

Тема 2. Структурування прийняття рішення в умовах ризиків

2.1. Фактори, що впливають на 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 організації.

Крім того, прийняття рішень під час кризи часто передбачає співпрацю між різними зацікавленими сторонами, що вимагає досягнення консенсусу, переговорів і здатності орієнтуватися в суперечливих точках зору.

Якість рішень, прийнятих під тиском, суттєво впливає на здатність організації пережити шторм, адаптуватися до мінливих обставин і вийти з довірою та довірою.

Фактори, що впливають на прийняття рішень у кризових ситуаціях:

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.

Ефективне управління кризою передбачає визнання критичного балансу між оперативним реагуванням і забезпеченням того, щоб рішення ґрунтувалися на правильному аналізі, а не на імпульсивних реакціях. Йдеться про оптимізацію доступного часу для збору важливої інформації, не піддаючись паралічу нерішучості.

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.

Проблема полягає в управлінні невід'ємними ризиками, пов'язаними з неповною інформацією. Дуже важливо постійно шукати, оцінювати та перевіряти дані, коли вони стають доступними, адаптуючи рішення відповідно до розвитку ситуації.

Ефективне прийняття рішень у кризових ситуаціях передбачає визнання обмеженості доступної інформації та активне прагнення заповнити ці прогалини, щоб мінімізувати сліпі зони.

3. Динаміка зацікавлених сторін

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

Ефективне прийняття рішень у кризових ситуаціях передбачає не лише врахування цих різноманітних інтересів, але й прозоре та чуйне спілкування для побудови та підтримки довіри. Залучення зацікавлених сторін і механізми зворотного зв'язку відіграють вирішальну роль у формуванні рішень, які узгоджуються з колективними інтересами та враховують індивідуальні проблеми.

4. Оцінка та управління ризиками

Ухвалення кризових рішень вимагає ретельної оцінки ризиків і потенційних результатів. Це передбачає оцінку ймовірності та впливу різних сценаріїв, балансуючи між негайними діями та довгостроковими наслідками.

Ефективне управління ризиками в кризових ситуаціях вимагає комплексного розуміння вразливості організації, зовнішнього середовища та взаємозв'язку різних факторів.

Таке розуміння дозволяє особам, які приймають рішення, впроваджувати заходи, які зменшують ризики, зберігаючи при цьому гнучкість для адаптації до обставин, що змінюються.

Прийняття рішень в антикризовому управлінні має певні ефекти для організації, а саме:

1. Вплив на організаційну стійкість

Рішення, прийняті під час кризи, є критично важливими факторами стійкості організації. Продумані та добре зважені рішення можуть значно підвищити здатність організації адаптуватися, відновлюватися та отримувати цінні уроки з кризи.

Ефективні рішення, прийняті перед обличчям негараздів, закладають основу для вдосконалення систем, процесів і стратегій, зміцнюючи загальну стійкість організації до майбутніх викликів.

2. Управління репутацією

Рішення, прийняті під час кризи, є ключовими в управлінні репутацією організації. Вибір, зроблений під тиском, може або пом'якшити, або посилити репутаційну шкоду, суттєво впливаючи на суспільне сприйняття та довіру.

Ефективне прийняття кризових рішень передбачає не лише вирішення нагальних проблем, але й збереження іміджу та довіри до організації за допомогою прозорої комунікації, етичних дій та проактивного підходу до вирішення проблем.

3. Розподіл і використання ресурсів

У управлінні кризою рішення щодо розподілу ресурсів відіграють вирішальну роль. Розумне використання наявних ресурсів — фінансових, людських, технологічних — може суттєво вплинути на здатність організації ефективно реагувати та ефективно відновлюватися.

Прийняття стратегічних рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів, збалансовує нагальні потреби врегулювання криз із підтримкою основних операцій, забезпечуючи стійкість навіть за складних обставин.

4. Довгострокові стратегічні наслідки

Рішення, прийняті під час кризи, поширюють свій вплив на довгостроковий стратегічний ландшафт організації. Вони формують траєкторію та напрямок організації, потенційно впливаючи на майбутню політику, процедури та стратегії готовності.

Аналіз наслідків рішень, прийнятих під час кризи, дозволяє організаціям вчитися, адаптуватися та зміцнювати себе проти подібних викликів у майбутньому, інтегруючи цей досвід у своє довгострокове стратегічне планування та бачення.

Правила ефективного прийняття рішень в антикризовому управлінні *Встановлення чітких протоколів і процедур*

Наявність чітко визначених протоколів і процедур для управління кризою є основоположним. Ці рамки окреслюють ролі, обов'язки та чіткі шляхи ескалації, забезпечуючи структурований підхід до прийняття рішень у неспокійні часи.

Протоколи надають дорожню карту для швидких дій, зберігаючи послідовність і узгодженість всередині організації. Регулярний перегляд і оновлення цих протоколів на основі реального досвіду та змінних ризиків є важливими для забезпечення їх відповідності та ефективності.

Використання різноманітних точок зору

Враховання різноманітних точок зору в процесі прийняття рішень є неоціненним. Різноманітність точок зору людей із різним освітнім рівнем, знаннями та досвідом може поставити під сумнів припущення, виявити сліпі плями та створити інноваційні рішення.

Створюючи інклюзивне середовище, яке заохочує відкритий діалог і поважає різні думки, організації можуть збагатити процес прийняття рішень, що призведе до більш надійних і всебічних стратегій подолання криз.

Сценарне планування та підготовка

Участь у проактивному сценарному плануванні та навчаннях з готовності є проактивним підходом до управління кризою.

Уявляючи різні кризові сценарії та моделюючи їхній вплив, організації можуть передбачати проблеми, визначати вразливі місця та заздалегідь розробляти ефективні стратегії. Ця проактивна позиція дозволяє особам, які приймають рішення, бути краще підготовленими, роблячи більш поінформовані та виважені рішення під час реальних криз.

Регулярне оновлення та уточнення цих планів на основі нових тенденцій і думок гарантує їх актуальність і застосовність.

Постійне навчання та адаптація

Оцінки після виконання дій є безцінними можливостями для навчання. Аналіз як успіхів, так і невдач дає змогу зрозуміти ефективність стратегій прийняття рішень, застосованих під час кризи.

Цей рефлексивний процес сприяє постійному вдосконаленню, дозволяючи організаціям удосконалювати свої підходи та рамки прийняття рішень для майбутніх криз.

Прийняття культури безперервного навчання та адаптації дає можливість організаціям розвиватися, ставати більш стійкими та гнучкими у долатті майбутніх викликів. Включення цих знань в оновлені протоколи та процедури підвищує готовність організації до кризових ситуацій.

Висновок

У неспокійному ландшафті кризового менеджменту ефективне прийняття рішень є стрижнею організаційної стійкості та успіху. Рішення, прийняті в бурхливі часи, перегукуються далеко за межі миттєвих дій, формуючи адаптивність організації, репутацію та довгострокові стратегії.

Розробка чітких протоколів, враховання різноманітних точок зору, проактивне планування та постійне навчання є основою надійного прийняття рішень у кризових ситуаціях. Ці стратегії не лише скеровують негайне реагування, але й зміцнюють здатність організації протистояти бурям і ставати сильнішою після викликів.

Зрештою, вміння прийняття рішень під час криз означає здатність організації керувати хаосом з передбаченням, спритністю та зобов'язанням вийти не просто неушкодженим, але більш стійким і готовим до будь-якого майбутнього.

2.2. Основи антикризового планування

Управління кризою визначається як кроки, які виконує організація, щоб впоратися з катастрофічною подією. Криза може завдати шкоди людям, завдати шкоди репутації організації та вплинути на потік доходів або фінансовий стан організації. Незалежно від причини, криза є реальною та наявною, і з нею потрібно боротися швидко та рішуче.

