто та без попередньої підготовки.
- Відвідування зборів: Обов'язково.
- Порядок денний на зборах: Перший пункт – найсвіжіша ідея боса. Решта — потік його свідомості.
- Хто виступає на зборах: Одна людина, бос Запитання не задаються. Деталі не аналізуються.
- Підлеглі отримують підвищення: Якщо вони з ентузіазмом виконують розпорядження боса і працюють у поті чола, виконуючи його доручення.
- За що підлеглі удостоюються похвали: Видимість старанної роботи.
- Про що замовчують підлеглі: Чому деякі проекти Палія нікуди не годяться.
- Дисфункціональна поведінка підлеглих: Шукають відмовки, щоб пояснити, чому вони не справляються із роботою.

• Управління змінами

- Фокус уваги: Які нововведення здійснюються, чи є варіанти застосування. Фокус уваги Палія - це рухається мета.
- Підхід до вирішення проблем: Розглядає ризики як можливості
- Методи навчання: Навчання допускається тільки якщо воно не відволікає людей від реалізації чергового задуму Палія.
- Ставлення до змін: Любить, якщо їх ініціатором він сам. Чинить опір, якщо ініціатива виходить від інших.
- Фокус креативності: Монополізує право на творчість

- Найцінніший актив компанії – це культура взаємної довіри та поваги. Саме І-функція дозволяє організації сформувати найважливіший актив.
- З погляду інтегратора ми працюємо не як група індивідів, а як команда. Якщо І-функція виконується як слід, команда здатна вирішити будь-яке завдання, необхідне досягнення мети.
- Зібратися разом – це початок.
Залишитися разом – це прогрес.
Працювати разом - це успіх.

Генрі Форд І

Гарячий прихильник ---I

- **Поведінка**

- Єдина функція:Інтегратор.
- Приходить на роботу і йде з роботи:Під час; відповідно до встановлених вимог.
- Особистісні особливості:Врівноважений, сприйнятливий, розуміючий, орієнтований людей, вдячний, якщо його посвячують у таємниці компанії. Вміє слухати.
- Фокус уваги:Прийнятність те, що робиться чи планується.
- Оцінює себе за:Здібності відігравати провідну роль у боротьбі за владу.
- Типові скарги:«Ми ладнаємо не так добре, як хотілося б».
- Як проводить вільний час: Виявляє черговий конфлікт (найчастіше уявний), який може вирішити тільки він сам, розпускає чутки або збирає інформацію для того, щоб спровокувати конфлікт.

- **Комунікація**

- Переважна поведінка: Шукає компроміси, зводить воєдино ідеї інших людей
- Переважний тип інформації: Хто яку позицію займає Чи не ділиться зібраною інформацією.

- **Прийняття рішень**

- Підхід:Приймає рішення лише за наявності консенсусу групи.

- **Впровадження**

- Ставлення до систематичного менеджменту: З підозрою, оскільки даний підхід може похитнути владну структуру, яку він контролює

- **Формування команди**

- Що робить найкраще: Схиляє людей до згоди, шукає компроміси
- Переважна поведінка: Розробляє нові проекти, наражає на всі сумніви, пропонує власний план дій, ігноруючи існуючий.
- Ставлення до конфлікту: Вітає, якщо може бути корисним при його вирішенні.
- Ставлення до Р: Нехтування, вважає тупуватим.
- Ставлення до А: Унікає. Вважає, що адміністратор заважає досягненню консенсусу.
- Ставлення до Е: Підтримує, лестить, оскільки підприємець, як правило, грає першу скрипку.
- Ставлення до інших І: Недовіра, якщо вони не працюють під його початком Опікає та захищає І-підлеглих.
- Ставлення до Мертвого пня: Прихильне, оскільки той не завдає клопоту.

- **Управління персоналом**

- Вважає за краще наймати: Поступливих людей, які ладнають між собою та з начальством.
- Стиль підлеглих: Повідомлювачі.
- Режим роботи підлеглих: За встановленим розкладом, відповідно до вимог боса.
- Періодичність зборів персоналу та попереднє сповіщення про них: Регулярно відповідно до вимог.
- Відвідування зборів: Бажано.
- Порядок денний на зборах: Не визначена. Люди кажуть, чого хочуть.
- Хто виступає на зборах: Будь-хто і все поспіль. Виступи не повинні підривати авторитет боса.
- Підлегли отримують підвищення: Якщо вони уживливі, доброзичливі та віддані босу.
- За що підлегли удостоюються похвали: Вміння жити з людьми.
- Про що замовчують підлегли: Про свої справжні почуття, якщо такі заважають досягненню консенсусу.
- Дисфункціональна поведінка підлеглих: Розпускають чутки, щоб привернути увагу

- **Управління змінами**

- Відношення до змін: Вітає, якщо зміни дозволяють йому успішно вирішувати конфлікти та не завдають шкоди єдності.
- Ставлення до планування: Протидіяє, якщо бачить у ньому загрозу уявній єдності, якої він досяг, або якщо вона заважає йому залишатися незамінним.
- Фокус креативності: Інтегрований його стараннями.
- Методи навчання: Акцент на міжособистісних стосунках.

Мертвий пень, ----

- Перебуває в апатії.
- Тримає свої **ідеї** при собі.
- Його **єдина мета** - Зберегти в недоторканності свій маленький світ.
- Уникає **змін** та ухиляється від нової роботи та нових проектів.
- Він нічому **не пручається**.
- Зговірливий, доброзичливий і безпечний.

Особливості — — —

- № 1. «Низький управлінський метаболізм»
- № 2. Мертвий пені ніколи не скаржиться
- № 3. Відмова від боротьби із змінами
- № 4. Підлеглі Мертвого пеня

Наглядач РА-

- націлений на досягнення, результати та контроль. Його цікавлять ефективність та результативність;
- плани та дії розписані до дрібниць;
- негнучкий і впертий;
- діловитий і неупереджений;
- нетерплячий до себе та інших.



BSK

KROK
BUSINESS
SCHOOL

Менеджмент
Базис
Асоціації

Милостивий господар РА-І

- сухий та холодний з людьми;
- не має харизми і не здатний надовго згуртувати людей;
- може досягти непоганих результатів у короткостроковому аспекті;



BSK

KROK
BUSINESS
SCHOOL

Менеджмент
Будівля
Амбіцій

Дбайливий бюрократ -А-І

- Люди працюють без ентузіазму, прагнення конкретної мети відсутня, сміливих ідей немає й близько, перетворення не плануються. Розбіжності замовчуються і обговорюються публічно;
- Може вижити лише у стабільному середовищі за відсутності конкуренції

Тренер малої ліги Р--І

- вміє досягати результатів та згуртовувати підлеглих;
- страждає надлишком ідеалізму і необґрунтовано чіпляється до підлеглих;
- підтримує тих, хто робить свою справу;
- вміє досягати результату;
- **не** вміє закріплювати свої здобутки;
- **Не** розробляє стратегію;
- **Не** висуває серйозні ідеї.

