

ՂԱՍԱԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ 6. ԿԱՏԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԼԻՐ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ, ՌԻՍԿԻ ԵՎ ԱՊԱԳԱ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ցանկացած կազմակերպություն բաղկացած է կազմակերպչական տարրերի որոշակի շարքից, որն իրենից ներկայացնում է գործունեների մի շարք, որոնք ազդում են միմյանց վրա և ամբողջ կազմակերպության գործունեության վրա:

Կատարողականի համապարփակ գնահատումը հաշվառման, պլանավորման և վերլուծության գործիք է և հանդիսանում է կազմակերպության վիճակի ցուցիչ: Այն արտացոլում է բոլոր գործընթացների հիմնական ասպեկտները, որոնցով կարելի է եզրակացություններ անել կազմակերպության գործունեության վերաբերյալ: Ինստիտուցիոնալ զարգացման ծրագրի շրջանակներում դուք ենթարկվել եք ձեր ՀԿ-ի ինստիտուցիոնալ գնահատմանը, որը նույնպես համապարփակ է: Այսօր մշակվել են հսկայական թվով տարբեր մեթոդներ, որոնք հնարավորություն են տալիս վերլուծել կազմակերպության գործունեությունը՝ կախված դրանց իրականացման նպատակներից և պայմաններից: Դրանց մեծ մասը հիմնված է տվյալների մշակման վիճակագրական մեթոդների վրա: Դրանք են՝ հորիզոնական և ուղղահայաց վերլուծություն, կառուցվածքային վերլուծություն, գործակից, գրաֆիկական մեթոդ և այլն: Օրինակ՝ ինստիտուցիոնալ գնահատման ժամանակ օգտագործվել են փորձագիտական գնահատման, ինքնագնահատման և խմբային ինքնագնահատման մեթոդները:

ՀԿ-ների գնահատման մեթոդներից մեկը նրանց գործունեության մեջ հաջողությունների և ձախողումների վերլուծությունն ու գնահատումն է: Հաջողություններն ու ձախողումները վերլուծելով և գնահատելով՝ հնարավոր է որոշել, թե ինչ ներուժ ունի կազմակերպությունն իր նպատակներին հասնելու և ռիսկերը կանխատեսելու համար: Հաջողությունների և անհաջողությունների ցանկն օգնում է ձեզ հասկանալ, թե արդյոք գոհ եք ձեր հաջողություններից, արդյոք դրանք բավարար են եղել որոշակի ժամանակահատվածում: Նշանակալից հաղթանակների և հիմնական անհաջողությունների և պարտությունների ցանկը կօգնի ձեզ բացահայտել այն ունակություններն ու որակները, որոնք հանգեցրել են հաջողության կամ որոնց բացակայությունը կամ առկայությունը ազդել է ձախողման վրա և հիշել ձախողումը հաղթահարելու ուղիները:

Նաև վերլուծության հիմնական տեսակներից մեկը «մեքենա վարելու» և «սուբսիդավորվող» գործունեության վերլուծությունն է: Վերլուծությունն օգնում է որոշել կազմակերպության մրցունակությունը, կազմակերպությունում ինչ գործունեություն է «շարժում» և ինչ գործունեություն է վստահություն ներշնչում ՀԿ-ին՝ հնարավորություն տալով միջոցներ ներգրավել նրա հիմնական գործունեության համար: Այն նաև նախատեսում է քայլ առ քայլ վերլուծություն. որոշել, թե ինչ ծառայություններ ունեն պահանջարկ, ինչ կարող են առաջարկել ՀԿ-ները, որոշել, թե որտեղ կան բացեր

շահառուների ակնկալիքների և այլ կազմակերպությունների առաջարկների միջև, և ինչը կարող է փակել ձեր ՀԿ-ն հայտնաբերված անհամապատասխանություններից, այլ կազմակերպությունների նկատմամբ ՀԿ-ների առանձնահատուկ առավելությունների և դրանց կայունության վերլուծություն, ինչ առավելությունների վրա կարող եք կենտրոնանալ, էլ ո՞րն է ՀԿ-ների «շարժիչ» գործունեությունը, ի՞նչ առավելություններ կարող եք ներկայացնել դոնորներին և հովանավորներին սուբսիդիաների հատկացման համար:

Առաջարկվում է վերլուծել գործունեության նոր ոլորտներ բացելու հնարավորությունները, որոնք իրականացվում են միտումների («տենդենցների դիտարկում») հիման վրա. սա միտումները սկանավորելու, բացահայտելու և կանխատեսելու ունակությունն է, այսինքն՝ աճող պահանջարկը: հասարակությունը լուծել որոշակի սոցիալական խնդիր. Միտումները տնտեսության, հասարակության, քաղաքականության, տեխնոլոգիաների, շուկաների և արդյունաբերության երկարաժամկետ կայուն զարգացման ուղղություններ են, որոնք ազդում են ՀԿ-ների ներկայիս գործունեության և ռազմավարական կայունության վրա: Հասանելի են միտումների քարտեզներ, որոնք կարող են օգնել որոշել ՀԿ-ների զարգացման ուղղությունը: Նրանց հասկանալն ու հաշվի առնելը հնարավորություն է տալիս ծրագրել գործունեության նոր ոլորտների բացում տարբեր մակարդակներում՝ տարածաշրջան, արդյունաբերություն, երկիր և աշխարհ:

Մենք բոլորս ապրում և աշխատում ենք որոշակի անորոշ իրավիճակում: Անկախ նրանից, թե որքան լավ է մտածված մեր գործողությունների ծրագիրը, միշտ կան ռիսկեր, որոնք կարող են ազդել մեր նպատակներին հասնելու արագության և որակի վրա: Այնուամենայնիվ, չպետք է վախենաք նման ռիսկերից՝ պետք է սովորել կառավարել դրանք, կառավարել դրանք, իսկ հետո նոր հնարավորություններ կհայտնվեն, որոնք թույլ կտան մոտենալ ցանկալի արդյունքին: Հնարավոր խնդիրներից խուսափելու կամ առաջացած դժվարությունները արագ վերացնելու համար կարևոր է ունենալ տեղեկատվություն ռիսկերի մասին, կիսվել փորձով և մշակել նման խնդիրների լուծման մեթոդներ այլ ՀԿ-ների աշխատակիցների և ղեկավարների հետ:

Ռիսկը արտաքին կամ ներքին անորոշ իրադարձություն է, որն ազդում է կազմակերպության նպատակների իրականացման վրա: Յուրաքանչյուր ռիսկ ունի պատճառներ և հետևանքներ և գնահատվում է վնասի և հավանականության միջոցով:

ՀԿ ղեկավարի հիմնական նպատակն է կառավարումն ավելի արդյունավետ դարձնել՝ հաշվի առնելով ռիսկերը: Որոշ ռիսկեր կարելի է նվազեցնել, մյուսներն ընդունել, իսկ ոմանք, ընդհակառակը, մեծացնել: Ռիսկերի կառավարումը ռիսկերի բացահայտման, վերլուծության, նվազագույնի հասցնելու և մոնիտորինգի համակարգված մոտեցում է:

Եվ այսպես, ռիսկերի կառավարման գործընթացը բաղկացած է 5 քայլից.

- Ռիսկերի բացահայտում,
- Ռիսկերի գնահատում,
- Ռիսկերի նվազագույնի հասցնել,
- Ռիսկերի մոնիտորինգ,
- Ռիսկերի կառավարման մշակույթ

Ռիսկերի նույնականացում – գործոնների և իրադարձությունների բացահայտում, որոնք կարող են բացասաբար ազդել ՀԿ-ի կողմից սահմանված նպատակների վրա:

Ռիսկերի առաջնահերթություն՝ ռիսկերի վերլուծություն՝ հավանականության և վնասի առումով ամենակարևորը և, համապատասխանաբար, ամենաառաջնահերթ ռիսկերը որոշելու համար:

Ռիսկերի արձագանք՝ միջոցառումների կամ փոփոխությունների մշակում և իրականացում, որոնք կարող են վերացնել կամ նվազեցնել ռիսկի մակարդակը:

Ռիսկերի մոնիտորինգը գործունեության մեջ առկա ռիսկերի պարբերական վերանայումն է՝ դրանց գնահատումները ճշգրտելու, նոր ռիսկերը բացահայտելու և ռիսկերի նվազեցման միջոցառումների կարգավիճակը վերահսկելու նպատակով:

Ռիսկերի կառավարման մշակույթը կազմակերպությունում այնպիսի միջավայրի ստեղծումն է, որը հեշտացնում է ռիսկերի նույնականացումը, գնահատումը և մեղմացումը, ինչպես նաև ռիսկերի մասին բաց հաղորդակցությունը:

Որքան էլ լավ կամ պարզ լինի ռիսկերի կառավարման գործընթացը, եթե աշխատակիցներն ու ղեկավարները մերժեն այն, ընկերությունը չի կարողանա կառավարել ռիսկը: Հայտնաբերված ռիսկերը կարող են գնահատվել ըստ էականության և հնարավոր ֆինանսական և հեղինակությանը վնասի չափի:

Ռիսկի մակարդակը կարող է լինել ցածր, միջին և բարձր:

Հայտնաբերված ռիսկերը կարող են գնահատվել նաև ռիսկային իրադարձության տեղի ունենալու հավանականության տեսանկյունից: Հավանականությունը կարող է լինել նաև ցածր, միջին կամ բարձր:

Ռիսկի գնահատման արդյունքների հիման վրա առաջարկվում է կազմել կազմակերպության ռիսկերի համախմբված քարտեզ: Ռիսկերի քարտեզը թույլ է տալիս գնահատել յուրաքանչյուր ռիսկի հարաբերական նշանակությունը (համեմատած այլ ռիսկերի հետ): Քարտեզը բաժանված է մի քանի ոլորտների.

- Կրիտիկական մակարդակի ռիսկեր;
- Միջին մակարդակի ռիսկեր;
- Ցածր մակարդակի ռիսկեր.

Ռիսկերի մակարդակը որոշելիս պետք է պարզել, թե այդ ռիսկի առաջացման դեպքում ինչ հետեւանքներ կառաջանան: Հաջորդ քայլը ռիսկի վրա ձեր ազդեցության աստիճանը որոշելն է.

- Ես լիովին վերահսկում եմ
- Ես կարող եմ ազդել, բայց մասնակի վերահսկողություն ունեմ,
- Ես ընդհանրապես ոչ մի ազդեցություն կամ վերահսկողություն չունեմ:

Սա թույլ կտա ՀԿ-ի ղեկավարին ավելի արդյունավետ կառավարել ռիսկերը և որոշել ռիսկերը նվազագույնի հասցնելու կամ կանխելու հետագա գործողությունները:

Այստեղ լավ ազդեցություն է ունենում նաև կազմակերպության աշխատակիցների շրջանում ռիսկերի կառավարման մշակույթի զարգացումը, որը

կազմակերպությունում ռիսկերի կառավարման համակարգի ներդրման ամենակարևոր փուլն է:

Կան ռիսկերի բազմաթիվ դասակարգումներ և տիպաբանություններ: Դրանք կարող են լինել արտաքին և ներքին, սուբյեկտիվ և օբյեկտիվ, ընդհանուր բոլոր կազմակերպությունների համար և հատուկ, բնորոշ միայն կոնկրետ ՀԿ-ներին: Օրինակ՝ անհամապատասխանության ռիսկ: Ֆինանսական ռիսկեր. Նպատակին չհասնելու ռիսկ. Անազնվության հետ հանդիպելու վտանգ. Բոլոր կարիքավորներին օգնություն ցուցաբերել չկարողանալու ռիսկը. Աշխատակիցների մասնագիտական այրման ռիսկը. Գործընկերության հետ կապված ռիսկերը. Բացի այդ, կամավորների հետ աշխատելիս կան կոնկրետ ռիսկեր: Ռիսկերը հիմնադիրների և հոգաբարձուների հետ աշխատելիս: Հեղինակային ռիսկեր.

Ի հարկե, սա ՀԿ-ներին խանգարող գործոնների ամբողջ ցանկը չէ, այլ միայն ամենատարրականները: Բայց, ինչպես ասում են, նախագգուշացվածը նախագինված է:

Հասարակական կազմակերպությունների ղեկավարների և աշխատակիցների համար կարևոր է սովորել, թե ինչպես հաշվարկել իրենց գործունեությունը մի քանի քայլ առաջ, հասկանալ իրենց աշխատանքի բոլոր նրբություններն ու նրբությունները և գործընկերների հետ կիսել փորձը խնդիրների վերացման հարցում: Հենց այդ ժամանակ նրանք կսովորեն կառավարել ռիսկերը և դրանք վերածել իրենց նպատակներին հասնելու բացառիկ հնարավորությունների:

Այսպիսով, կազմակերպության գործունեության համապարփակ գնահատումը թույլ է տալիս գնահատել կազմակերպության ներկայիս դիրքը, հաշվի առնել ռիսկերն ու բարենպաստ գործոնները և համարժեք կանխատեսում կատարել ապագայի համար:

Գործնական առաջադրանքի շրջանակներում անհրաժեշտ է իրականացնել ձեր ՀԿ-ի գործունեության համապարփակ գնահատում և կազմել ռիսկերի քարտեզ: