



**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В. БРЮСОВА
BRUSOV STATE UNIVERSITY**

**ԲԱՆԲԵՐ
Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ
ВЕСТНИК ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ
В. БРЮСОВА
BULLETIN OF BRUSOV STATE UNIVERSITY**

ՄԱՆԿԱՎԱՐԺՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

ПЕДАГОГИКА И СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

PEDAGOGY AND SOCIAL SCIENCES

2(55)

**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ
«ԼԻՆԳՎԱ» ՀՐԱՏԱՐԱԿՉՈՒԹՅՈՒՆ**

ԵՐԵՎԱՆ - 2021

**ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ ՈՐՊԵՍ ՀՀ ԲՈՒՀԵՐԻ
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ
ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՆԱԽԱԴԻՅԱԼ**

ՍՎԵՏԼԱՆԱ ԿԱՐԱՊԵՏՅԱՆ

Հիմնաբառեր՝ բուիերի ռիսկերի կառավարում, ռիսկերի կառավարման շրջանակ, ռիսկերի կառավարման համակարգ, ռիսկերի կառավարման մոդել, ռիսկերի կառավարման քաղաքականություն:

Ազգային, տարածաշրջանային ու միջազգային շուկաների զարգացման ներկայիս միտումներն ու հարափոփոխ պահանջները գիտելիքահենք տնտեսության մոդելի գործառման համատեքստում բուիերի՝ որպես մարդկային կապիտալի վերարտադրությունն ապահովող դերակատարների համար ստեղծել են գործունեության նոր պայմաններ: Ստեղծված նոր պայմանները բուիերի համար ենթադրում են նոր գերակայությունների սահմանում, գործունեության նոր հնարավորությունների հատկորոշում, ինչպես նաև որոշակի ռիսկեր: ՀՀ բուիերի կատարողականի արդյունավետության, մրցունակության և գործընթացների շարունակականության ապահովման վրա հնարավոր բացասական ազդեցություն ունեցող ռիսկերը՝ անբարենպաստ իրադարձություններն ու վտանգները պատշաճ կերպով կառավարելու համար ՀՀ բուիերին անհրաժեշտ են հստակ սկզբունքներ և մոտեցումներ, գործընթացներ ու ընթացակարգեր, որոնք ենթադրում են բուիերում ռիսկերի կառավարման համակարգի ստեղծում և գործառում: Ռիսկերի կառավարման համակարգը բացահայտված ու հնարավոր ռիսկերի կառավարմանն ուղղված փոխկապակցված սկզբունքների և մոտեցումների, գործընթացների, գործողությունների, ընթացակարգերի ու մեթոդների համալիր է, որը ենթադրում է բուիերի կողմից օգտագործվող տարաբնույթ մոդելներ: Այս մոդելները նպատակաուղղված են հասցեագրելու և պատշաճ կերպով կառավարելու բուիերի գործունեության ընթացքում հանդիպող բազմաթիվ ռիսկերը: Սույն հոդվածի **նպատակն է** առաջարկել բուիերի ռիսկերի կառավարման շրջանակ՝ որպես ՀՀ բուիերի ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարձրացման նախադրյալ:

Ներկայիս քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական ու կրթական հարափոփոխ միջավայրերը ՀՀ բուիերի համար ենթադրում են նոր

հրամայական, այն է՝ պահպանել մրցունակությունը և ձեռք բերել մրցակցային առավելություն տարբեր շուկաներում՝ բավարարելով տնտեսական և սոցիալական զարգացման հանձնառություն ունեցող հասարակության կրթական կարիքները: Բուհերի համար առանցքային նշանակություն ունի ռազմավարական կառավարումը, ներառյալ ռիսկերի արդյունավետ կառավարումը՝ որպես մրցունակության երաշխավորման և մրցակցային առավելության ձեռքբերման նախադրյալ: Հարկ է նշել, որ բուհերի համատեքստում *ռիսկերի կառավարում* հասկացությունը շարունակաբար առավել կարևոր է դառնում՝ համարվելով բուհի ռազմավարական կառավարման գործընթացի և ռազմավարական նպատակների արդյունավետ իրականացման նախադրյալը (Brewer, Walker 2010: 20): Բուհերի ռիսկերի կառավարումը սահմանվում է որպես բուհի ինստիտուցիոնալ մակարդակում գործընթացների համար անբարենպաստ և հնարավոր բացասական ազդեցություն ունեցող վտանգների բացահայտմանն ու կանխարգելմանը միտված գործընթացների և ընթացակարգերի ամբողջություն, որը հասցեագրում է թե՛ արտաքին, թե՛ ներքին ռիսկերը: Ռիսկերի կառավարումն այն գործընթացների համախումբն է, որի միջոցով բուհը կարող է վեր հանել իր առանցքային շահակիցների, կրթության սուբյեկտների և այլ թիրախային դերակատարների՝ գործառույթային ու հաղորդակցման գործընթացներում առկա և հնարավոր խոչընդոտները, անբարենպաստ իրադարձություններն ու վտանգները և առաջարկել դրանց հաղթահարման ու հնարավոր բացասական հետևանքների մեղմման ուղիներ: Բուհերի գործունեության ընթացքում հանդիպող ռիսկերի տարաբնույթ տեսակները, որոնք բուհի գործընթացների շարունակականության, կատարողականի արդյունավետության և մրցունակության վրա կարող են ունենալ հավանական բացասական ազդեցություն, կարիք ունեն պատշաճ կերպով հասցեագրման՝ ապահովելով ռիսկերի արդյունավետ կառավարում բուհի ներքին միջավայրում (Bac 2010: 11):