В організації, яка переживає кризу, необхідно створювати наступні складові:

Швидке реагування – це процес, який включає як контроль пошкодження, так і пом'якшення. Така реакція неможлива без наявності плану, а також кваліфікованих і відданих справі людей для його виконання.

Організація повинна мати експертів із кризових явищ та технічних експертів, повноваження яких відповідають їхнім обов'язкам щодо реагування на кризи.

Потужна міжфункціональна координація – реакція на кризу не має місця для битв за територію чи накопичення конфіденційної інформації. Координація та співпраця мають відбуватися як під час планування кризового менеджменту, так і під час фактичної кризи.

Попередньо визначені права/повноваження щодо прийняття рішень.

Чіткий шлях ескалації рішень для керівництва та правління.

Єдине джерело внутрішньої та автентичної інформації, яка публікується з регулярними оновленнями: політика публічної інформації та повноваження щодо оприлюднення інформації мають бути чітко визначені та входять до відповідальності кваліфікованої особи.

Заплановані та попередньо розміщені комунікаційні продукти, повідомлення та шаблони готові. Ці продукти можуть бути будь-якими, починаючи від зразкових прес-релізів, внутрішнього обміну повідомленнями компанії або формального зв'язку з постачальниками та клієнтами.

Обізнана, ефективна та добре організована команда антикризового менеджменту, готова скликати, реагувати та швидко вирішити кризу. Групу має очолювати навчений керівник інциденту та допомагати професійний персонал із управління кризою або консультант.

Кожен із зазначених вище показників є результатом добре розробленого плану управління кризою.

Таким чином, дослідження дозволили вокремити 5 елементів плану управління кризою:

1. Чіткі вказівки щодо того, коли активувати план

Не кожен інцидент переростає до рівня кризи. Антикризовий план повинен надати кожному інструменти та інформацію, необхідні для визначення того, чи є якась подія кризою або може стати нею. План має фактично визначати кризу та включати конкретні сценарії. Він має визначати конкретні впливи на бізнес, які враховуються при визначенні рівня інциденту.

2. Детальний план дій

Ці плани, по суті, є контрольним списком для управління кризою. Список є результатом співпраці всієї організації компанії, щоб нічого не залишилося поза увагою. Знову ж таки, ролі та обов'язки мають бути чітко визначені. Завдання мають бути обмежені за часом, мають бути визначені пріоритети та визначено чітке право власності на кожен пункт у списку.

3. Кризова стратегія комунікації та обміну повідомленнями, схвалена заздалегідь

Важливою частиною швидкоплинного плану управління кризою є те, наскільки послідовним, своєчасним і ефективним організація інформує всіх усередині та поза нею. Попередньо схвалені повідомлення варіюються від перших відповідей до поширених

запитань. Знову ж таки, вони повинні бути підготовлені заздалегідь як шаблони та швидкодоступні ресурси.

4. Ретельні та повні списки контактів

Коли швидка реакція є пріоритетом, важлива контактна інформація має бути легкодоступною. Контактною інформацією будуть члени команди управління кризою, ключові люди, які можуть пом'якшити або відновити пошкодження комерційних приміщень, а також будь-які ключові постачальники, консультанти чи експерти, які могли б допомогти в пом'якшенні кризи.

5. Перелік усіх додаткових ресурсів і матеріалів

Ця частина плану управління кризою перераховує все, що може допомогти у реагуванні на надзвичайну ситуацію.

Список ресурсів може включати часові рамки, блок-схеми прийняття рішень, облікові дані доступу до ІТ та плани аварійного відновлення або будь-що інше, що може запобігти затримкам у проактивній реакції на кризу.