Засновник Р-Е-

- креативний, готовий ризикувати, дуже товариський.
- далекоглядний, орієнтований на результат.



BSK

KROK
BUSINESS
SCHOOL

Менеджмент
БІЗНЕС
АМБІЦІЙ

Винахідник-одинак РАЕ-

- Цілеспрямований
- У нього маса блискучих ідей,
- знає, як досягти свого і вміє організувати робочий процес.
- Не може забезпечити наступність
- З РАЕ- вийде відмінний керівник проекту, який працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Демагог – ЕІ

- об'єднує людей виключно за рахунок своїх ідей,
- отримує задоволення від того, що хтось підтримує його і готовий втілювати в життя його ідеї.
 - Уявний лідер – АЕІ
- може бути блискучим підприємцем, адміністратором та інтегратором, але, не володіючи технічними ноу-хау, він просто не розуміє, що потрібно робити.

Зануда - АЕ-

- розгублений і пригнічений своєю неспроможністю. Це робить його похмурим, незадоволеним та агресивним;
- на зборах він незмінно обстоює протилежну позицію;
- любить сперечатися заради спору;
- уїдливий, запеклий, прискіпливий і похмурий.

Харизматичний гуру Р-ЕІ

- Творчий початок харизматичного гуру націлений на результат. Він вірний поставленим цілям і спрямовує свої підприємницькі здібності з їхньої досягнення. При цьому він вміє переконувати та гуртувати людей, надихаючи їх своїми ідеями.



BSK

KROK
BUSINESS
SCHOOL

Менеджмент
Базис
Амбіції

ІДЕАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Хто мудрий? Той, хто навчається у всіх та кожного.

Хто сильний? Той, хто приборкав свої пристрасті.

Хто багатий? Той, хто задоволений долею.

Кому це дано?

Нікому».

Бенджамін Франклін

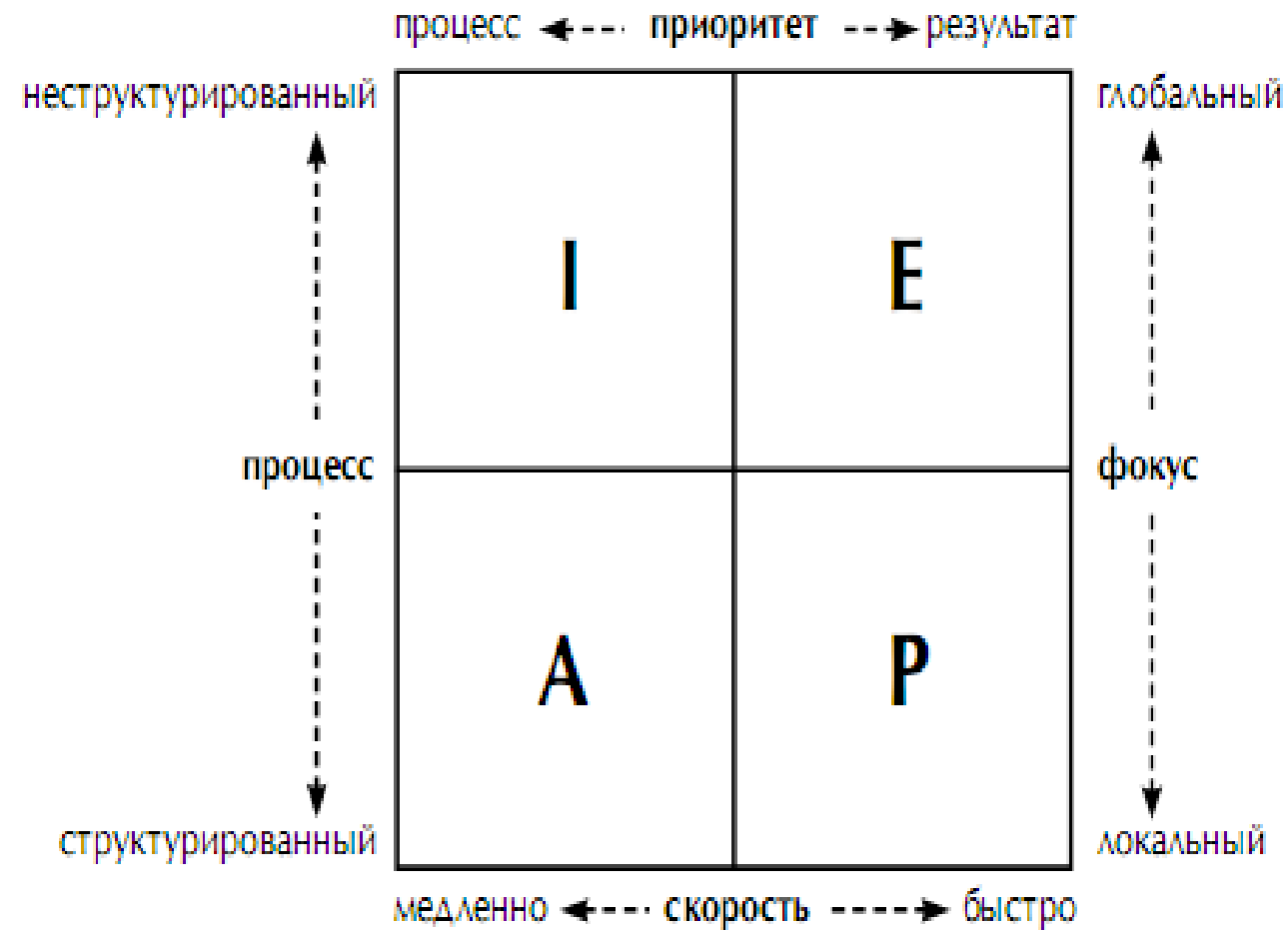
Успішна команда

- Вміння блискуче виконувати не менше однієї функції.
- Відсутність прочерків у (PAEI)-кодi.
- Необхідно мати мінімум знань і навичок для задовільного виконання будь-якої управлінської функції.
- Усі члени команди зберігають індивідуальність.
- Команді потрібен лідер.
- Команда повинна бути складена так, щоб переваги одних членів компенсували недоліки інших.

Декілька класичних комбінацій

- **Немає комбінації**, яка дозволить створити ідеальну команду
- **Успішна команда:**
 - (Paei) та (pAei) та (paEi) та (pael)
 - (Pael) та (pAel) та (paEI).
- **Приречена команда:** (PAei) та (paEI)
- Наявність конфліктів

Чи вміємо спілкуватися?



Джерела конфлікту

- Нерозуміння (говоримо різними мовами);
- Манера вираження згоди чи незгоди
- Якщо підійти до конфлікту відповідним чином, він може бути корисним і продуктивним.

Вирішення конфліктів

- Фактори, що формують атмосферу взаємної довіри та поваги:
- 1. Люди
- 2. Процес
- 3. Структура
- 4. Єдині погляди та цінності

Взаємодоповнююча команда - завдання-головоломка

- 1. Що вимагає атмосфера організації? Чи буде компанія толерантна до стилю цього претендента?
- 2. Що потрібно команді; інакше кажучи, які стилі нинішніх членів команди потрібно доповнити?
- 3. Які особливості та вимоги конкретного завдання?
- 4. Яка свобода дій при прийнятті рішень у рамках виконання цього завдання?

- Як поводитися з (Р)-Виробником, або Героєм-одинаком
- Як поводитися з (А)-Адміністратором, або Бюрократом
- Як поводитися з (Е) —Підприємцем, або палієм
- Як поводитися з (І)-Інтегратором, або Гарячим прихильником

Збори команди

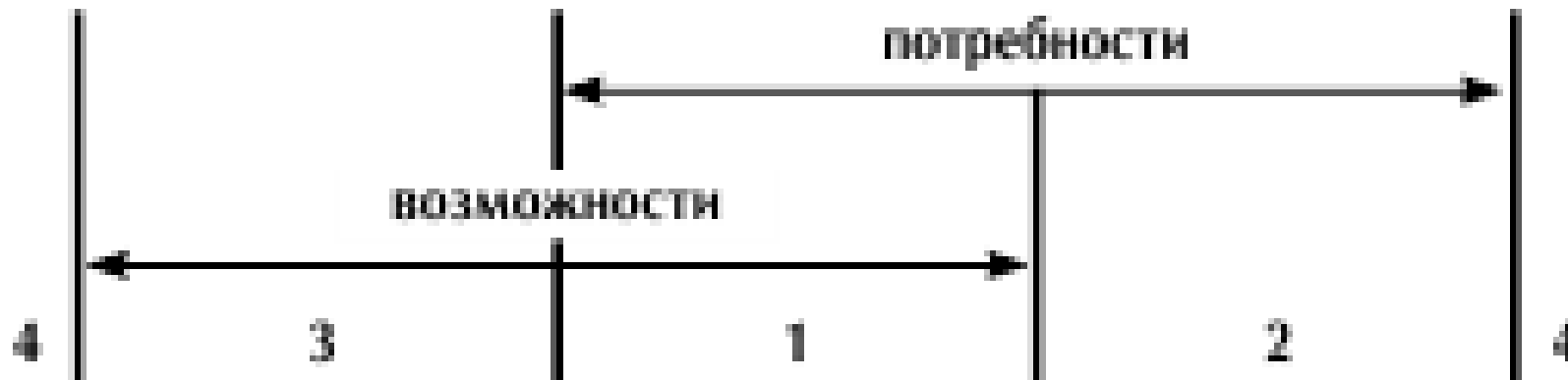
- корпоративні засади;
- правила;
- керуючі накази.
- **«Залізні правила»**
- Дійсно, бажане та необхідне
- Питання, сумніви та заперечення
- Захисна поведінка

Хороший лідер

- 1. Чи здатний діяти свідомо.
- 2. Чи здатний діяти усвідомлено.
- 3. Має різнобічні здібності: у його (PAEI)-коді відсутні прочерки.
- 4. Знає свої сильні та слабкі сторони, а також свою унікальність.
- 5. Приймає свої переваги, недоліки та свою унікальність.
- 6. Здатний оцінити сильні та слабкі сторони інших людей.
- 7. Визнає та цінує відмінні риси інших людей.
- 8. Вміє зменшити темп і розслабитися у складній ситуації.
- 9. Створює умови, в яких конфлікт вирішується в атмосфері взаємної довіри та поваги та стає засобом навчання

Зовнішність компанії

- Хто наші клієнти та чого вони хочуть?
- Які їхні потреби ми задовольняємо?
- Які залишаються незадоволеними?
- які наші ключові можливості — що ми вміємо робити?



Місія менеджменту та навчання лідерів

- Освіта для (Р) та (А)
- Освіта для (Е) та (І)
- Навчання та розвиток (Р) та (А) в організації
- Делегування повноважень та децентралізація



Тема 6: Управління фінансовими та інвестиційними ризиками, Due Diligence



- **Фінансові ризики** – це можливість виникнення фінансових втрат для інвестора або компанії через різні фактори.
- **Інвестиційні ризики** – це ймовірність того, що інвестиції можуть не принести очікуваної віддачі.



За даними Deloitte, 90% фінансових керівників вважають управління ризиками критично важливим для довгострокового успіху компанії.

Кредитні ризики

- **Визначення:** Ризик того, що боржник не зможе виконати свої фінансові зобов'язання.
- **Приклад:** Неплатежі по облігаціях чи кредитах.

За даними Fitch Ratings, глобальний дефолт корпоративних облігацій у 2023 році склав 2.6%, а у високоризикових сегментах — 4.5%

Ринкові ризики

- **Визначення:** Ризик втрат через коливання на ринках (цін на активи, валюти, відсоткові ставки).

- **Види:**

- Валютні ризики
- Ризики відсоткових ставок
- Товарні ризики

Згідно з McKinsey, у періоди нестабільності, волатильність у фондових ринків може збільшуватися до 50%.

Валютні ризики

- **Визначення:** Ризик, пов'язаний зі зміною курсу валют.
- **Приклад:** Інвестор, який отримує доходи в іноземній валюті, може втратити через падіння її курсу.

У 2023 році коливання валютних курсів у деяких країнах досягли 10-15% у зв'язку з геополітичними подіями.

Ліквідні ризики

- **Визначення:** Ризик того, що активи важко продати швидко без значних втрат у ціні.
- **Приклад:** Нерухомість або інфраструктурні проекти можуть бути неліквідними.

Згідно з World Bank, у 2022 році 25% малих підприємств зіткнулися з ліквідними проблемами через економічну нестабільність.

Операційні ризики

- **Визначення:** Ризик втрат через внутрішні процеси компанії, помилки, шахрайство або збої.
- **Приклад:** Кібератаки, технічні збої, помилки персоналу.

У 2023 році понад 60% компаній стикнулися з кіберризиками, що призвело до втрат на суму понад \$1 трлн (згідно з PwC).

Інфляційні ризики

- **Визначення:** Ризик знецінення купівельної спроможності інвестицій через інфляцію.
- **Приклад:** Доходи від облігацій не покривають рівень інфляції.

Середній рівень інфляції у світі у 2022 році склав 7.4%, що значно перевищує очікувані норми для багатьох економік.

Репутаційні ризики

- **Визначення:** Втрата довіри до компанії або інвестора через негативні події чи поведінку.
- **Приклад:** Скандали, пов'язані з корпоративним управлінням.

Згідно з дослідженням Deloitte, 87% директорів вважають, що репутаційні ризики мають найбільший вплив на бізнес.

Управління інвестиційними ризиками

• Стратегії:

- Диверсифікація
- Хеджування
- Страхування
- Оцінка ризиків через фінансові моделі

65% інст ит уційних інвест орів у 2023 році заст осували ст рат егії хеджування для зниження валют них ризиків (дані CFA Institute).

