

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

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 Втрата 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 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

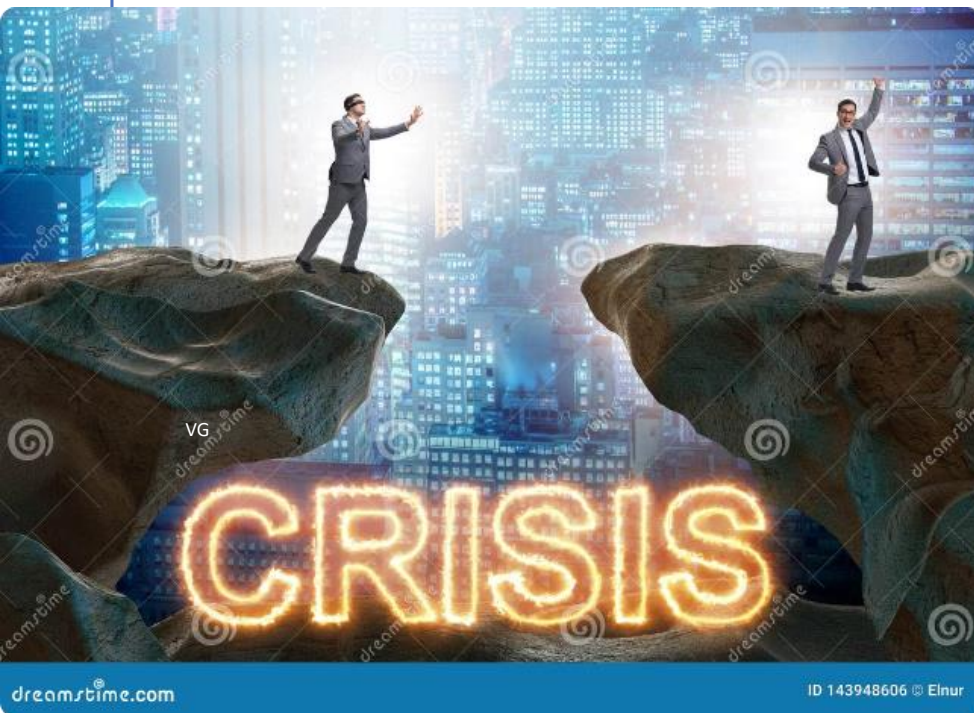
Кризи мають не лише руйнівний, але й оздоровчий характер, виступаючи імпульсом для інтенсифікації розвитку підприємства.

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 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 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

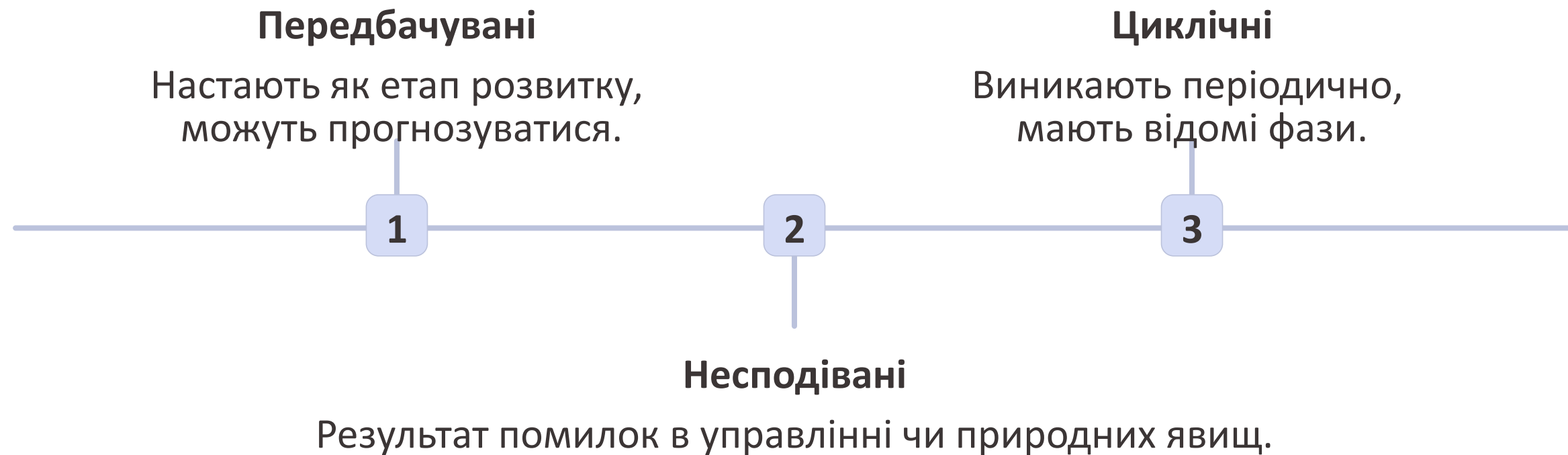
Пов'язані з суспільними відносинами.

