

ბოლნისი შანიძე

ბიზნესისა და მართვის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის და აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

ბიზნესის რისკების იდენტიფიკაცია

თანამედროვე ბიზნესში მრავალი სახის რისკი შეიძლება წარმოიშვას, რომელსაც მენეჯერების მხრიდან ყურადღების მიქცევა და მინიმუმამდე დაყვანა ესაჭიროება. რისკის იდენტიფიკაცია არ უნდა ავურიოთ რისკის შეფასებაში. რისკის შეფასების დროს ჩვენ ვადგენთ, რა გავლენას ახდენს ესა თუ ის საფრთხე ორგანიზაციის ფინანსურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. რისკის იდენტიფიკაციის ეტაპზე ჩვენ ვაგროვებთ გარკვეულ ხარისხობრივ ან რაოდენობრივ ინფორმაციას მოცემული საფრთხის შესახებ, ხოლო შეფასების ეტაპზე ამ ინფორმაციის დეტალურ ანალიზს ვახორციელებთ, რათა რისკის სიმძიმის დონე დავადგინოთ. რისკის იდენტიფიცირების პროცესში ჩვენ პასუხს ვცემთ მთავარ კითხვას: რა შეიძლება მოხდეს?

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრის განცხადებით, რისკის იდენტიფიკაცია რამდენიმე ელემენტის რეალიზაციას მოიცავს: ა) საფრთხის, როგორც სიტუაციის გამოვლენას; ბ) საფრთხის რაოდენობრივ ან ხარისხობრივ აღწერას; გ) საფრთხის მიზეზების გამოვლენას.

რისკის იდენტიფიკაცია რამდენიმე ელემენტის რეალიზაციას მოიცავს: ა) საფრთხის, როგორც სიტუაციის გამოვლენას; ბ) საფრთხის რაოდენობრივ ან ხარისხობრივ აღწერას; გ) საფრთხის მიზეზების გამოვლენას.

რისკის შემთხვევების გამოვლენის მიზნით, შეიძლება მივმართოდ საწარმოო პერსონალს, ექსპერტებს, დაინტერესებულ პირებს ან მენეჯერებს და გამოვიყენოთ ინფორმაცია საწარმოო პროცესების შესახებ, საბუღალტრო ინფორმაცია და ა.შ.

არსებობს რისკების აღმოჩენისა და იდენტიფიკაციის მრავალი გზა, ჩვენი მიზანია მენეჯერებს დავანახოთ ბიზნესის რისკების იდენტიფიცირების სახეობებიდან, ჩვენს მიერ განხილულ მეთოდებს რა დადებითი და უარყოფითი თვისებები გააჩნია, რათა თვითონ ხელმძღვანელებმა ამოირჩიონ რისკების გამოვლენის მეთოდები და გაიაღვილონ რისკების მინიმუმამდე დაყვანა. ამისთვის ყურადღებას გავამახვილებთ რისკების იდენტიფიცირების რამდენიმე აქტიურად გამოყენებად მეთოდებზე.

დავიწყოთ იქედან, რომ ყველაზე გავრცელებული მეთოდია - „ბრინშტორმინგი“, სადაც შეხვედრაში მონაწილეობს კომპანიის 10-15 თანამშრომელი და შეხვედრა დაახლოებით 1,5 - 2 საათს მიმდინარეობს. როცა შეხვედრა იწყება წამყვანი მიმართავს მონაწილეებს რათა დაასახელონ და ჩამოთვალონ კომპანიის წინაშე შესაძლო წარმოსაშობი რისკები, ამის შემდეგ კი გამოიკვეთება რეალური რისკები და მენეჯერებმა უნდა იზრუნონ ამ რისკების შემცირებაზე. არსებობს სხვა ინსტრუმენტებიც, მათ შორის: დოკუმენტაციის მიმოხილვა; „დეფოს“ ტექნიკა; ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა; კროფორდის მეთოდი; ინტერვიუ ექსპერტებთან; ძირეული მიზეზების იდენტიფიცირება; მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

დოკუმენტაციის მიმოხილვა მოიცავს ყველა იმ დოკუმენტურ მასალას, რომლებიც მოგროვებული იქნა რისკის იდენტიფიკაციის დაწყებამდე. აქ შედის წინა პერიოდში შემუშავებული

და რეალიზებული რისკის მართვის სტრატეგიები; სხვადასხვა სახის კონტრაქტები მომწოდებლებთან ან მომხმარებლებთან; ორგანიზაციის ფინანსური დოკუმენტაცია; საშტატო განრიგი და ა.შ.