2.3. Формування команди антикризового управління

Професійну групу управління кризою, як правило, очолює навчений керівник інцидентів, і це команда міжфункціональних бізнес-лідерів. Керівники департаментів, юридичні експерти організації, експерти з певної тематики та особи з усієї організації.

По суті, ефективна команда антикризового управління — це поєднання людей, інструментів та організаційної структури, узгоджених із спільним мисленням і цілями, незалежно від їхньої посади в організації. Вони навчені і можуть розпізнавати загрози, які можуть призвести до криз. Більше за все вони дисципліновані і можуть залишатися на зв'язку, коли справа стає складною.

Характеристики успішної команди управління кризою:

- Команда має повну підтримку вищого керівництва та має повноваження діяти.
- Команда проактивна і не боїться діяти рішуче під час кризи.
- Команда працює на основі лідерства та технічної компетентності.
- Команда розуміє свою роль і залишається в курсі умов, які можуть загрожувати бізнесу.
- Команда масштабована і може об'єднуватися в організаційні комбінації відповідно до загрози чи кризи.
- Команда практикується та тренується регулярно — принаймні раз на рік і частіше для більш коротких, більш частих вправ.
- Команда використовує стандартизований процес прийняття рішень і включає процес у настільні тренування та інші практичні сценарії.

В консультанта з кризового менеджменту або аутсорсингу повинні бути наступні якості:

- знає бізнес і може швидко проникнути в суть вирішення кризи;
- відданий організації та творчо мислить/вирішує проблеми;
- може орієнтуватися в організації та розвивати міцні стосунки з ключовими людьми;
- є комунікатором, який може спілкуватися з людьми на всіх рівнях організації;
- є фасилітатором; під час кризи зберігає всі дискусії актуальними та по суті;
- гарантує, що кожен бізнес-підрозділ має свій план безперервності діяльності, і допомагає в реалізації цих планів;

- розуміє пріоритетні напрямки бізнесу, які необхідно миттєво відновити і в якій послідовності;

- впевнений і впевнений у собі під час кризових ситуацій і має відкритий доступ до ключових керівників, коли рішення потрібно посилити в організації;

- демонструє рішуче та продумане лідерство; є спокійним і позитивним, демонструючи виважений підхід до виконання критичних термінів;

- обізнаний про ситуацію та стежить за зовнішніми ситуаціями, які можуть вплинути на відновлення під час кризи.

Збираючи команду управління кризовими ситуаціями, зверніть увагу на членів, які демонструють наступні 3 основні якості:

- мати глобальний погляд на організацію та добре розуміти вплив кризи на їх конкретну сферу;

- вони знають, де отримати інформацію та від кого;

- є пристрасними прихильниками та можуть запевнити, що ризик для сфери їхньої відповідальності повністю розглянуто та враховано, а також мають здатність керувати відновленням своєї частини бізнесу

2.4. Ключові принципи та методики, що використовуються для прийняття рішень у ситуаціях невизначеності та ризику.

У теорії ухвалення рішень існують різні підходи до класифікації методів їх обґрунтування. Значна частина дослідників пішла шляхом складання переліків основних таких методів та розкриття їх сутності, сфер та особливостей застосування, хоча такий принцип побудови узагальнень обтяжений суттєвою вадою — будь-який перелік в умовах розвитку науки й практики приречений на постійне поповнення, до того ж, зазвичай, позбавлений ознак системності.

Інформацію для обґрунтування рішень можна поділити на 2 групи:

- відомості про умови *реалізації* альтернатив;
- інформація про *наслідки* кожної альтернативи за всіх умов її реалізації.

Залежно від наявності інформації щодо *наслідків* впровадження альтернатив методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні (див. **рис. 2.1**).