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 платоспроможн ості

Дефіцит
грошових коштів.

4

Банкрутство

Неможливість
задовольнити
вимоги
кредиторів.

Висновок

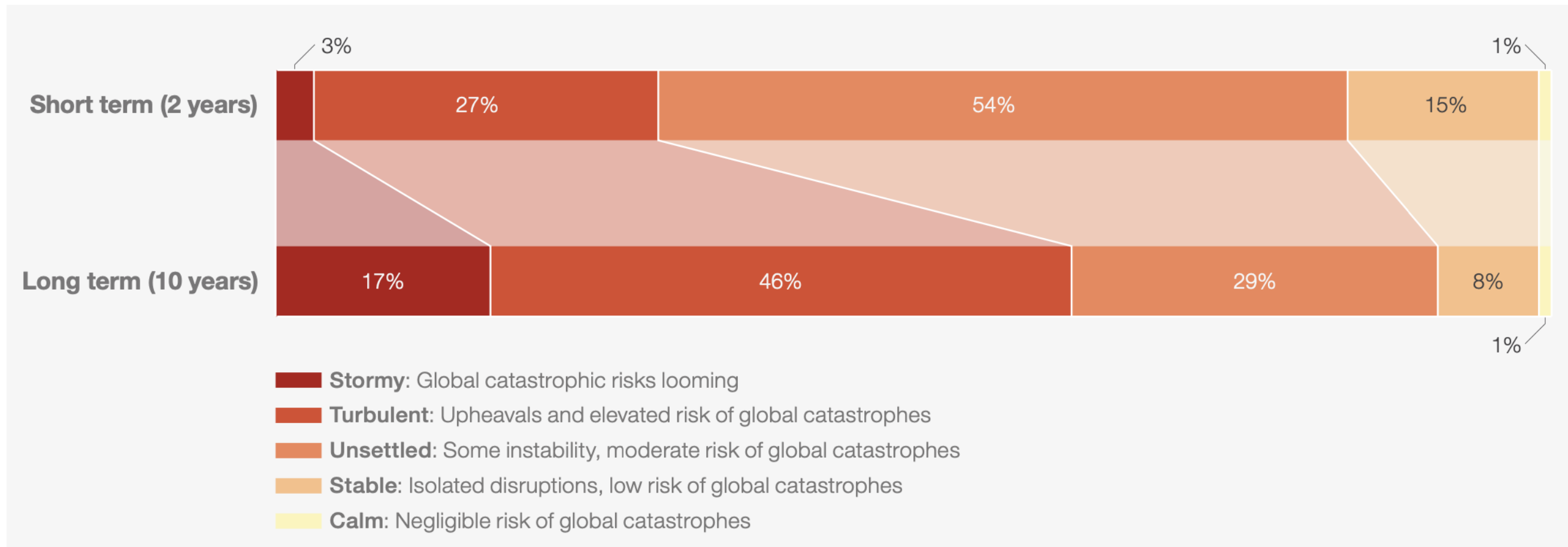
Розуміння різних видів криз допомагає ефективніше ними управляти. Важливо своєчасно виявляти симптоми та розпізнавати кризи, що починаються.

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



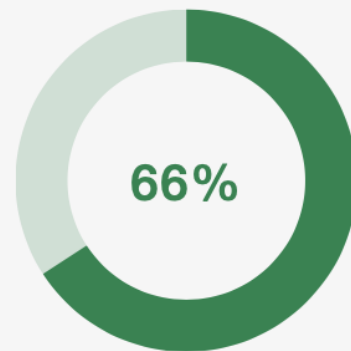
Source

World Economic Forum Global Risks
Perception Survey 2023-2024.