დელფის ტექნიკა „ბრენშტორმინგის“ მსგავსია, მაგრამ ამ დროს კვლევის მონაწილეები ერთმანეთს არ იცნობენ. ამ ტექნიკის მონაწილეები ანონიმურები არიან, ამდენად, შეიძლება მივიღოთ იდეების ძალიან დიდი ნაკადი. აქ ელექტრონული ფოსტა აქტიურად გამოიყენება. ამ დროს ადამიანი ვერ დომინირებს, რასაც ადგილი აქვს „ბრენშტორმინგის“ დროს - თუ, მაგალითად შეხვედრის ერთ-ერთი მონაწილე უფრო მაღალი დონის მენეჯერია, სხვა მონაწილეები ან ბრკოლდებიან, ან ცდილობენ თავი გამოიჩინონ მის წინაშე. „დელფის“ ტექნიკა ამგვარ სიტუაციას არ ქმნის.

„დელფის“ ტექნიკის განხორციელებაში მონაწილეებს შუამავალი, რომელიც იყენებს კითხვარს, რათა მოაგროვოს რისკთან დაკავშირებული იდეები კონკრეტული ორგანიზაციის ირგვლივ. შემდეგ შუამავალი ახდენს მონაწილეთა პასუხების კლასიფიკაციას. კლასიფიცირებული, კატეგორიზებული სია ეგზავნება მონაწილეებს კომენტარებისა და დამატებებისათვის. ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ თავიანთი პოზიციის შეცვლა, მაგრამ არგუმენტირების შემდეგ.

„დელფის“ ტექნიკას არ ახასიათებს ის უმთავრესი ნაკლოვანება, რომ მონაწილეებმა არ იციან ერთმანეთის შესახებ, რაც თავიდან აცილებს ერთმანეთზე პიროვნულ ზეწოლას, სულელური იდეების გატანის მცდელობას, ანდა სხვების მხრიდან დაცინვის მომენტს. თუმცა მასაც გააჩნია უარყოფითი მხარეები, კერძოდ შუამავალი დიდ მუშაობას ასრულებს კითხვარის შედგენაზე და პასუხების სისტემაზე, რა დროსაც შეიძლება მიიღოს მისი სასურველი შეხედულების შედეგები. შუამავალი ახორციელებს მონაწილეთა პასუხების ანალიზსა და კატეგორიზაციას, რომლის დროსაც შეიძლება გამოვლინდეს მისი სუბიექტური დამოკიდებულება მოცემული საფრთხისადმი.

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა. ეს მეთოდი ცდილობს შეამციროს ის ნაკლოვანებები, რომლებიც „ბრენშტორმინგისა“ და „დელფის“ მეთოდებს გააჩნიათ, კერძოდ, ადამიანთა კომპლექსები და მონაწილეობის სურვილის არქონა. ჯგუფი კომპლექტდება 7-10 მონაწილით. ინსტრუქტორი თხოვს მონაწილეებს, დამოუკიდებლად და ჩუმად ჩამოწერონ იდეები ფურცელზე და შემდეგ ინსტრუქტორი ამ იდეებს ჩამოწერს დაფაზე და იწყება დისკუსია.

დისკუსიის დროს ხდება იდეების გაშლა, ამის შემდეგ ჯგუფის ყოველი წევრი დამოუკიდებლად ახდენს იდეების რანჟირებას მნიშვნელობის მიხედვით. ასეთი პროცედურა ამცირებს ჯგუფში მაღალი თანამდებობის პირის მონაწილეობის ეფექტს, თუმცა მთლიანად არ აქრობს მას, როგორც ეს „დელფის“ მეთოდის შემთხვევაში ხდება. ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა უფრო სწრაფად ხორციელდება და მოითხოვს უფრო ნაკლებ ძალისხმევას წამყვანის მხრიდან, ვიდრე „დელფის“ მეთოდი.

კროუფორდის მეთოდი. ეს მეთოდი „ბრენშტორმინგის“ მეთოდის კიდევ ერთ სახესხვაობას წარმოადგენს. კროუფორდის მეთოდის საფუძველზე რისკების იდენტიფიცირება შეიძლება ნახევარი საათის განმავლობაში განხორციელდეს.