Նշված նպատակին հաջողությամբ հասնելու համար ՀՀ բուհերի համար առանցքային նշանակություն ունի **ռիսկերի կառավարման շրջանակի** մշակումը և գործառումը՝ որպես բուհերի համատեքստում ռազմավարական արդյունավետ կառավարման նախադրյալ: Ռիսկերի կառավարման շրջանակը բուհերի համար կանխորոշում է միջավայրային տարաբնույթ գործոնների վերլուծությունների համակարգ, որը նպատակ ունի բացահայտելու, գնահատելու, վերլուծելու, կանխարգելելու և պատշաճ կերպով հասցեագրելու բուհերի գործունեության ընթացքում հանդիպող ռիսկերը՝ մշակելով համապատասխան քաղաքականություն, գործառնելով մոդելներ, ինչպես նաև ցուցաբերելով արդյունավետ մոտեցումներ նշված գործընթացներին: **Ռիսկերի կառավարման համակարգը** ենթադրում է

ռիսկերի բացահայտմանը, գնահատմանը, վերլուծությանը, կանխարգելմանը և հասցեագրմանն ուղղված ինտեգրված գործողությունների, գործընթացների, ընթացակարգերի ու մեթոդների ամբողջություն: Ռիսկերի կառավարման համակարգը բուհերի համատեքստում ենթադրում է տարաբնույթ փոխկապակցված ու ինտեգրված բաղադրիչների միասնություն, որը նպատակ ունի երաշխավորել բուհի կանոնադրությամբ և համապատասխան ներքին իրավական այլ փաստաթղթերով սահմանված նպատակների ու գործառույթների իրականացումը ռիսկերի ընդունման, չեզոքացման կամ կանխարգելման միջոցով: Ռիսկերի կառավարման համակարգը համընդհանուր ինտեգրված գործընթաց է, որը բաղկացած է երկու փոխկապակցված առանցքային հասկացություններից՝ ռիսկերի գնահատումից և ռիսկերի կառավարումից (Mullai 2006: 17):

Բուհերի ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգը կանխորոշում է ռիսկերի կառավարման տարաբնույթ մոդելների կիրառում: Ռիսկերի կառավարման մոդելը բուհի կազմակերպարավական ձևից բխող ռիսկերի կառավարման համակարգ է, որի բաղադրիչների համակցումն ու փոխազդեցությունն ապահովում են բուհի կանոնադրական նպատակների և գործառույթների իրականացման վրա արտաքին ու ներքին միջավայրերի հնարավոր բացասական ազդեցության գործոնների ամբողջությունը: Ռիսկերի կառավարման մոդելի փոխկապակցված բաղադրիչների արդյունավետ գործառման միջոցով բուհը կարող է ապահովել գործունեության երկարաժամկետ ու կայուն զարգացում և ձեռք բերել մրցակցային առավելություն: Ռիսկերի կառավարման մոդելի միջոցով բուհը թիրախավորում է այն գործընթացները, որոնք ապահովում են իր կանոնադրության և ռազմավարության իրականացումը, ինչպես նաև օժանդակում է բուհի ղեկավարությանը հասկանալ բուհի առանքային գործընթացների ընթացիկ վիճակն ու ձեռքբերումները, վեր հանել ռազմավարության իրականացման ընթացքում առկա հիմնախնդիրները, վտանգները և խոչընդոտներն ու առաջարկել վերջիններիս հասցեագրման ծրագրեր՝ ռազմավարական նպատակները և խնդիրները պատշաճ կերպով իրականացնելու համար: Ռիսկերի կառավարման մոդելն օժանդակում է բուհի ղեկավարությանը գնահատել ռիսկերի կառավարման առնչությամբ բուհի ներունակությունը, մրցակցային առավելություն ապահովող հատկանիշները, մարդկային ռեսուրսների կարողությունները, բուհի ուժեղ ու թույլ կողմերը և առաջարկել լուծումներ՝ արդյունավետ կերպով իրականացնելու բուհի ռազմավարական առաջնահերթություններն ու նպատակները: Ռիսկերի կառավարման մոդելի գործառմամբ իրականացվում է բուհի ռեսուրսների ու միջոցների իրաչափ բաշխում և օգտագործում՝ միտված բուհի գործունեության ընթացքում հանդիպող ռիսկերի արդյունավետ կառավարմանը:

Ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգը ներառում է հետևյալ գործընթացների հերթականությունը՝ ռիսկի բացահայտում և սահմանում, ռիսկի դիմելու պատրաստականության գնահատում՝ ռիսկը կապակցելով վտանգների համապատասխան ցածր, միջին կամ բարձր մակարդակի հետ, ռիսկի արձագանքման գործողությունների պլանավորում ու մշակում, ռիսկի մեղմում, այսինքն՝ հայտորոշված ռիսկերի մեղմման և նվազագույնի հասցնելու մեթոդների որոշում ու կիրառում, ռիսկի մշտադիտարկում և կանխարգելում ու արդյունավետ փաստաթղթաշրջանառության պահպանում (The University of Adelaide 2020: 4, Bac 2010: 11): Ռիսկերի կառավարման համակարգը կազմող մոդելները ենթադրում են ռիսկերի կառավարման տարաբնույթ մոտեցումներ: Մասնագիտական գրականության ուսումնասիրության արդյունքում հնարավոր է տարբերակել ռիսկերի կառավարման ավանդական ու ինտեգրված մոտեցումները, որոնց բնորոշ է ակնառու տարբերությունների շրջանակ (Bac 2010: 11):

Պետք է նշել, որ բուհերի ռիսկերի կառավարման նշյալ մոդելներն ու մոտեցումները հիմք են բուհերի ռիսկերի կառավարման քաղաքականության մշակման համար: Որպեսզի ռիսկերի կառավարման քաղաքականության գործարկումը լինի արդյունավետ, անհրաժեշտ է, որ վերջինս փոխկապակցված ու ինտեգրված լինի բուհի այլ քաղաքականությունների հետ: Բուհերի ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունը հնարավոր է բնութագրել որպես գործիք, որը սահմանում ու կիրառվում է բուհի կողմից՝ բացահայտելու հնարավոր ռիսկերը և արձագանքելու դրանց այնպես, որ նվազագույնի հասցվի նշյալ ռիսկերի ազդեցությունը գործընթացների արդյունավետության կամ մրցունակության վրա: Ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունն օժանդակում է ցուցաբերել համակարգված և կանոնակարգված մոտեցում բուհի հիմնական կանոնադրական որոշումների կայացման գործընթացների ընթացքում իրականացվող ռիսկերի կառավարման գործողություններին (OECD 2014: 59): Ռիսկերի կառավարման քաղաքականության նպատակն է նաև շահակիցների շրջանում բարձրացնել ռիսկերի կառավարման վերաբերյալ իրազեկվածությունը: Այսինքն՝ ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունը կառավարման բոլոր մակարդակներում առանցքային շահակիցներին տրամադրում է համակարգված ուղղորդում ստորև ներկայացված նպատակների իրականացման համար (Carleton University 2019: 5-6)՝

- բարձրացնել իրազեկվածության մակարդակը կազմակերպական այն առանցքային ռիսկերի վերաբերյալ, որոնք փոխկապակցված են բուհի կանոնադրական գործունեությանը,

- ռիսկերի կառավարումն ինտեգրել որոշումների կայացման գործընթացներին, ներառյալ գործառնական կառավարմանը,

- Խթանել ռիսկերի ողջամիտ ստանձնումը՝ հետամուտ լինելով ռիսկերի կառավարման նորարար մեթոդների և ընթացակարգերի մշակմանն ու կիրառմանը,

- ապահովել բուհի գործունեության համապատասխանությունը դրա կանոնադրությանն ու ներքին իրավական այլ փաստաթղթերով սահմանված նորմերին:

Այսինքն՝ բուհերի համատեքստում ռիսկերի կառավարման համակարգը, մոդելները, մոտեցումներն ու քաղաքականությունը պայմանավորում են ռիսկերի կառավարման շրջանակը: Ռիսկերի կառավարման շրջանակը սահմանվում է որպես կազմակերպության ռիսկի մակարդակը կառավարելու նպատակով մշակված հատուկ համակարգ և նպատակ ունի պահպանելու բուհի կապիտալ ակտիվները՝ առանց խոչընդոտելու բուհի զարգացման համար նախատեսված ծախսերը:

Ռիսկերի կառավարման շրջանակի սահմանումները: Ավստրալիայի, Կանադայի, Մեծ Բրիտանիայի, Նոր Զելանդիայի մի շարք բուհերի՝ ռիսկերի կառավարմանն առնչվող ներքին իրավական փաստաթղթերի և ռիսկերի կառավարման շրջանակների ուսումնասիրության արդյունքում հնարավոր է ներկայացնել դրանց կողմից սահմանված *ռիսկերի կառավարման շրջանակ* հասկացությունը: Ռիսկերի կառավարման շրջանակը սահմանվում է որպես այն առանցքային բաղադրիչների համախումբ, որոնք ապահովում են բավարար հիմքեր և գործողությունների ու ծրագրերի իրականացում կանխատեսելու, գնահատելու, մշտադիտարկելու և վերահսկելու ռիսկերը, ինչպես նաև վերանայելու ու շարունակաբար բարելավելու բուհի ռիսկերի կառավարման գործառույթը:

- ըստ Ադելաիդի համալսարանի (The University of Adelaide 2020: 5)՝ ռիսկերի կառավարման շրջանակը բուհի բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումների համար ապահովում է ռիսկերի կառավարման հիմքեր և կազմակերպչական գործողություններ: Ռիսկերի կառավարման հիմքերն ընդգրկում են ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունը, նպատակները և բուհի հանձնառությունը, իսկ կազմակերպչական գործողությունները՝ ծրագրերը, հարաբերությունները, պարտականությունները, ռեսուրսները, գործընթացներն ու գործողությունները: Ռիսկերի կառավարման շրջանակը սերտորեն փոխկապակցված է բուհի ընդհանուր ռազմավարական ու գործառնական գործընթացներին և ընթացակարգերին:

- ըստ Դիկինի համալսարանի (Deakin University Australia 2014: 2) ռիսկերի կառավարման շրջանակն ուրվագծում է ռիսկերի կառավարմանն առնչվող տարաբնույթ գործընթացներ՝ այդպիսով բուհում տարածելով ռիսկերի մասին իրազեկվածության մշակույթ: Ռիսկերի կառավարման շրջանակում ներկայացված գործընթացները նախատեսված են օժանդակելու բուհի աշխատակիցներին հասկանալու ռիսկերի

կառավարումը, դրանում ընդգրկված բաղադրիչներն ու գործընթացները և նպաստելու ռիսկերի կառավարման գործընթացին առնչվող նրանց պարտականությունների իրականացմանը: Ռիսկերի կառավարման շրջանակը բուհին ապահովում է համապատասխան գործիքներով՝ ռիսկերը հետևողական ու համամասնական կերպով և որպես առաջնահերթություն կառավարելու համար:

- Էդինբուրգի համալսարանի բնութագրմամբ (University of Edinburgh 2018)՝ ռիսկերի կառավարման շրջանակը բաղկացած է ստանդարտներից, քաղաքականությունից, կազմակերպական մշակույթից, պարտականություններից և վերահսկման ու հաշվետվողականության կառուցվածքներից/համակարգերից, որոնց միջոցով իրականացվում է ռիսկերի կառավարման գործընթացը:

- Վիկտորիայի համալսարանի կողմից (University of Victoria) ռիսկերի կառավարման շրջանակը բնութագրվում է որպես համակարգ, որի շնորհիվ բուհը կանխատեսում ու արդյունավետ կառավարում է ռիսկը և նվազեցնում է իր ռազմավարական նպատակների իրականացմանը խոչընդոտելու հնարավորությունը: Ռիսկերի կառավարման տվյալ շրջանակը ներառում է հետևյալ բաղադրիչները՝ կազմակերպական կառավարման փոխհստիսություն, ռազմավարություններ, ռազմավարական գործիքներ, մշտադիտարկման գործընթացներ և հաշվետվողականություն:

Այսպիսով, ռիսկերի կառավարման շրջանակը բուհի համար սահմանում է հետևյալ բաղադրիչների փոխկապակցված ամբողջությունը՝ ռիսկերի բացահայտման, գնահատման և կառավարման մեթոդաբանության մշակում ու կիրառում ինստիտուցիոնալ մակարդակում, բուհի կառուցվածքային բոլոր ստորաբաժանումների մակարդակում ռիսկերի կառավարման պարտականությունների սահմանում, ռիսկերի վերաբերյալ տվյալների ու տեղեկության հավաքագրման՝ ֆորմալ հաշվետվությունների ներկայացման մեխանիզմներ (University of Otago 2017: 5):

Ռիսկերի կառավարման շրջանակի բաղադրիչները: Ռիսկերի կառավարման շրջանակը ենթադրում է տարաբնույթ բաղադրիչների ամբողջություն, որոնց փոխկապակցվածությունն ու փոխազդեցությունն ապահովում են ռիսկերի արդյունավետ կառավարում: Համաձայն Ադելաիդի համալսարանի՝ ռիսկերի կառավարման շրջանակի բաղադրիչները հետևյալն են (The University of Adelaide 2020: 5)՝

- ռիսկերի կառավարման քաղաքականություն, որը ֆորմալ կերպով սահմանում է ռիսկերի կառավարման սկզբունքները, ընթացակարգերը և ինստիտուցիոնալ ու անհատական մակարդակներում պարտականությունները, պահանջները և համապատասխան մոդելները: Այն նպաստում է բուհի ռազմավարական հանձնառությանը՝ ձևավորել ռիսկերի

կառավարման մշակույթ, որն ապահովում է ռիսկերի և հնարավորությունների արդյունավետ բացահայտումն ու կառավարումը,