Поточний ландшафт ризиків

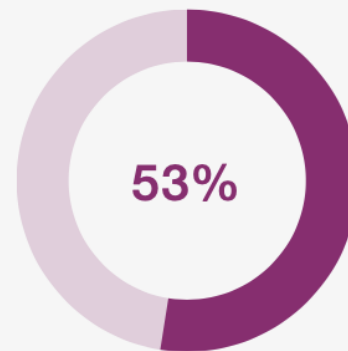
Risk categories

- Economic
- Environmental
- Geopolitical
- Societal
- Technological



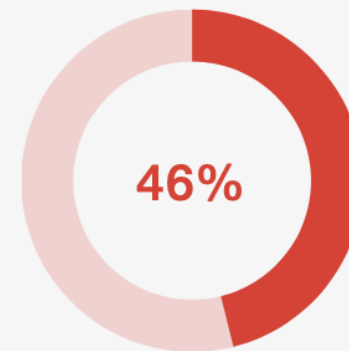
1st

Extreme weather



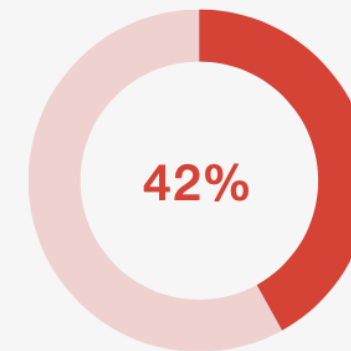
2nd

AI-generated
misinformation
and disinformation



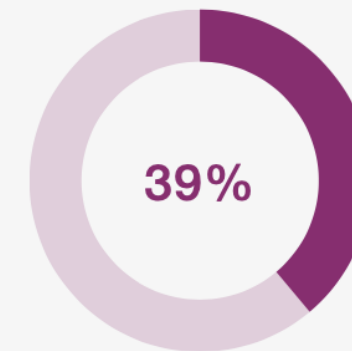
3rd

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

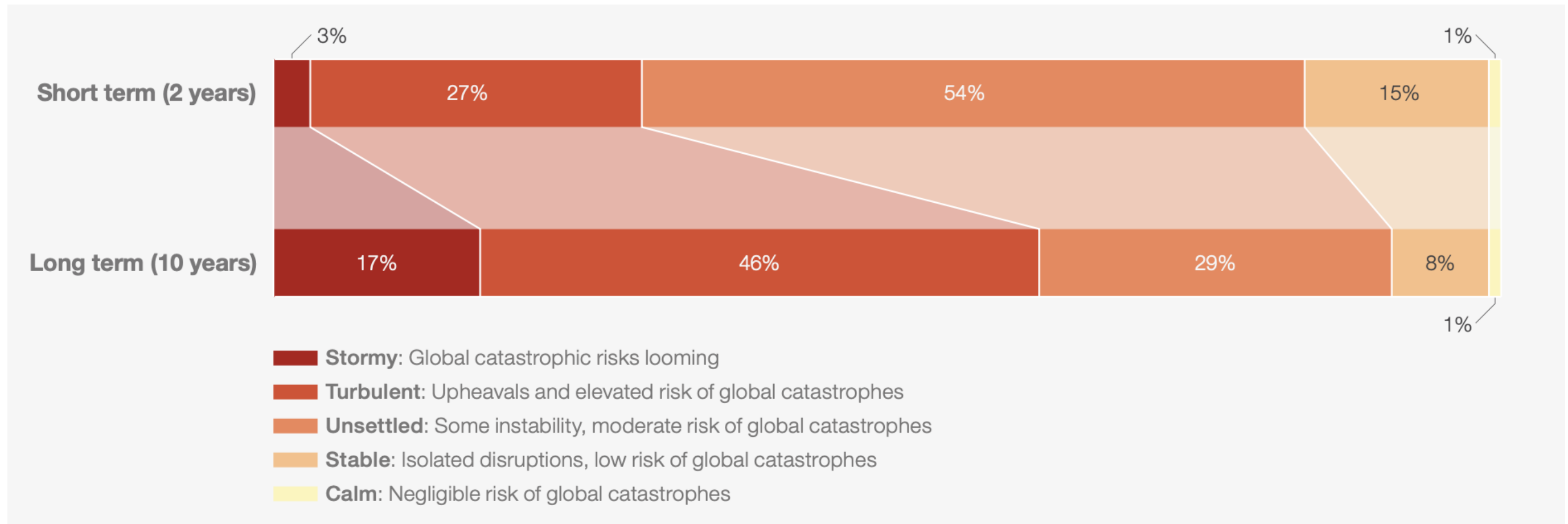
10 years

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

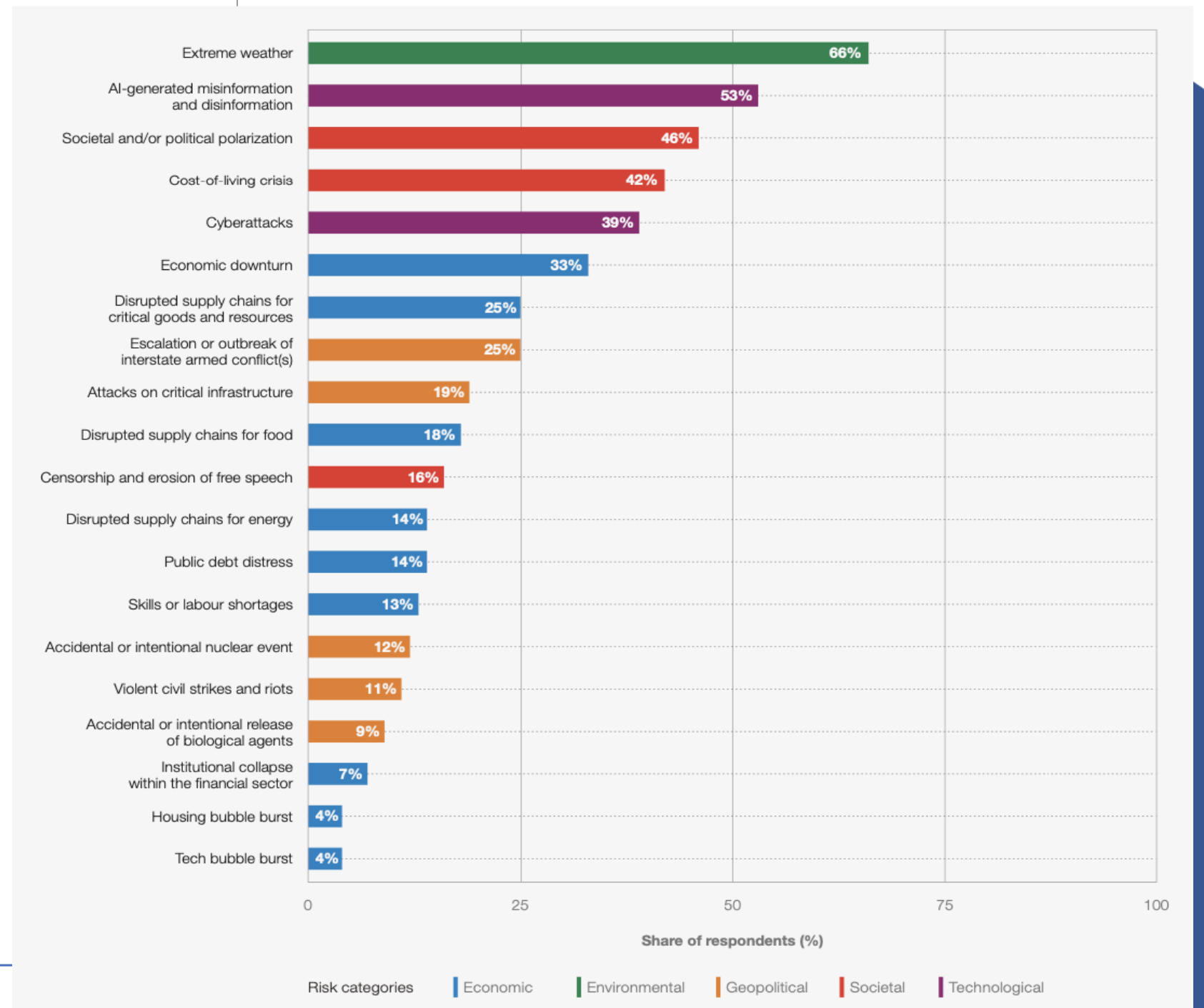
Ландшафт глобальних ризиків: карта взаємозв'язків



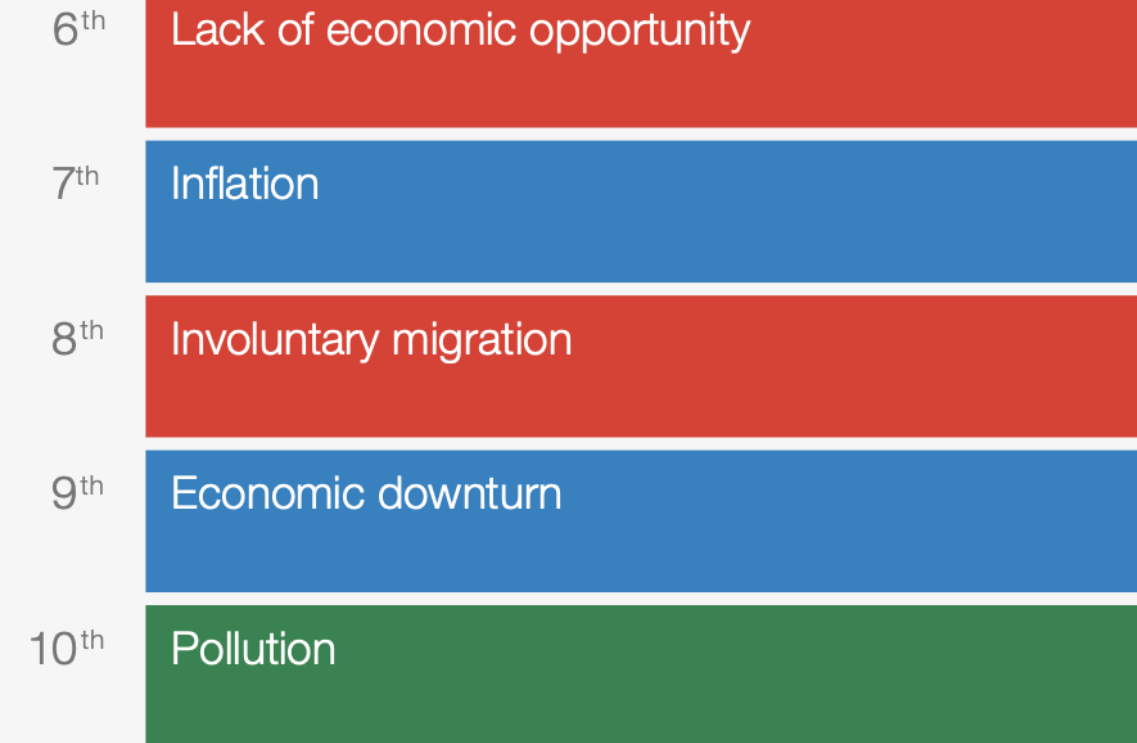
Короткостроковий та довгостроковий глобальний прогноз



Поточний ландшафт ризиків



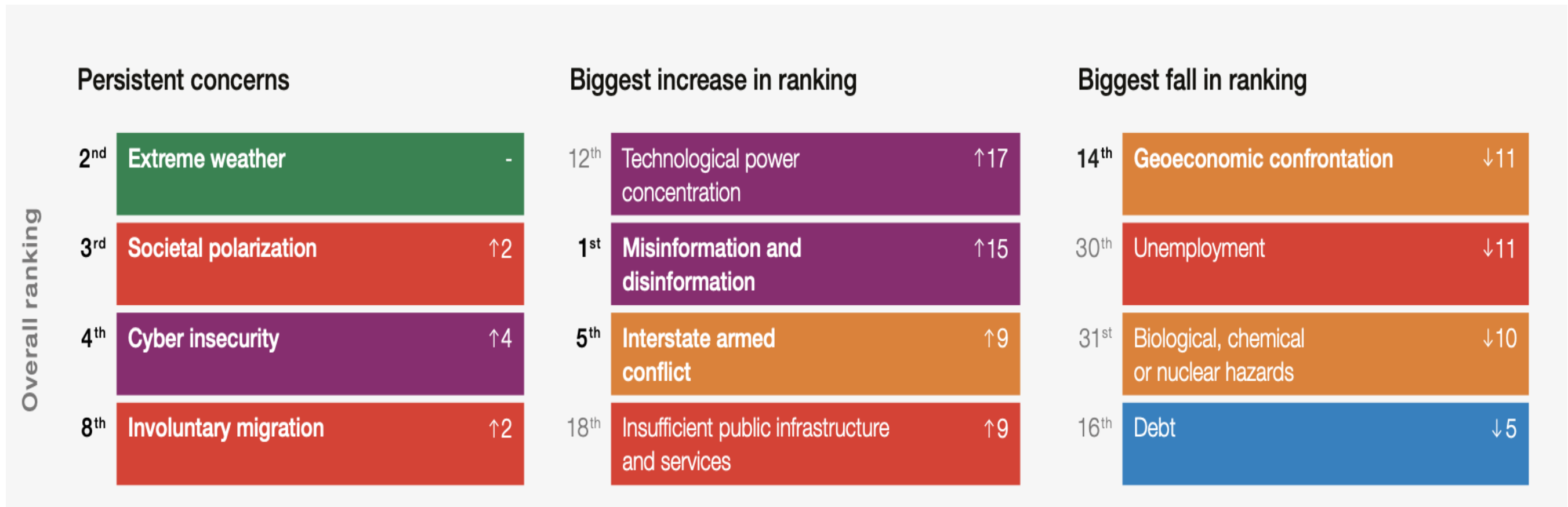
Глобальні ризики, ранжовані за ступенем тяжкості у короткостроковій перспективі (2 роки)



