

Програма MBA Ризик- менеджмент

Олександр КАЛІНІН
доктор економічних наук,
професор



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 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

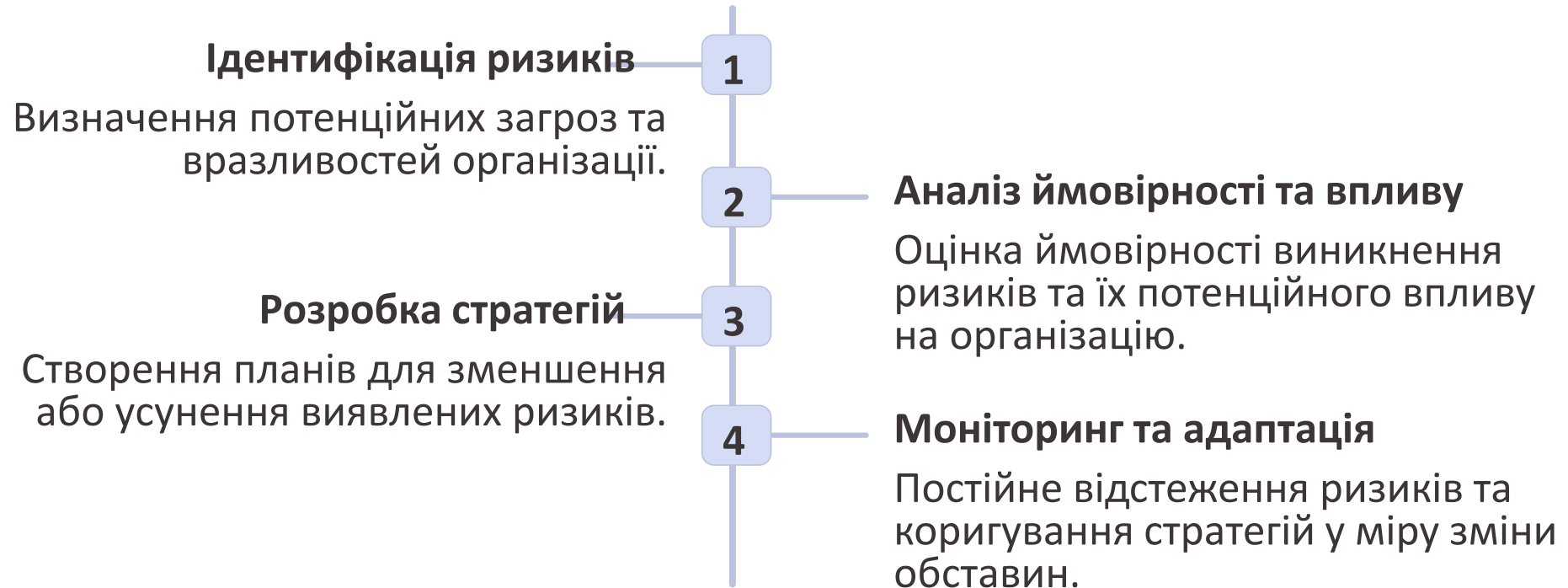
Кризові ситуації створюють ґрунт для неоднозначності та неповноти даних. Особи, які приймають рішення, діють у цьому тумані невизначеності, покладаючись на наявну інформацію, досвід та інтуїцію, щоб приймати обґрунтовані рішення.

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 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