ჯგუფი შედგება 7-10 კაცისაგან, თუმცა ფართო აუდიტორიასთანაც შეიძლება მუშაობა. წამყვანი უხსნის ჯგუფის წევრებს, რომ ის დასვამს შეკითხვას 10-ჯერ, ყოველმა მონაწილემ

ყველა კითხვას განსხვავებულად უნდა უპასუხოს. მონაწილეები ყოველი კითხვის პასუხს ცალ-ცალკე ფურცელზე წერენ, საპასუხოთ ერთი წუთი აქვთ. მაგალითად: „რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი საფრთხე ამ კონკრეტული საწარმოსათვის“? მონაწილეები წერენ პასუხს. ერთი წუთის შემდეგ წამყვანი იმეორებს კითხვას, ასე მეორდება 10-ჯერ. ეფექტი ის არის, რომ მონაწილეები დაფიქრდებიან 10 სხვადასხვა საფრთხეზე მოცემული საწარმოსათვის. მიუხედავად გარკვეული დუბლირებებისა მონაწილეებს შორის, იდენტიფიცირებული რისკების ოდენობა საკმაოდ მოცულობითი შეიძლება აღმოჩნდეს.

ინტერვიუ ექსპერტებთან. ექსპერტებს, რომელთაც გააჩნიათ მსგავს ორგანიზაციაში მუშაობის, ან მსგავსი პრობლემების გადაჭრის გამოცდილება, შეუძლია დიდი დახმარების გაწევა კონკრეტული საწარმოსათვის: ექსპერტს შეუძლია კარგად შეაფასოს კომპანიის შიდა და გარე გარემო და დაინახოს ძირეული საფრთხეები; მას შეუძლია ჩამოთვალს ტიპური რისკები და ამ რისკების მართვის აპრობირებული სტრატეგიები; მათი დახმარებით მეწარმეს შეუძლია თავიდან აიცილოს ძირითადი საფრთხეები და გამოიყენოს ამისათვის უკვე არსებული დამოცდილება.

ექსპერტის შეხედულების გამოყენებისას გარკვეული სიფრთხილის გამოჩენაა საჭირო, რათა საწარმოს სტრატეგიული მიზნები და ანტისარისკო ღონისძიებები ერთმანეთთან შეუსაბამობაში არ მოვიდნენ.

ინტერვიუს ჩატარებამდე ექსპერტს უნდა გადაეცეს საწყისი ინფორმაცია და კარგად უნდა აეხსნას ინტერვიუს მიზნები. ინტერვიუს პროცესში მიღებული ინფორმაცია ჩაწერილი უნდა იქნას. თუ ხორციელდება ერთზე მეტი ექსპერტის ინტერვიუება, უნდა ხდებოდეს მიღებული ინფორმაციის მოკრება და მოძრაობა სხვადასხვა ექსპერტს შორის მანამ, სანამ არ მიიღება განხილული საკითხის დეტალური სურათი.

ძირეული მიზეზების იდენტიფიცირება. ყოველი საფრთხის გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება გვეხმარება გავიგოთ, როგორია რისკის წარმოშობის მექანიზმი, რატომ იქმნება საფრთხის შემცველი სიტუაცია, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის შემოსავლების შემცირება, დანახარჯების გადიდება, ან გარკვეული დანაკარგები. ამ დროს გადაწყვეტილების მიმღები პირი ეძებს ფარულ მიზეზებს, რომელთა აღმოჩენა და კონტროლირება შესაძლებელია. ძირეული მიზეზების იდენტიფიკაციის პროცესი გამოავლენს პრობლემის მთავარ მიზეზებს, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავებისათვის.

ხშირად ადამიანები აფიქსირებენ პრობლემის სიმპტომებს, რათა მათი დანახვა ძნელი არაა. მაგრამ პრობლემის სიმპტომების დაფიქსირება არ იძლევა საშუალებას შემუშავდეს ისეთი ღონისძიება, რომელიც ამ პრობლემას გადაჭრის. საფრთხის ძირეული მიზეზების დაფიქსირებით კი თავიდან ავიცილებთ მის წარმოშობას მომავალში. ეს ისეთი ფაქტორებია, რომელზეც ზემოქმედება შეიძლება. მაგალითად, ძლიერი დელვის გამო გემი ერთი კვირის დაგვიანებით შემოვიდა ნავსადგურში, რის გამოც მიმწოდებელმა ვერ შეასრულა კომპანიის მიმართ აღებული ვალდებულებები და დააგვიანა პროდუქციის მიწოდება. თუმცა პრობლემის ძირეული მიზეზი ქარბუქი კი არ არის, არამედ კომპანიის ხელმძღვანელს არა აქვს სასაწყობო მარაგები აწყობილი იმგვარად, რომ ფორსმაჟორულ სიტუაციაში არ განიცადოს პროდუქციის დეფიციტი. ასევე არ აქვს გათვალისწინებული მიწოდების ალტერნატიული წყაროები, რომლებსაც ამგვარი შემთხვევების დროს გამოიყენებდა.