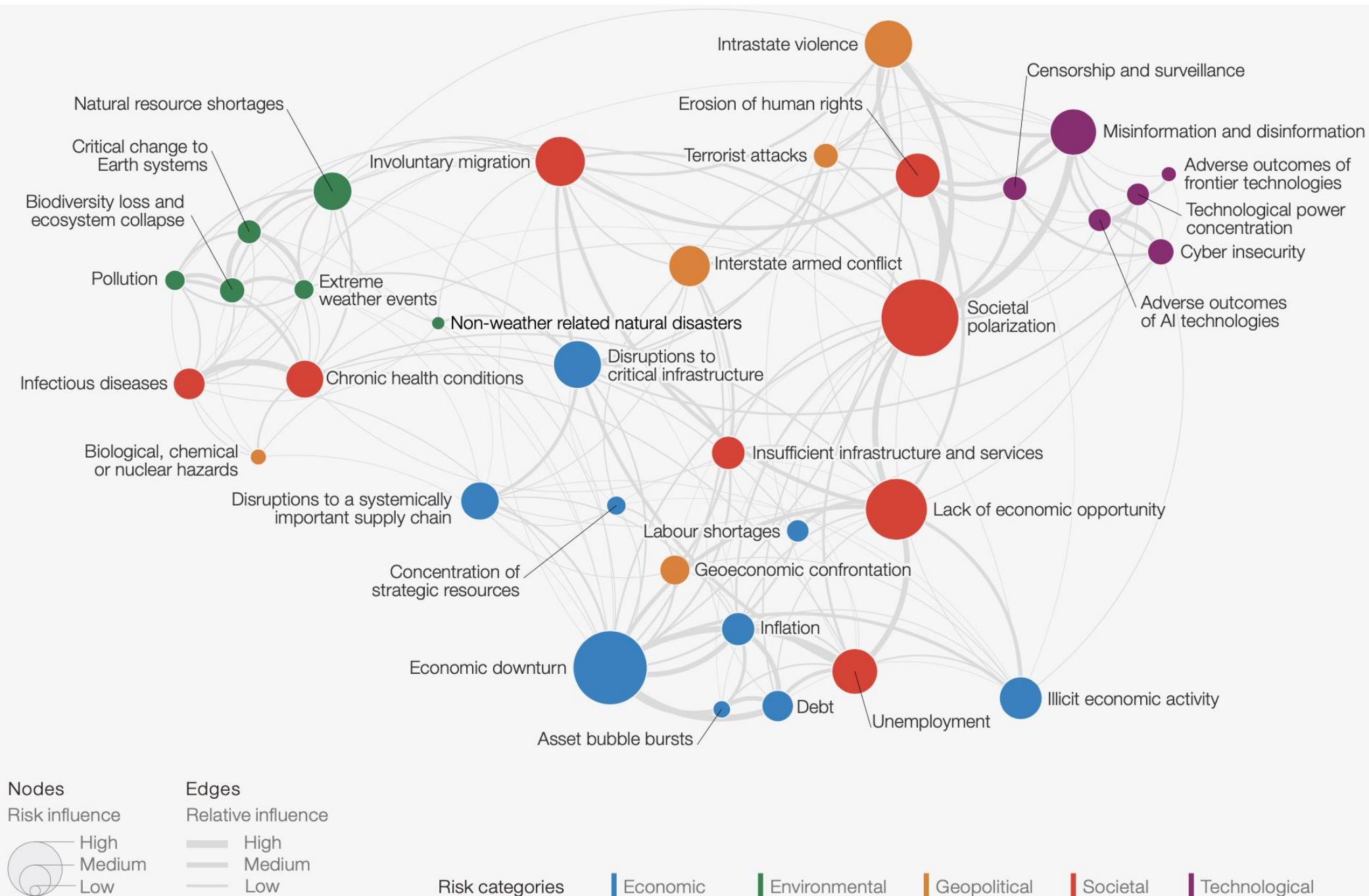
Risk categories

- Economic
- Environmental
- Geopolitical
- Societal
- Technological

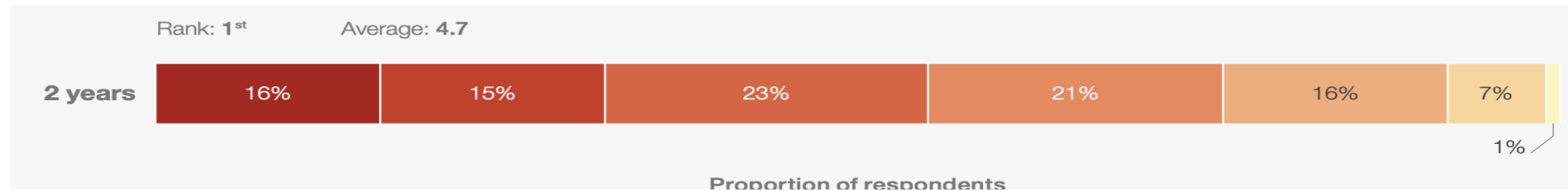
Щорічна зміна сприйняття глобальних ризиків у короткостроковій перспективі (2 роки)



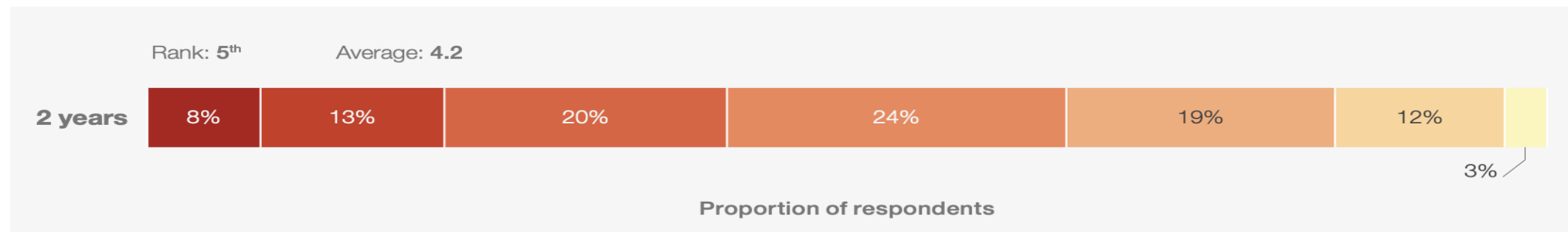
Ландшафт глобальних ризиків: карта взаємозв'язків