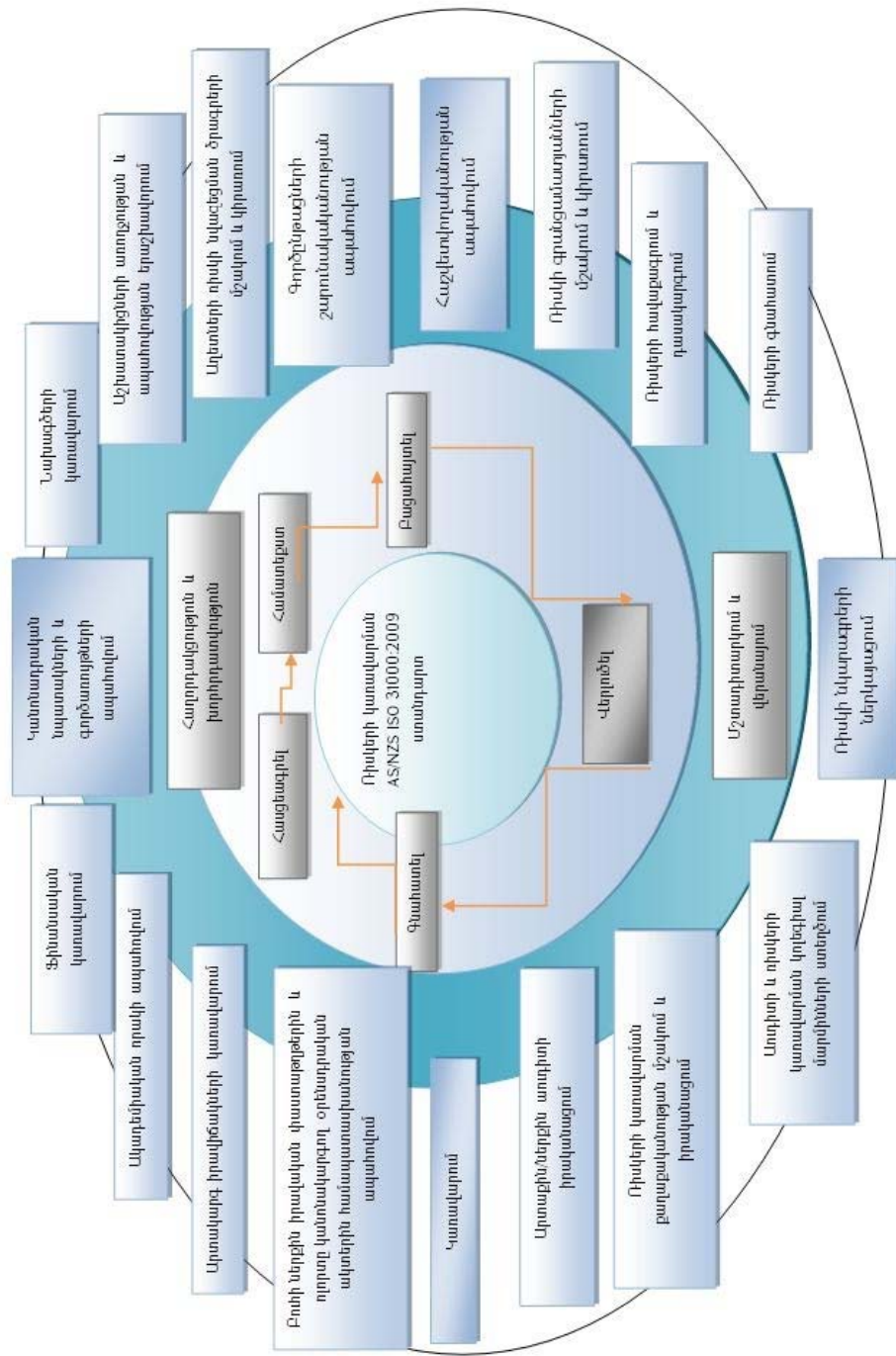
- ռիսկերի ստանձնման պատրաստակամություն և պատրաստականություն, որոնք ներկայացնում են ռիսկերի այն իրաչափ սահմանաչափը, որոնք բուիը կարող է ստանձնել առկա ռեսուրսների պայմաններում,

- ռիսկերի կառավարման մեթոդաբանություն, որն ուրվագծում է գործընթացներ՝ ուղղորդելու և օժանդակելու բուիի աշխատակիցներին ունենալ առավել լավ պատկերացում ու ընդունել ռիսկերի գնահատման հետևողական գործընթացներ,

- ռիսկերի գրանցամատյան, որտեղ գրանցվում են ռիսկերի մասին տեղեկությունն ու նկարագրերը,

- ռիսկերի կառավարման կոլեգիալ մարմին, որը նպատակ ունի պատշաճ կերպով վերահսկել բուիում ռիսկերի կառավարման գործընթացների, գործառույթների և ընթացակարգերի իրականացման արդյունավետությունը:

Գծապատկեր 1: Ռիսկերի կառավարման շրջանակի բաղադրիչները (University of Otago 2017: 5, Australia/New Zealand Risk Management Standard AS/NZS ISO 31000:2009).



Ռիսկերի կառավարման շրջանակը մշակվում է հետևյալ **նպատակներով՝**

- սահմանել ռիսկերի կառավարման մասին ընդհանրական պատկերացումները և ապահովել համապատասխան մեթոդաբանական ուղղորդումը,

- բուհի կոլեգիալ մարմինների, ստորաբաժանման աշխատակիցների և այլ շահակիցների համար սահմանել ռիսկերի կառավարման պարտականությունները,

- բուհի ռազմավարության և գործողությունների առնչությամբ բացահայտել կրիտիկական ռիսկերն ու հնարավորությունները՝ բարձրացնելով բուհի ռազմավարական նպատակների իրականացման հավանականությունը,

- խթանել ռիսկերի և ռիսկերի ընդունելի մակարդակի մասին բաց հաղորդակցություն ու թիրախային քննարկումը՝ ստեղծելով և խրախուսելով ռիսկերի մասին իրազեկվածության ու հաշվետվողականության պատշաճ մշակույթը ռազմավարական և գործառնական տեսանկյունից,

- խրախուսել պրոակտիվ որոշումների կայացումը՝ միտված բուհի ռիսկերի կառավարման գործընթացների արդյունավետ իրականացմանը և շարունակական զարգացմանը,

- բարելավել բուհի գործառնական արդյունավետությունն ու արտադրողականությունը՝ հնարավորություն տալով բուհին պրոակտիվ, համակարգված և կազմակերպված կերպով կառավարել ռիսկերը՝ համաձայն լավագույն ընթացակարգ(եր)ի,

- երաշխավորել, որ առկա են պատշաճ ռազմավարություններ և մարտավարություններ՝ մեղմելու ռիսկերն ու առավելագույնի հասցնելու հնարավորությունները,

- ռիսկերի կառավարման շրջանակն ինտեգրել բուհի ռիսկերի կառավարման գործընթացներին և ապահովել դրա ընդգրկվածությունը բուհի ռազմավարական ու գործառնական գործընթացներին թե՛ ինստիտուցիոնալ, թե՛ ստորաբաժանումների մակարդակներում,

- բացահայտել բուհի ռազմավարական գնահատման վերևից ներքև մոտեցման կարիքը և այն համապատասխանեցնել դրա գործառնական՝ ներքևից վերև մոտեցմանը,

- ազգային ու միջազգային մակարդակներում նպաստել բուհի համբավի և գործընթացների մրցունակության ապահովմանը:

Ռիսկերի կառավարման շրջանակի առավելությունները: Բուհում ռիսկերի կառավարման շրջանակի մշակմամբ և գործառնամբ ռիսկերի կառավարման գործընթացներն ունեն հետևյալ առավելությունները (Massey University: 3, Hartman Executive Advisors 2019, Rider 2014)՝

- ապահովել միասնական և համակարգված մոտեցում ռիսկերի բացահայտմանն ու կառավարմանը.

- օժանդակել բուհի ռազմավարական ու գործառնական նպատակների իրականացմանը և թիրախների ապահովմանը.
- խթանել բաց և թափանցիկ միջավայր՝ նպաստելով ռիսկի վերաբերյալ իրազեկվածության ու քննարկումների տարածմանը՝ նախքան դրա նյութականանալը.
- նպաստել առավել արդյունավետ որոշումների կայացմանը, որոնք օժանդակում են ռիսկերի մասին իրազեկ ընտրությունների կատարման, գործողությունների առաջնահերթությունների սահմանման և այլընտրանքային գործողությունների տարբերակման գործընթացներին.
- նպաստել սահմանազատել ռիսկային այն միջավայրը, որտեղ բուհը ռիսկային գործունեություն է իրականացնում.
- հստակ կերպով ամրագրել, թե ովքեր են բուհում պատասխանատու ռիսկերի կառավարման համար, և սահմանում է նրանց պարտականություններն ու պատասխանատվությունները՝ օժանդակելով ռիսկերի կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը.
- պահպանել բուհի ակտիվները և բուհի համբավն ու հեղինակությունը՝ բարելավելով շահակիցների շրջանում վստահությունը բուհի նկատմամբ.
- նպաստել բուհում տվյալների կառավարման գործընթացի օպտիմալացմանը և բարձրացնել ռիսկերի կառավարման գործընթացների ստանդարտացման մակարդակը.
- բարելավել բուհի գործունեության և գործընթացների արտադրողականությունը:

Ռիսկերի կառավարման շրջանակի սկզբունքները: Ռիսկերի կառավարման շրջանակի հիմքը կազմում են դրա սկզբունքները, որոնք ապահովում են միասնական և նպատակամետ մոտեցում բուհի ռիսկերի կառավարմանը: Ռիսկերի կառավարման շրջանակը պետք է՝

- ստեղծի հավելյալ արժեք բուհի համար՝ նպաստելով նպատակների իրականացմանը և բարելավելով կատարողականը, օրինակ՝ որոշումների կայացման գործընթացներում վստահելի ու ճշգրիտ տեղեկության կիրառությամբ, նախագծերի արդյունավետ կառավարմամբ, գործառնական արտադրողականությամբ և պատշաճ կառավարմամբ.
- լինի բուհի որոշումների կայացման, կազմակերպական գործընթացների և կառավարչական պարտականությունների անբաժան մասը՝ ներառյալ ռազմավարական պլանավորումը, նախագծերի և փոփոխությունների կառավարման ու որոշումների կայացման գործընթացները: Ռիսկերի կառավարումը պետք է օժանդակի որոշում կայացնողներին ընդունել իրազեկ որոշումներ, սահմանել գործողությունների առաջնահերթությունները և տարբերակել դրանց այլընտրանքային ծրագրերը.

- լինի համակարգված, կանոնակարգված և ունենա հստակ ժամկետներ՝ ապահովելու միասնական, համադրելի ու արժանահավատ արդյունքներ, որոնք նպաստում են բուհի կատարողականի արդյունավետությանը.

- հիմնված լինի առկա լավագույն տեղեկության ու հավաստի տվյալների վրա՝ հասցեագրելով անորոշությունը, բացահայտելով ու նկարագրելով անորոշության բնույթն ու աղբյուրը, փորձառությունը, շահակիցներից ստացված հետադարձ կապի արդյունքները, ուսումնասիրությունները, կանխատեսումները և փորձագետների կարծիքները.

- հարմարեցված լինի բուհի արտաքին ու ներքին համատեքստերին և հնարավորություն ընձեռի շահակիցներին լինել տեղեկացված, ինչպես նաև արտահայտել իրենց կարծիքը.

- լինի թափանցիկ և համապարփակ՝ ապահովելով շահակիցների ու որոշում կայացնողների՝ պատշաճ կերպով և ճիշտ ժամանակին ընդգրկվածությունը բուհի բոլոր մակարդակներում.

Ռիսկերի արդյունավետ կառավարումը պետք է մշտապես դիտարկի բուհի գործունեության ներքին ու արտաքին համատեքստերը: Արտաքին ու ներքին միջավայրային գործընթացների իրադարձությունների զարգացմամբ փոխվում են նաև համատեքստը և դրա վերաբերյալ ինստիտուցիոնալ գիտելիքները, իրականացվում է ռիսկի մշտադիտարկում ու վերանայում, ի հայտ են գալիս նոր ռիսկեր, դրանցից որոշներն անհետանում են, որոշները՝ փոփոխվում.

- նպաստի բուհի գործունեության շարունակական բարելավմանը՝ իրականացնելով ռիսկի մեղմման գործողություններ, որոնք բարելավում են բուհի ներունակությունը հասնել իր նպատակներին և ստեղծել կարողունակություն բացահայտելու, նվազեցնելու կամ ընդունելու կառավարված ռիսկերը.

- պահպանի և բարելավի բուհի չվերականգնվող ակտիվները՝ մասնավորապես դրա հեղինակությունն ու համբավը՝ ստեղծելով ռիսկի իրազեկվածության և ոչ ռիսկերից խուսափելու մշակույթ.

- խրախուսի բուհի նորարարության, ստեժագործականության, գերազանցության և թափանցիկության արժեքների զարգացմանը.

- ազգեցությունների և հնարավորությունների բարելավված ըմբռնման միջոցով պետք է խթանի կարևոր ընտրությունների վերաբերյալ մանրակրկիտ քննարկումն ու ուշադրությունը.

- խրախուսի միջավայրի, ռիսկերի, անորոշությունների, հնարավորությունների և գործողությունների վերաբերյալ թափանցիկ քննարկումները՝ ի աջակցություն բուհի նպատակների:

Այսպիսով՝ *նիսկերի կառավարման շրջանակ* և *նիսկերի կառավարման քաղաքականություն* եզրույթները ծառայում են որպես բուհի նիսկերի կառավարման բոլոր նպատակներն ընդգրկող փաստաթուղթ: Դրանք նպատակ ունեն բուհի կառուցվածքային ստորաբաժանումների բոլոր մակարդակներում ապահովել միասնական մոտեցում *նիսկերի կառավարմանը* (The University of North Carolina at Chapel Hill 2016): *Ռիսկերի քաղաքականության նպատակն է նկարագրել բուհի բոլոր քաղաքականությունների կարևորագույն բաղադրիչները, սահմանել դրանց մշակման, պահպանման և հրապարակման ձևն ու խթանել վերջիններիս պարբերական ստուգումները/վերանայումները* (The University of Arkansas at Little Rock 2019): *Բուհի նիսկերի կառավարման ծրագիրը*, իր հերթին, բացահայտում, գնահատում ու հասցեագրում է *նիսկերը*, որոնք կարող են հանգեցնել կորուստների կամ գույքային վնասների և կամ խոչընդոտել բուհի՝ սահմանված նպատակներն իրականացնելու կամ դրանց հասնելու ունակությունը (Washington State University 2020):

Ուսումնասիրելով և համադրելով մասնագիտական գրականությունը և Ավստրալիայի, Կանադայի, Մեծ Բրիտանիայի ու Նոր Զելանդիայի մի շարք բուհերի ներքին իրավական փաստաթղթերը, *նիսկերի կառավարման շրջանակները* և *նիսկերի կառավարման անհատական առնչվող այլ համապատասխան փաստաթղթերը* և լավագույն փորձը՝ հնարավոր է փաստել, որ արտաքին ու ներքին հարափոփոխ միջավայրային գործոնների պայմաններում կատարողականի արդյունավետության ապահովման, մրցունակության պահպանման և մրցակցային առավելության ձեռքբերման համար ՀՀ բուհերին անհրաժեշտ է *նիսկերի կառավարման շրջանակի մշակում* ու գործառում՝ բուհերում ռազմավարական և գործառնական կառավարման արդյունավետության ապահովման նպատակով: Բուհերի *նիսկերի կառավարման շրջանակը* ենթադրում է բազմափուլ համակարգ, որը բաղկացած է հետևյալ գործողությունների հերթագայությունից՝ *նիսկի դիմելու պատրաստականության գնահատում, նիսկի բացահայտում և սահմանում, նիսկի գնահատում համաձայն տեսակի՝ դրանք կապակցելով վտանգների համապատասխան ցածր, միջին կամ բարձր մակարդակի հետ, նիսկի արձագանքման գործողությունների մշակում, նիսկի մեղմում, այսինքն՝ հայտորոշված նիսկերի մեղմման ու նվազագույնի հասցնելու մեթոդների որոշում, նիսկի մշտադիտարկում և կանխարգելում* ու արդյունավետ փաստաթղթաշրջանառության պահպանում: Ներկայացված գործընթացներն ընդգրկող և թվարկված բաղադրիչները ներառող *նիսկերի կառավարման շրջանակը* բուհերի ռազմավարական կառավարման արդյունավետության ապահովման նախադրյալ է, որի մշակմամբ ու գործառմամբ հնարավոր է հասցեագրել բուհի տարաբնույթ *նիսկերը* թե՛ ինստիտուցիոնալ, թե՛ համակարգային մակարդակներում:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. AS/NZS ISO 31000 2009. *Risk Management-Principles and Guidelines. Councils of Standards of Australia and New Zealand.*
2. Bac, M. 2010. *Models of Risk Management in Organisations.* The Malopolska School of Economics in Tarnow Research Papers Collection, Issue 2 (16).
3. Brewer, A., Walker, I. 2010. Risk Management in a University Environment. *Proceedings of the Australian Quality Forum.*
4. Cartwright, M. 2017. *Risk Management Framework. University of Otago.* New Zealand. <https://www.otago.ac.nz/otago658065.pdf>.
5. Directorate of Planning of the University of Aberdeen 2018. *Risk Management Framework.* University of Aberdeen. UK.
6. Hartman Executive Advisors 2019. *Risk Management Framework: An Overview.*
7. Massey University of New Zealand. 2019. Risk Management Framework. New Zealand.
8. Mullai, A. 2006. Risk Management System-Risk Assessment Framework and Techniques. DAGOB Publication Series 5. ISBN 951-564-393-7.
9. OECD 2014. Risk Management and Corporate Governance, Corporate Governance, OECD Publishing.
10. Office of the Chancellor of UA Little Rock 2019. Policy on Risk Management-216.1. The University of Arkansas at Little Rock. USA.
11. Rider, H. 2014. The Benefits of an Integrated Risk Management Framework within Banks. Moody's Analytics Risk Perspectives. Integrated Risk Management. Vol. 4.
12. Risk and Compliance Office 2014. Risk Management Framework: Managing Risk at the University. Deakin University Australia.
13. Risk and Insurance Services 2019. Risk Management Manual. Carleton University. Canada.
14. University of Adelaide. 2020. Risk Management Framework. Australia.
15. University of Edinburgh. 2018. Risk Management Guidance Manual. UK.
16. University of North Carolina at Greensboro. 2016. Risk Management Policy. The University Policy Manual. USA
17. University of Victoria. 2021. Risk Management Framework. Canada.
18. Wright, D. 2020. Selecting a Risk Management Framework for Your Organization. Pluralsight.
19. WSU Risk Management Services (RMS) 2020. Policy on Risk Management, Executive Policy #6. Washington State University. USA.

СВЕТЛАНА КАРАПЕТЯН - ФРЕЙМВОРК УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КАК ПРЕДПОСЫЛКА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ РА

Ключевые слова: управление рисками университетов, фреймворк управления рисками, система управления рисками, модель управления рисками, политика управления рисками

Текущие тенденции развития и меняющиеся потребности национальных, региональных и международных рынков в контексте функционирования наукоемкой модели экономики создали новые риски для университетов. Для эффективного управления рисками, которые могут иметь негативное влияние на обеспечение эффективности, конкурентоспособности и непрерывности процессов вузов, вузы РА нуждаются в четких принципах, подходах, процессах и процедурах, которые подразумевают создание и функционирование системы управления рисками в вузах. Цель данной статьи - предложить фреймворк управления рисками для университетов, как предпосылку повышения эффективности стратегического управления университетами РА.

SVETLANA KARAPETYAN - RISK MANAGEMENT FRAMEWORK AS A PRECONDITION TO INCREASE THE EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE RA UNIVERSITIES

Keywords: university risk management, risk management framework, risk management system, risk management model, risk management policy

Current developmental trends and changing demands at national, regional, and international markets have created new risks for universities in the context of the operation of the knowledge-based economy. In order to effectively manage the risks that might have possible repercussions on ensuring the efficiency, competitiveness, and continuity of processes at the RA universities, the latter ones are obliged to employ clear principles, approaches, processes, and procedures that imply the establishment and operation of a risk management system. The purpose of this article is to propose a risk management framework for universities as a precondition to increase the efficiency of strategic management of RA universities.

Ներկայացվել է՝ 05.03.2021
Գրախոսվել է՝ 17.03.2021