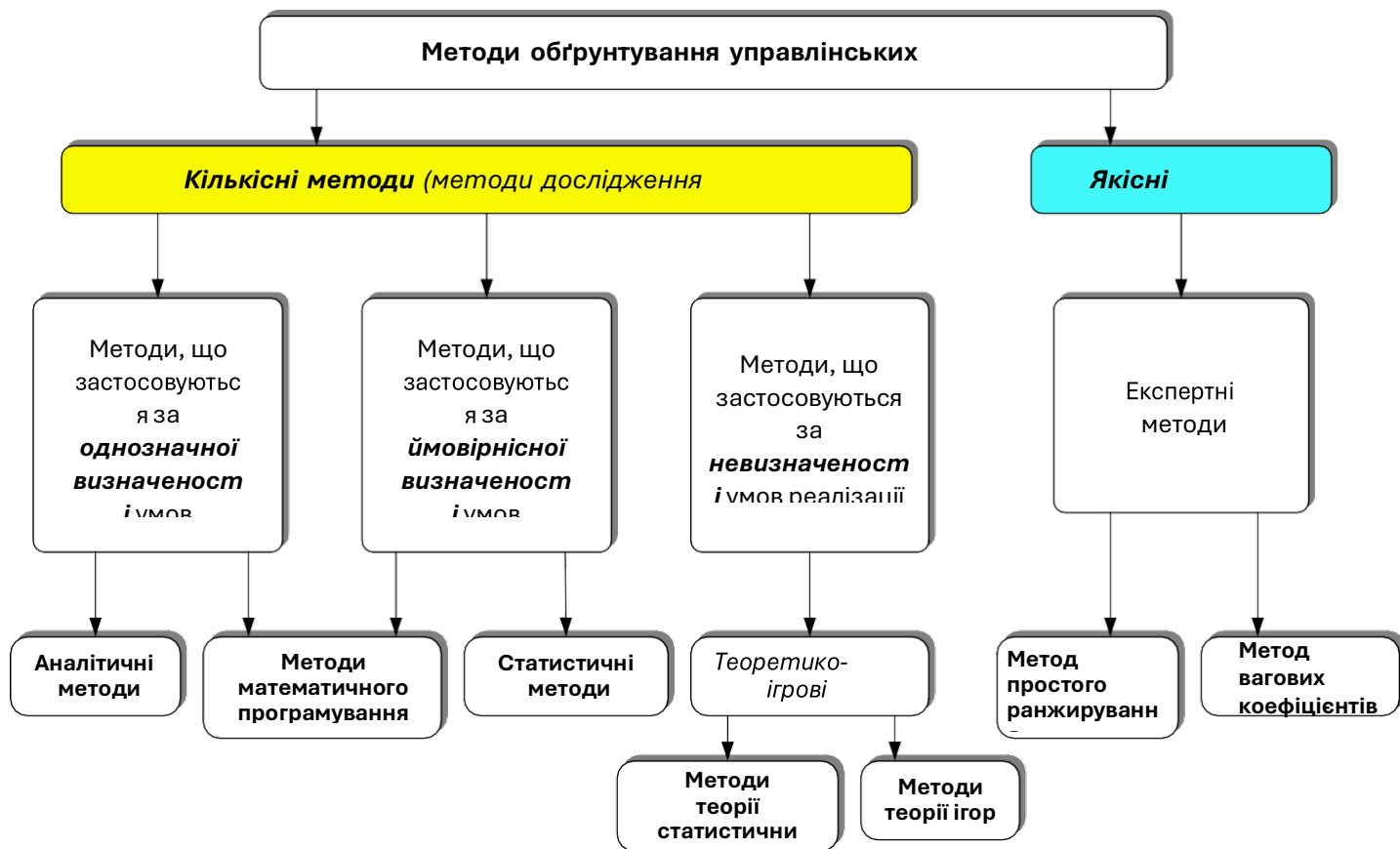
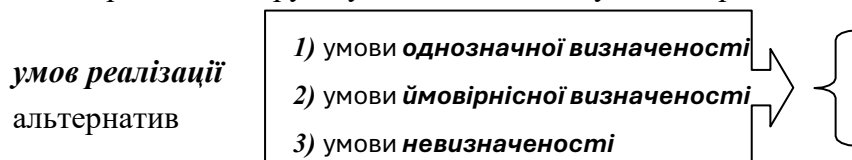


Рис. 2.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Якісні методи використовуються за відсутності кількісної інформації про наслідки реалізації альтернатив. Ця група методів стає в нагоді, якщо з об'єктивних причин наслідки реалізації альтернатив *не піддаються кількісному вимірюванню* або через певні обставини (недостатність коштів для придбання інформації), *недоступні*.

Серед кількісних методів обґрунтування управлінських рішень головна відмінність полягає у їх здатності оперувати різною за *визначеністю* інформацією стосовно умов реалізації альтернатив. У матеріалах попередньої теми зазначалось, що розрізняють три основні групи умов, за яких відбувається реалізація альтернатив:



Відповідно, **кількісні методи** обґрунтування рішень також можна поділити на 3 основні групи:

- 1) методи, що застосовуються за *однозначної визначеності* умов реалізації альтернатив;
- 2) методи, що застосовуються за *ймовірнісної визначеності* умов реалізації альтернатив;
- 3) методи, що застосовуються за *невизначеності* умов реалізації

альтернатив.

Кожна з груп, у свою чергу, містить окремі підгрупи методів, які дозволяють здійснити достатнє обґрунтування управлінських рішень.

Зокрема, для детермінованих (*однозначно визначених*) умов реалізації альтернатив опрацьований широкий спектр аналітичних методів та частина методів математичного програмування.

Аналітичні методи мають на меті виявлення функціональних залежностей між *однозначно визначеними умовами* та *наслідками реалізації* альтернатив. До аналітичних методів належить інструменти економічного аналізу діяльності фірми (визначення точки беззбитковості, розрахунки показників економічної ефективності проектів, податкових зобов'язань підприємства, ефективності джерел фінансування, собівартості виробництва продукції тощо).

Методи математичного програмування становлять розділ прикладної математики, що орієнтується на розв'язання екстремальних задач із кількома змінними. Їх сутність зводиться до вибору значення змінних (параметрів управління), що забезпечують максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються у плануванні номенклатури й асортименту виробів, визначенні маршрутів виготовлення виробів, мінімізації відходів виробництва, регулюванні запасів, оперативно-календарному плануванні виробництва тощо.