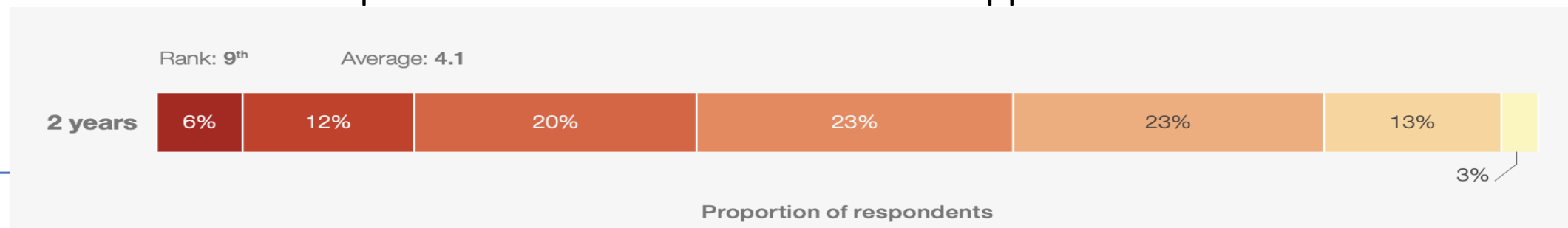
Оцінка тяжкості: Дезінформація та неправдива інформація



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

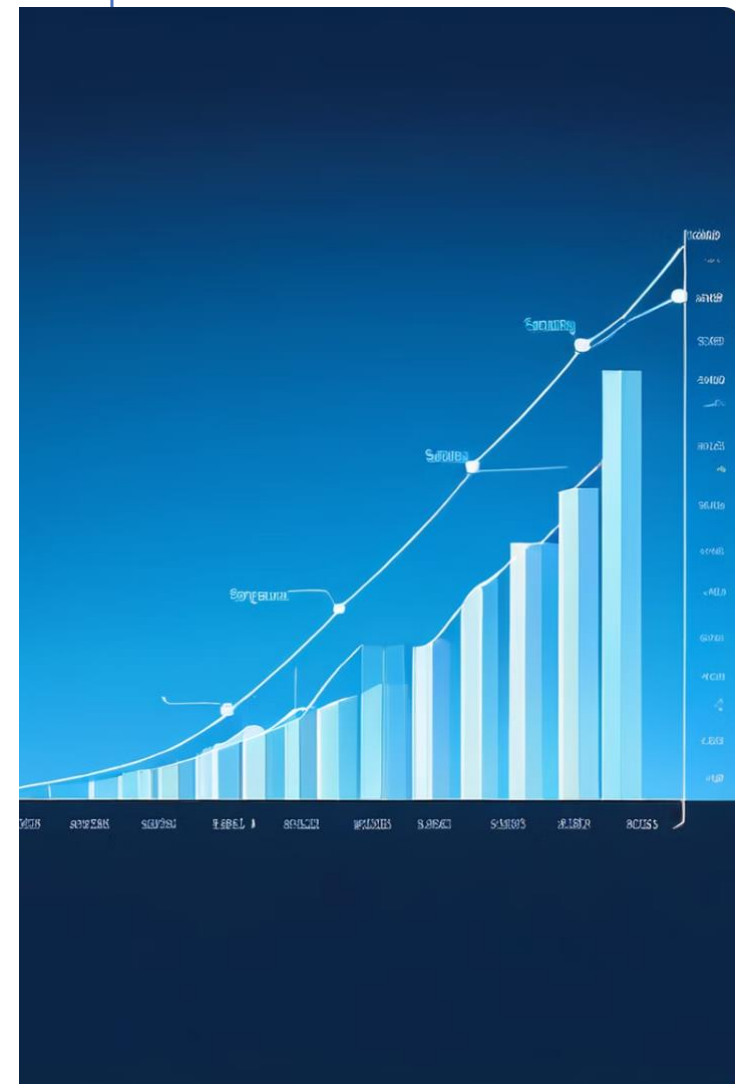
Криза платоспроможності

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