Регуляторні ризики

- **Визначення:** Ризик втрат через зміни в законодавстві або нормативних актах, що впливають на діяльність компаній.
- **Приклад:** Зміни в податковій політиці, обмеження для певних галузей.

У 2023 році в США було введено понад 1200 нових регуляторних норм, що вплинули на фінансовий ринок (дані SEC).

Екологічні ризики

- **Визначення:** Ризики, пов'язані з впливом екологічних чинників на діяльність компаній.
- **Приклад:** Природні катастрофи, зміни клімату, вимоги до екологічних стандартів.

У 2022 році глобальні збитки від природних катастроф досягли \$268 млрд, з них 40% втрачені були підприємства та інвестиції (дані Munich RE).

Технологічні ризики

- **Визначення:** Ризики, пов'язані з технологічними збоями або швидкими змінами технологій.
- **Приклад:** Застарілі технології, кібератаки, втрата даних.

За даними IBM, у 2023 році середня вартість кібератаки на компанію становила \$4.35 млн.

Соціальні ризики

- **Визначення:** Ризики, що виникають через соціальні зміни або напруженість у суспільстві.
- **Приклад:** Страйки, демографічні зміни, зміна споживацьких переваг.

McKinsey повідомляє, що 70% великих корпорацій у світі вважають соціальні ризики критичними для свого довгострокового розвитку.

Страхові ризики

- **Визначення:** Ризик невиконання страхових зобов'язань або нездатності страхових компаній виплачувати компенсації.

- **Приклад:** Банкрутство страхової компанії, зміни в законодавстві, що регулюють страхування.

Відповідно до NAIC (National Association of Insurance Commissioners), у 2023 році 15% ст рахових компаній у США повідомили про зрост ання рівня ст рахових вимог, що перевищує їх капіт альні резерви.

Макроекономічні ризики

- **Визначення:** Ризики, пов'язані з впливом макроекономічних чинників, таких як інфляція, безробіття, ВВП.
- **Приклад:** Економічний спад, інфляція, зростання безробіття.

У 2023 році світовий ВВП виріс на 2.9%, але глобальні економічні ризики залишаються високими через невизначеність у фінансових та енергетичних секторах (дані IMF).

Ризики інфраструктури

- **Визначення:** Ризики, пов'язані з відсутністю або незадовільним станом інфраструктури, що може вплинути на економічну діяльність.
- **Приклад:** Відсутність транспортної або енергетичної інфраструктури у регіонах.

Згідно з дослідженням McKinsey, у світі необхідно інвестувати понад \$3 трлн у розвиток інфраструктури до 2030 року для зниження ризиків на ринках, що розвиваються.

Етичні ризики

- **Визначення:** Ризики, пов'язані з неетичною поведінкою компаній або їх керівництва.
- **Приклад:** Корупція, конфлікт інтересів, невідповідність етичним стандартам.

За даними Transparency International, у 2023 році 21% компаній зіштовхнулися з фінансовими втратами через корупційні скандали.

Кореляційні ризики

- **Визначення:** Ризики, що виникають через високу кореляцію між активами або ринками.
- **Приклад:** Падіння цін на нафту одночасно призводить до зниження вартості акцій енергетичних компаній.

За даними Bloomberg, у 2023 році спостерігалася значна кореляція між ринками сировинних товарів і фондовими ринками на рівні 0.85.

Геополітичні ризики

- **Визначення:** Ризики втрат через геополітичні конфлікти, торгові війни або міжнародні санкції.
- **Приклад:** Торгівельні обмеження між США та Китаєм впливають на глобальні ланцюги постачання.

Згідно з даними Eurasia Group, 45% інвесторів у 2023 році відзначили збільшення геополітичних ризиків, що впливають на їхні інвестиційні рішення.

ЩО РОБИТИ ?

Диверсифікація як метод зниження ризиків

- **Визначення:** Розподіл інвестицій між різними активами для зниження впливу окремих ризиків.
- **Переваги:** Зниження ризиків через інвестування в різні галузі, активи та регіони.

Статистика: Інвестори, які використовують стратегію диверсифікації, мають на 12% менший рівень збитків під час економічної кризи (дані JP Morgan).

Хеджування як захист від ризиків

- **Визначення:** Використання фінансових інструментів (ф'ючерси, опціони) для зменшення ризику втрат від несприятливих змін на ринках.

- **Приклад:** Захист від валютних ризиків через купівлю валютних ф'ючерсів.

У 2023 році близько 80% міжнародних корпорацій використовували хеджування для зниження ризиків (дані PwC).

Що таке Due Diligence?

- **Визначення:** Due Diligence — це комплексний процес перевірки та аналізу інформації про компанію або актив перед прийняттям інвестиційного або фінансового рішення.
- **Мета:** Зменшити ризики для інвесторів та забезпечити повноту інформації.

Перед купівлею компанії інвестор проводить Due Diligence? щоб перевірити фінансові показники? юридичні зобов'язання? а також і інші ризики;

Типи Due Diligence

1. Фінансова перевірка:

1. Аналіз фінансових звітів, прибутковості, грошових потоків, боргових зобов'язань.
2. Оцінка відповідності фінансових результатів з прогнозами.

2. Юридична перевірка:

1. Огляд контрактів, юридичних зобов'язань, ліцензій, патентів.
2. Перевірка наявності судових процесів або потенційних юридичних проблем.

3. Операційна перевірка:

1. Оцінка ефективності операційних процесів, управлінських практик, постачальників.
2. Аналіз структури та управління бізнесом.

4. Технічна перевірка:

1. Огляд технологічної інфраструктури, інновацій, патентів.
2. Перевірка стану обладнання та програмного забезпечення.

Процес проведення Due Diligence

1. Попереднє планування:

1. Визначення цілей перевірки.
2. Підготовка команди та створення плану роботи.

2. Збір інформації:

1. Отримання документів (фінансових звітів, контрактів, ліцензій).
2. Інтерв'ю з керівництвом та ключовими працівниками компанії.

3. Аналіз даних:

1. Вивчення фінансових, юридичних, операційних та інших аспектів бізнесу.
2. Виявлення можливих ризиків та невідповідностей.

4. Висновки та рекомендації:

1. Формування звіту з результатами перевірки.
2. Рекомендації щодо угоди (продовження або відмова від інвестицій).

Ключові аспекти фінансового Due Diligence

- **Аналіз прибутковості:** Перевірка доходів та витрат компанії для визначення фінансової стійкості.
- **Грошові потоки:** Визначення джерел та обсягів грошових потоків.
- **Активи та пасиви:** Перевірка наявності нерухомості, обладнання, боргових зобов'язань.
- **Податкова відповідність:** Огляд податкової звітності, перевірка заборгованостей перед державою.

Статистика: Згідно з KPMG, 42% угод злиття та поглинання не завершуються через результати фінансового Due Diligence.

Ризики, що можуть бути виявлені під час Due Diligence

- **Фінансові ризики:** Недооцінка або переоцінка активів, незадекларовані боргові зобов'язання.
- **Юридичні ризики:** Невирішені судові справи, відсутність важливих ліцензій або дозволів.
- **Операційні ризики:** Неефективні бізнес-процеси, проблеми з ланцюгами постачання.
- **Репутаційні ризики:** Негативна публічність або незадоволеність клієнтів.

Під час перевірки виявляють ься невраховані борги або юридичні проблеми, що можут ь вплинут и на рішення про інвест ування.

Переваги проведення Due Diligence

- **Зменшення ризиків:** Виявлення проблем до укладення угоди допомагає уникнути втрат.
- **Оцінка реальної вартості:** Забезпечує точну оцінку вартості компанії чи активу.
- **Прийняття обґрунтованих рішень:** Дає повну картину для інвесторів та менеджменту.
- **Поліпшення переговорних позицій:** Результати перевірки можуть допомогти досягти кращих умов угоди.

Виклики в проведенні Due Diligence

- **Обмежений доступ до інформації:** Деякі компанії можуть не надавати повну або достовірну інформацію.
- **Часові обмеження:** Важливо встигнути провести всебічну перевірку в стислі терміни.
- **Складність оцінки нематеріальних активів:** Такі активи, як бренди чи патенти, важко точно оцінити.

Висновки

- Фінансові та інвестиційні ризики є ключовими для аналізу при прийнятті рішень.
- Ефективне управління ризиками допомагає знизити втрати і забезпечити стабільність.

За даними KPMG, компанії, що активно управляють ризиками, мають на 20% кращі фінансові результати.

Проблема Uber: Бізнес-модель, заснована на порушенні закону

Uber зіткнувся з серйозними проблемами, які виходять за рамки токсичної культури керівництва. Основна проблема полягає в самій бізнес-моделі компанії, яка ґрунтується на порушенні закону.

Uber Can't Be Fixed — It's Time for Regulators to Shut It Down
by [Benjamin Edelman](#)

<https://hbr.org/2017/06/uber-cant-be-fixed-its-time-for-regulators-to-shut-it-down>





Переваги Uber для пасажирів

1 Нижчі тарифи

Uber пропонує дешевші поїздки порівняно з традиційними таксі.

2 Чисті автомобілі

Транспортні засоби Uber зазвичай підтримуються в хорошому стані.

3 Зручні платежі

Електронні платежі спрощують процес оплати для клієнтів.



Скандали та проблеми керівництва





Незаконність як конкурентна перевага

Звичайні автомобілі

Uber використовував некомерційні транспортні засоби без спеціальних ліцензій.

Уникнення витрат

Компанія економила на комерційному страхуванні, реєстрації та перевірках.

Нижчі ціни

Економія дозволила Uber пропонувати нижчі тарифи, ніж конкуренти.

Захист незаконної діяльності

1

Лобіювання

Uber мобілізував пасажирів і водіїв для впливу на регуляторів.

2

Юридичний захист

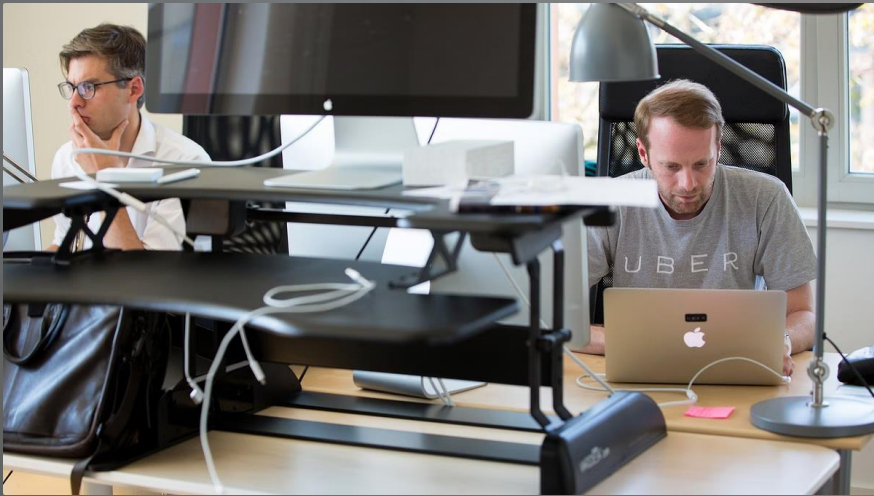
Команда адвокатів компанії використовувала відточені аргументи проти критиків.

3

PR-кампанії

Uber представляв себе як інноватора, а критиків - як застарілих.





Культура порушення закону



Супер-прокачаний

Цінність компанії, що заохочує агресивний підхід.



Завжди поспішай

Акцент на швидкості, часто за рахунок дотримання правил.



Сміливий

Заохочення ризикованої поведінки та порушення норм.

Роль юридичної команди

Звичайні компанії

Uber

Дотримання закону

Схвалення незаконних практик

Консультації щодо легальності

Участь у сумнівних діях



Конкуренція та поширення незаконних практик

1

Lyft запускає послуги з особистими автомобілями

Перша компанія, що використала некомерційні транспортні засоби.

2

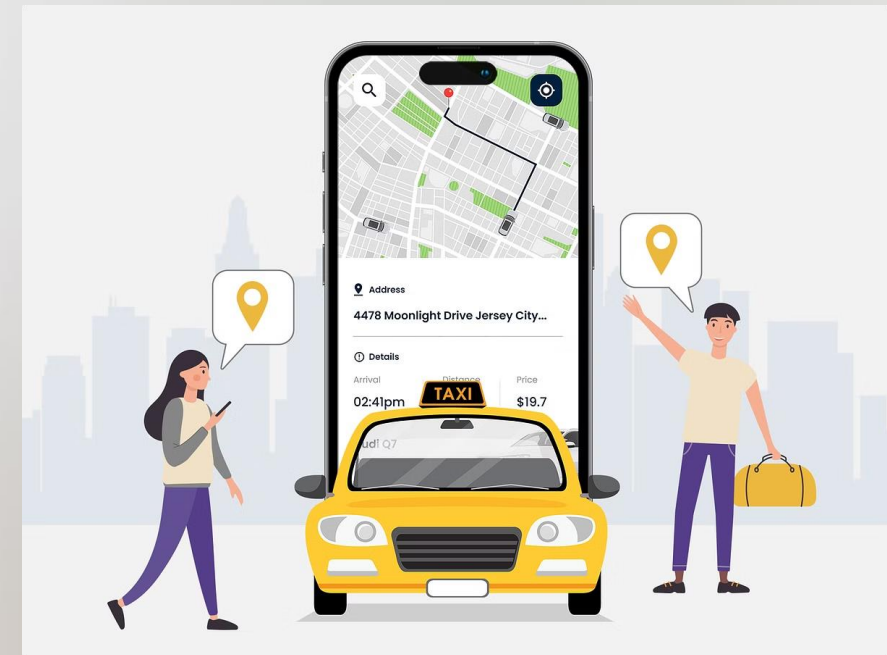
Uber реагує

Компанія приймає та розширює підхід Lyft.