Метод дерева рішень представляє собою графічну інтерпретацію **рис. 2.2.**

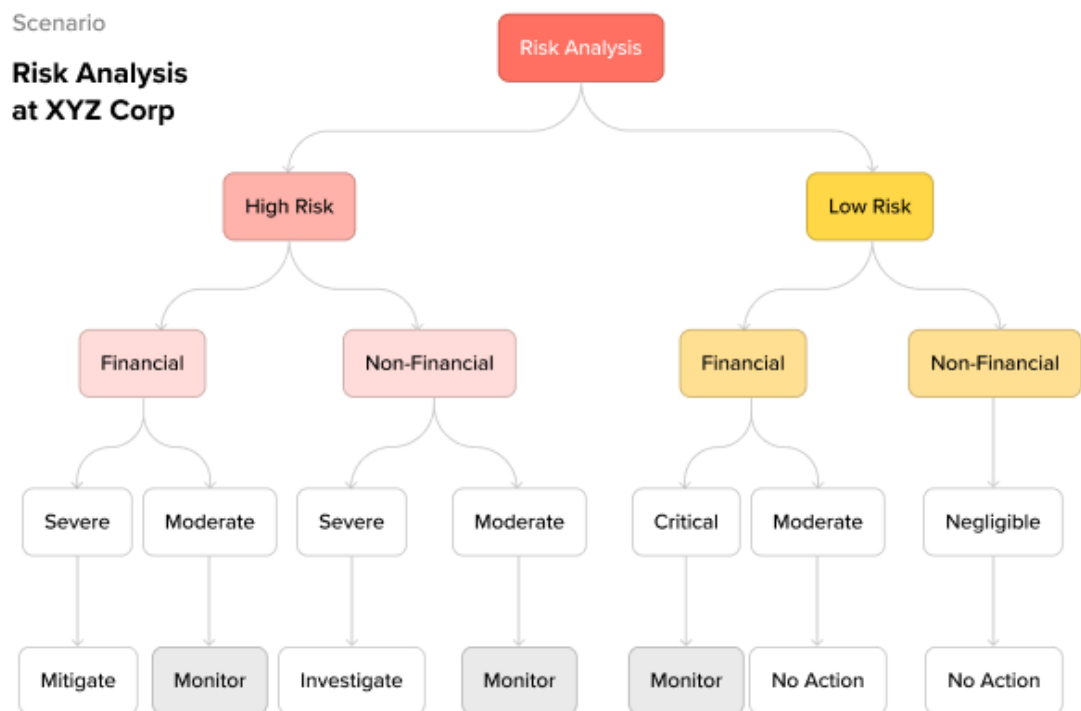


Рис. 2.2. Приклад дерева рішень в антикризовому управлінні

Кожна гілка дерева відповідає певній альтернативі та умові її реалізації (подіям). Просуваючись гілками дерева справа наліво, спочатку розраховують очікувані результати по кожній гілці (альтернативі), а потім порівнюють їх між собою, здійснюючи

вибір найкращої.

Однак подібність алгоритму не означає, що наведені статистичні методи є взаємозамінні. Для розв'язання задач, де умови реалізації альтернатив формуються під впливом лише одного чинника, доцільно використовувати метод платіжної матриці. Адже застосування простого інструмента для вирішення проблем невисокої складності пришвидшує процес ухвалення рішень та покращує ступінь усвідомлення сутності проблеми та шляхів її подолання. Це дозволяє зменшити витрати на управління і підвищити якість ухвалених рішень.

Водночас зустрічається чимало ситуацій, коли наслідки реалізації альтернатив залежать від декількох чинників або ймовірність виникнення умов, що формуються одним чинником, відчутно змінюється в часі. У такому разі для визначення найкращої альтернативи алгоритм дерева рішень найбільш зручний.

Плюси і мінуси дерев рішень

Переваги дерев рішень

Моделі дерева рішень дуже наочні та є чудовим інструментом для пояснення технічних питань широкому колу людей, у тому числі зацікавленим сторонам.

Їм також легко слідкувати, не потребуючи майже жодної підготовки для читача.

Вони здатні впоратися з довгим списком проблем, проблем і запитань і можуть бути створені практично з будь-якими вхідними даними

Їх можна використовувати для запитань і проблем будь-якого розміру, і їх можна збільшити або зменшити

Дерева рішень чудово визначають важливість конкретних атрибутів, що може бути корисним в інших областях дослідження в проектах

Недоліки дерев рішень

Переобладнання — головна проблема, з якою можна зіткнутися під час побудови дерева рішень. Це стосується встановлення моделі, яка надто добре відповідає навчальним даним і не досягає остаточного значущого результату.

Додавання забагато даних — це все одно, що поставити запитання, на яке ви вже знаєте відповідь. Подача даних, які надто добре підтверджують тезу, є менш точною, ніж надання надійних даних, які мають відношення до справи. Це помилка моделювання, яка виникає, коли функції надто узгоджуються з дуже обмеженим набором точок даних. Отримане дерево видає відповіді, які стосуються лише тієї обмеженої інформації, яку ви йому надали, і не має шансів запропонувати більш точну відповідь на основі достатньої кількості даних.

Дерева рішень також можуть мати забагато відповідей. Це може статися, коли він неповний, або якщо є забагато листових вузлів і немає чіткого кінцевого результату.