ჩვენს მიერ განხილული მეთოდების დადებითი და უარყოფითი თვისებები:

„ბრენშტორმინგი“ სტიმულს აძლევს ჯგუფში ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, მისი განხორციელება სწრაფად შეიძლება და არ საჭიროებს დიდ დანახარჯებს. მაგრამ არის საფრთხე, რომ ჯგუფის რომელიმე წევრი სხვაზე დომინირებდეს. მის განხორციელებას კვალიფიციური წამყვანი ესაჭიროება.

დოკუმენტაციის მიმოხილვა კარგია იმით, რომ იძლევა დაზუსტებულ ინფორმაციას. მაგრამ ეს არის მხოლოდ შიდა ინფორმაცია. დოკუმენტაციის მიმოხილვის დროს შეზღუდულია გარე ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობები.

„დედფის“ მეთოდი გამორიცხავს ერთი ინდივიდის დომინირებას მეორეზე, მისი განხორციელება შესაძლებელია ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით. მის განხორციელებას დიდი დრო სჭირდება. ამავე დროს წამყვანი დიდი მოცულობის სამუშაოებს ასრულებს კლასიფიცირებასთან დაკავშირებით.

ნომინალური ჯგუფის მეთოდი ამცირებს ინდივიდის სხვა წევრებზე დომინირების ხარისხს, ხელს უწყობს გამოკითხვის მონაწილეთა ურთიერთობებს და მთავრდება რისკების ჩამოწერილი სიით. ამავე დროს, მისი განხორციელებისათვის შედარებით მეტი დროა საჭირო, ასევე აუცილებელია კვალიფიციური წამყვანის არსებობა, რომელიც ჯგუფის მუშაობას წარმართავს და ძირითად დასკვნებს გააკეთებს.

კროფორდის მეთოდი ძალიან მოკლე ვადებში შეიძლება განხორციელდეს და მისი მსვლელობისას იდეების დიდი რაოდენობით შეიძლება დაფიქსირდეს. ამავე დროს, ჯგუფის წევრებს შორის ნაკლებია ურთიერთობები და აზრთა გაცვლა.

ექსპერტებთან ინტერვიუს დადებითი თვისება იმაში მდგომარეობს, რომ შეიძლება გამოყენებულ იქნას მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით არსებული წარსული გამოცდილება. ამავე დროს მას ფინანსური დანახარჯების გაწევა სჭირდება. ასევე არსებობს არასწორი მიმართულების შესახებ რეკომენდაციის მოცემის საფრთხე.

ძირეული მიზეზების იდენტიფიცირება იდენტიფიკაციის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია იგი შეიძლება გახდეს სხვა მეთოდების შემადგენელი ელემენტიც. მისი გამოყენება ხშირად მოითხოვს გარკვეული დროის დანახარჯებს სხვადასხვა სახის ინფორმაციის მოგროვებაზე, ვიწრო სპეციალისტთა კონსულტაციების მიღებაზე და ა.შ.

ამდენად, შევეცადეთ გამოგვეყო ბიზნესის რისკების იდენტიფიცირების აქტიურად გამოყენებადი მეთოდები, დაგვენახა მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები და უშუალოდ კომპანიის მენეჯერებისთვის მიგვენდოთ თუ რომელ მეთოდს გამოიყენებს მისი ბიზნესის რისკების გამოვლენისათვის, რათა სწორად გამოიცილოს და მომზადებული შეხვედეს შესაძლო რისკებს და უზრუნველყოს მისი მინიმუმამდე დაყვანა. ასევე რისკების იდენტიფიცირების მეთოდების შერჩევას ეურადღება უნდა გაგამახვილოთ ქვეყანაში არსებულ ბიზნეს გარემოზე, ბიზნესის სახეობაზე და მენეჯერის მართველობის სტილზე.