3

Інші наслідують

Конкуренти також починають використовувати неліцензовані транспортні засоби.



Наслідки та потенційні покарання

Масштаб порушень

Мільярди незаконних поїздок у тисячах юрисдикцій.

Можливі штрафи

Сотні доларів за кожну незаконну поїздку.

Ризик банкрутства

Загальний ризик перевищує грошові кошти та балансову вартість Uber.



Висновки та уроки

Повага до закону

Інновації повинні
відповідати
законодавству.

Наслідки порушень

Недотримання правил
призводить до серйозних
проблем.

Необхідність покарання

Суворе дотримання
законів може запобігти
подібним порушенням у
майбутньому.

Інструменти управління ризиками

1. Реєстр ризиків
2. Матриця ризиків
3. SWOT-аналіз (!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!)
4. Аналіз відмов і наслідків - Failure mode and effects analysis (FMEA)
5. Моделювання методом Монте-Карло
6. Аналіз першопричини - Root cause analysis (RCA)
7. Мозковий штурм
8. Техніка Delphi
9. Аналіз сценарію
10. PERT (Техніка перегляду оцінки програми)
11. Аналіз чутливості
12. Структура розподілу ризиків (RBS)

1. Реєстр Ризиків

Опис: Реєстр ризиків ідентифікує та відстежує ризики, включаючи ймовірність, вплив та стратегії пом'якшення.

Переваги: Централізована інформація, покращена прозорість.

Недоліки: Потребує постійного оновлення, може бути суб'єктивним.

2. Матриця Ризиків

Опис: Візуальний інструмент, який картографує ризики на основі їх ймовірності та впливу за допомогою двовимірної сітки.

Переваги: Візуальне представлення, допомагає пріоритезувати.

Недоліки: Суб'єктивна оцінка, може спрощувати складні ризики.

3. SWOT- аналіз

Опис: Інструмент, який оцінює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з проектом.

Переваги: Комплексний, інтуїтивно зрозумілий.

Недоліки: Якісний характер.
Суб'єктивність. Обмежена глибина.
Знімок у часі

4. Аналіз відмов і наслідків (FMEA)

Опис: Ідентифікує можливі точки відмови та оцінює їх вплив і ймовірність.

Переваги: Детальний аналіз, пріоритезація ризиків.

Недоліки: Затратний за часом, потребує великої кількості даних.

5. Моделювання методом Монте-Карло

Опис: Використовує ймовірнісні розподіли для прогнозування можливих результатів і їх ймовірності.

Переваги: Підтримує складність, надає детальні результати.

Недоліки: Потребує статистичних знань, вимагає багато даних.

6. Аналіз першопричини (RCA)

Опис: Зосереджується на виявленні кореневих причин ризиків чи проблем.

Переваги: Профілактичний, покращує процеси.

Недоліки: Затратний за часом, потребує кваліфікованих експертів.

7. Мозковий штурм

Опис: Творчий груповий процес для генерування ідей та ідентифікації ризиків.

Переваги: Заохочує креативність, інклюзивність.

Недоліки: Ризик групового мислення, потребує фасилітації.

8. Техніка Delphi

Опис: Структурований метод, коли експерти надають анонімні відповіді щодо ризиків у кількох раундах.

Переваги: Зменшує упередженість, використовує думки експертів.

Недоліки: Затратний за часом, дорогий.

9. Аналіз сценарію

Опис: Оцінка різних сценаріїв майбутнього та їх можливих ризиків.

Переваги: Покращує готовність, допомагає в прийнятті рішень.

Недоліки: Потребує багато часу, вимагає точних даних.

10. PERT (Техніка перегляду оцінки програми)

Опис: Використовує мережеві діаграми для планування та аналізу завдань у проекті, враховуючи часові оцінки.

Переваги: Покращує планування, управляє невизначеністю.

Недоліки: Потребує точних оцінок, складний.

11. Аналіз чутливості

Опис: Оцінює, як різні змінні впливають на результати проекту.

Переваги: Визначає критичні змінні, покращує прийняття рішень.

Недоліки: Потребує точних даних, затратний за часом.

12. Структура розподілу ризиків (RBS)

Опис: Ієрархічна структура, що категоризує ризики за джерелом або впливом.

Переваги: Систематична, покращує комунікацію.

Недоліки: Потребує багато часу на розробку, складна для великих проєктів.



		Impact →				
		Negligible	Minor	Moderate	Significant	Severe
Likelihood ↑	Very Likely	Low Med	Medium	Med Hi	High	High
	Likely	Low	Low Med	Medium	Med Hi	High
	Possible	Low	Low Med	Medium	Med Hi	Med Hi
	Unlikely	Low	Low Med	Low Med	Medium	Med Hi
	Very Unlikely	Low	Low	Low Med	Medium	Medium

Failure

Mode

Effect

Analysis

F



Potential

M



Types, ways,
possibilities

E



Negative Effect
on process
under study

A

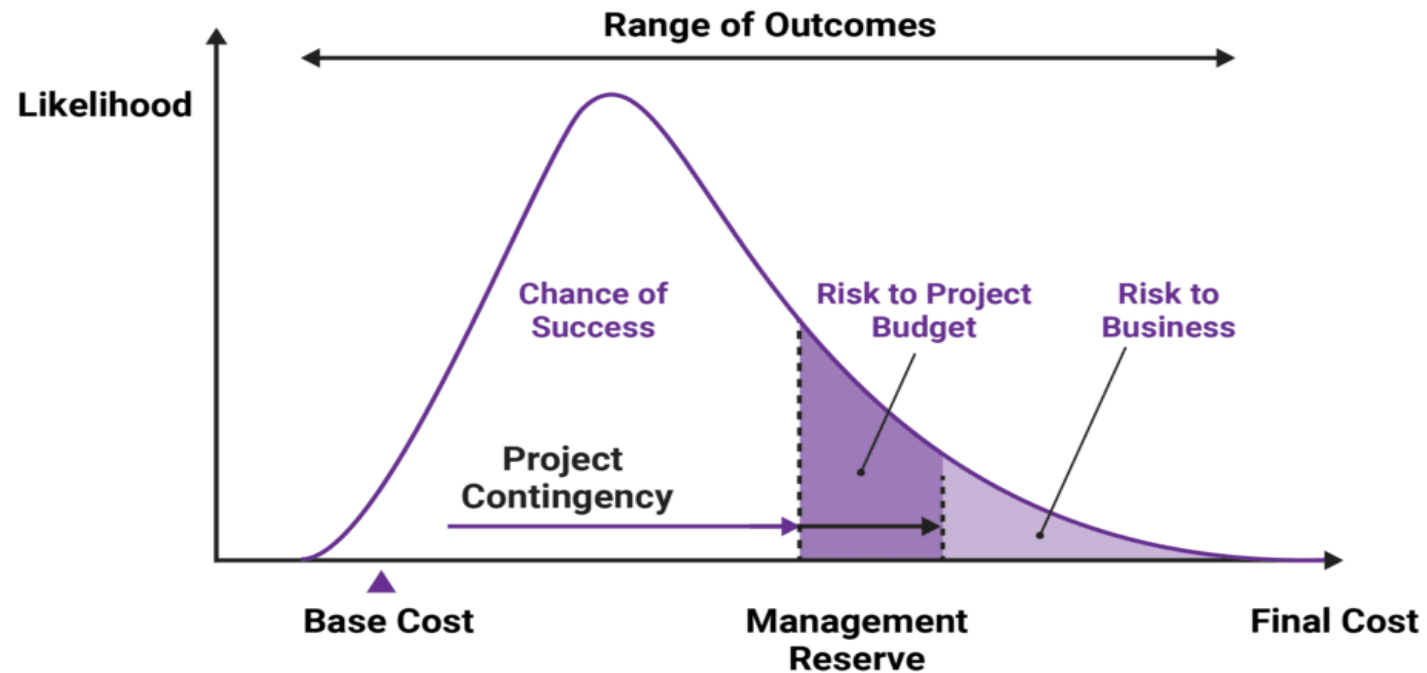


Study risk and
reduce it



Severity	Classification	CONSEQUENCES				PROBABILITY				
		Safety	Equipment/ Maintenance Cost	Production	Environmental	1	2	3	4	5
						< 1%	1% - 5%	5% - 25%	25% - 50%	> 50%
						Remote	Extremely Unlikely	Very Unlikely	Unlikely	Likely
5	Disastrous	Multiple fatalities, > 5. Large effects on large external inhabited zones-several fatalities	Extensive damage >\$8M	Major loss, not recoverable. More than 3 days lost production	Major pollution with sustained environmental consequences external to the site	5	10	15	20	25
4	Catastrophic	Lethal effect on several persons (several fatalities). Lethal external effect - one fatality, several physical injuries	Major damage \$6M-\$8M	Major loss. Up to 50% not recoverable Up to 3 days lost production.	Major pollution external to the site. Evacuation of persons	4	8	12	16	20
3	Major	Lethal effect on one person and/or several permanent invalidities. Permanent external effects	Localized damage \$2M - \$6M	Medium loss, not wholly recoverable through normal production < 24 hours lost production	Moderate pollution, within site limits. Product liability	3	6	9	12	15
2	Serious	Permanent injury, lost time accident. Non-permanent external effects	Minor damage \$200K - \$2M	Minor loss, recoverable through normal production 2 to 8 hours lost production	Spill or release of pollutant requiring a declaration to authorities but without environmental consequences	2	4	6	8	10
1	Moderate	No permanent injury, recordable with no lost time/medical treatment. No external effect	Slight damage < \$200K	Little to no effect. Production easily recovered. < 2 hour lost production.	Minor spill or release of pollutant, not requiring a declaration	1	2	3	4	5

Monte Carlo Analysis PMP



Опис проблеми:

Компанія реалізує будівельний проєкт із загальним бюджетом \$5,000,000. Однак існують невизначеності щодо витрат на матеріали, робочу силу та інші змінні. Управлінська команда хоче оцінити ймовірність того, що реальні витрати перевищать запланований бюджет. Для цього необхідно застосувати метод Монте-Карло.

Вихідні дані:

- Витрати на матеріали: \$2,000,000 $\pm$ 10%
- Витрати на робочу силу: \$1,500,000 $\pm$ 15%
- Інші витрати: \$1,500,000 $\pm$ 20%

Змінні витрат можна апроксимувати нормальним розподілом зі стандартними відхиленнями відповідно до зазначених відсотків.

Витрати на матеріали: нормальний розподіл із середнім значенням \$2,000,000 і стандартним відхиленням 10% від цієї суми (\$200,000).

Витрати на робочу силу: нормальний розподіл із середнім значенням \$1,500,000 і стандартним відхиленням 15% від цієї суми (\$225,000).

Інші витрати: нормальний розподіл із середнім значенням \$1,500,000 і стандартним відхиленням 20% (\$300,000).

Витрати на матеріали: нормальний розподіл із середнім значенням \$2,000,000 і стандартним відхиленням 10% від цієї суми (\$200,000).

Витрати на робочу силу: нормальний розподіл із середнім значенням \$1,500,000 і стандартним відхиленням 15% від цієї суми (\$225,000).

Інші витрати: нормальний розподіл із середнім значенням \$1,500,000 і стандартним відхиленням 20% (\$300,000).

Симуляція методом Монте-Карло:

- Крок 1:** Згенеруйте випадкові значення для кожної категорії витрат, використовуючи нормальні розподіли.
- Крок 2:** Для кожної ітерації розрахуйте загальні витрати як суму витрат на матеріали, робочу силу та інші змінні.
- Крок 3:** Порівняйте загальні витрати з бюджетом (\$5,000,000). Якщо витрати перевищують цей бюджет, зафіксуйте цей випадок.
- Крок 4:** Повторіть симуляцію кілька тисяч разів (наприклад, 10,000 ітерацій), щоб отримати достатню кількість результатів.

Ймовірність перевищення бюджету становить **51.09%**.
Це означає, що в понад половині випадків реальні
витрати на проєкт можуть перевищити запланований
бюджет у \$5,000,000.

Метод Делфі:

Метод Делфі включає наступні кроки:

1.Вибір групи експертів: Потрібно відібрати 5-10 експертів, які добре обізнані в галузі продукту та ринку. Вони мають досвід в управлінні ризиками та продуктами.

2.Формулювання питань: Створюється список питань, що стосуються можливих ризиків, їхньої ймовірності та впливу на запуск продукту. Наприклад:

1. Які ризики пов'язані з ринковими умовами?
2. Які технічні ризики можуть виникнути при розробці продукту?
3. Які ризики можуть виникнути через конкурентів?

3.Перший раунд опитування: Експертам надсилаються анкети, де вони оцінюють ймовірність кожного ризику (за шкалою від 1 до 5) і його вплив на проєкт (також від 1 до 5). Після цього експертів просять обґрунтувати свої оцінки.

4.Аналіз відповідей: Після збору відповідей обчислюються середні значення оцінок ймовірності та впливу кожного ризику. Оцінки аналізуються для виявлення великих розбіжностей між експертами.

5.Другий раунд опитування: Експертам надсилаються узагальнені результати з середніми оцінками, а також анонімні коментарі інших експертів. Вони можуть змінити свої оцінки, беручи до уваги думки колег.

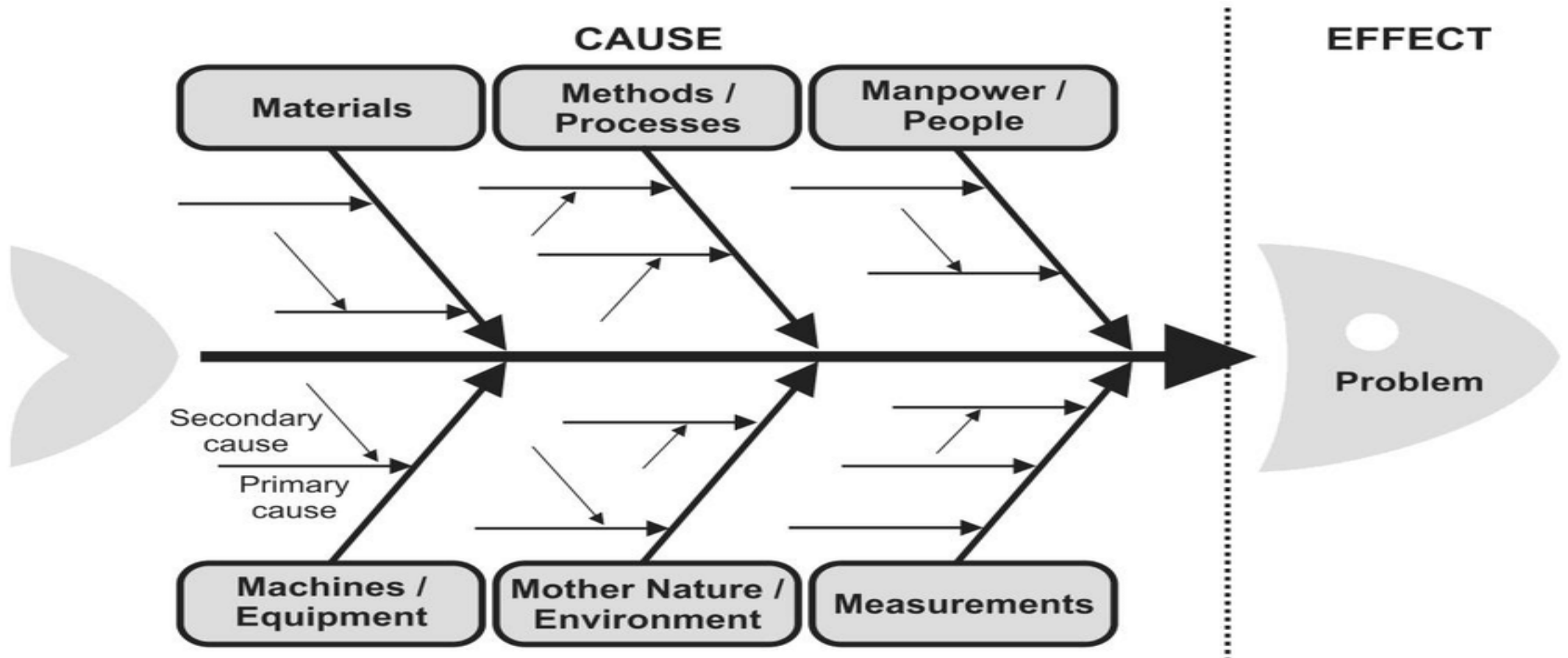
6.Досягнення консенсусу: Після другого (або кількох) раунду експерти досягають більшого рівня узгодженості в оцінках ризиків.

Компанія випускає новий електронний гаджет на ринок. Основні ризики включають:

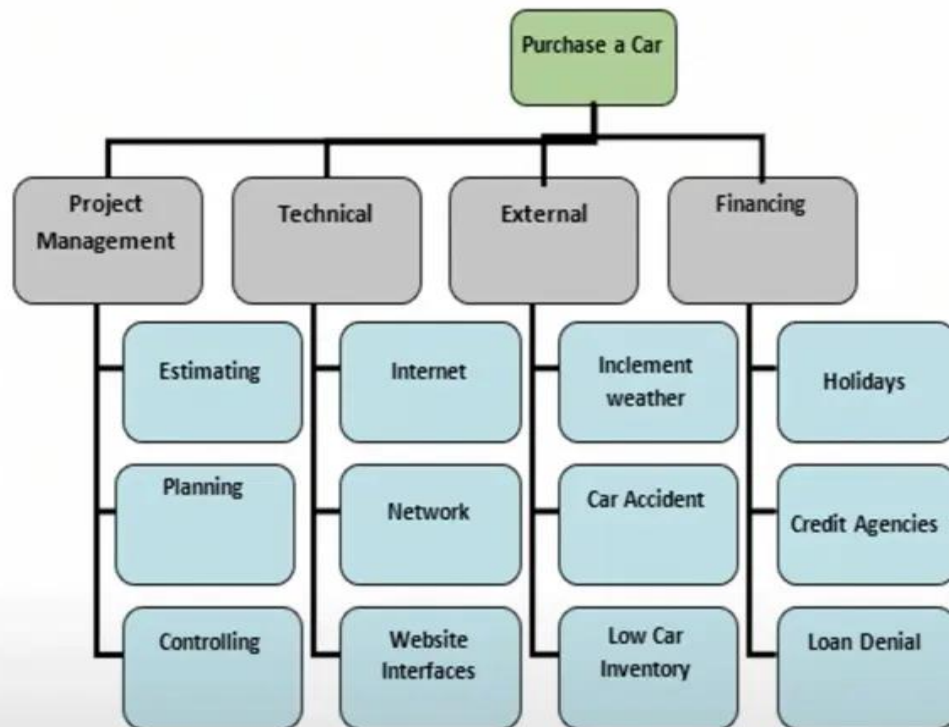
- Ризик невідповідності продукту потребам ринку.
- Ризик затримки у виробництві через технічні проблеми.
- Ризик агресивної конкуренції з боку інших компаній.

Запитання для експертів:

- 1.Оцініть ймовірність того, що продукт не буде відповідати потребам ринку (1 — дуже низька ймовірність, 5 — дуже висока ймовірність).
- 2.Оцініть ймовірність технічних проблем на виробництві (1 — дуже низька ймовірність, 5 — дуже висока).
- 3.Оцініть ризик посиленої конкуренції після запуску (1 — низький ризик, 5 — високий ризик).
- 4.Оцініть вплив кожного з цих ризиків на загальний успіх проєкту (1 — мінімальний вплив, 5 — критичний вплив).



Creating a Risk Breakdown Structure



Level 0	Level 1	Level 2	Level 3
Project Risk	Financing	Application	Loan denial
		Credit Agencies	Changes in credit score from multiple inquiries
	Mechanical	Performance	Reliability
		Cosmetics	Paint damage
	External	Weather	Car accident
		Dealerships	Low car inventory

Дякую за увагу!
Сподіваюся, наша спільна робота
допоможе нам краще
підготуватися до майбутніх
викликів і знайти ефективні
рішення для зменшення ризиків

FIN

