



ბიზნეს პროცესების რისკების შეფასებისა და
უწყვეტობის პოლიტიკა, პროცედურები და
ბიზნესუწყვეტობის გეგმა

2019

დოკუმენტის შინაარსი:

სარჩევი

<u>1. დოკუმენტის მიზანი</u>	3
<u>2. გავრცელების სფერო</u>	3
<u>3. ზოგადი მიდგომები</u>	3
<u>4. რისკის მართვის პროცესში ჩართული მხარეები და პასუხისმგებლობა</u>	4
<u>5. ბიზნესზე გემოქმედების ანალიზი</u>	4
<u>6. რისკის შეფასება</u>	5
<u>7. რისკების განსაზღვრის მეთოდოლოგია</u>	5
<u>8. რისკების კლასიფიკატორი</u>	7
<u>9. პროცედურები</u>	8
<u>10. ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა</u>	9





დოკუმენტის მიზანი

ბიზნეს პროცესების რისკების შეფასებისა და უწყვეტობის პოლიტიკა, პროცედურები და ბიზნესუწყვეტობის გეგმის დოკუმენტი აღწერს ევროპის უნივერსიტეტში სწავლა-სწავლების, მეცნიერებისა და მმართველობითი საქმიანობის პროცესში ორგანიზაციული რისკების შეფასებისა და პრევენციის მეთოდებს, აგრეთვე ბიზნესუწყვეტობის გეგმას, მის საქმიანობებს, პასუხიმგებელ პირებსა და ვადებს.

გავრცელების სფერო

დოკუმენტი გამოიყენება ევროპის უნივერსიტეტის საქმიანობის ყველა სფეროში, ასევე მესამე პირებთან ურთიერთობებში.

ზოგადი მიდგომები

ბიზნეს პროცესების რისკების შეფასებისა და უწყვეტობის პოლიტიკა წარმოადგენს უნივერსიტეტის სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს, რომელიც უზრუნველყოფს რისკის განსაზღვრის, შეფასების, მონიტორინგის და რისკის მისაღებ დონეზე შენარჩუნების მიზნით, საჭირო კონტროლის ღონისძიებების გატარების პროცესს, რომელიც გავლენას ახდენს მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე და გულისხმობს საჭირო ღონისძიებების განხორციელებას რისკის შემცირების მიზნით. მისი მთავარი ამოცანაა, მოახდინოს რისკების იდენტიფიკაცია და საპასუხო ღონისძიებების გატარება. რისკის მართვის საშუალებით შესაძლებელია გამოვლენილ იქნეს პოტენციური დადებითი, თუ უარყოფითი ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის საქმიანობაზე.

რისკის მართვა წარმოადგენს ერთიან, უწყვეტ და განვითარებად პროცესს და ატარებს პერმანენტულ ხასიათს. იგი მოიცავს პრაქტიკულად ყველა რისკს, რომელიც ეხება უნივერსიტეტის საქმიანობას წარსულში, აწმყოსა და მომავალში.

ბიზნეს პროცესების რისკების შეფასებისა და უწყვეტობის პოლიტიკა ეხმარება და აძლიერებს უნივერსიტეტს, უზრუნველყოფს რა მიზნებისა და ამოცანების შესრულებას, მათ შორის:

- სწავლა/სწავლების, სამეცნიერო საქმიანობისა და მმართველობითი პროცესების მდგრადი სისტემის ჩამოყალიბებას, რომელიც საშუალებას იძლევა ნებისმიერი საქმიანობა კონტროლირებად გარემოში წარიმართოს;
- ქონებისა და რესურსების პროდუქტიული განაწილებისა და გამოყენების ხელშეწყობას;
- უნივერსიტეტის რეპუტაციის გაძლიერებას;
- ადამიანური რესურსების, აქტივებისა და ინსტიტუციონალური ცოდნის ბაზის განვითარებას და გაძლიერებას;



- ფინანსურ ოპერაციების ოპტიმიზაციას და სხვ.

რისკების იდენტიფიცირება და შეფასება ხდება მაქსიმალურად ამომწურავად, რათა თავიდან იქნას აცილებული უნივერსიტეტის მიზნების მიღწევაზე უარყოფითი გავლენის მქონე ფაქტორები, რისი აღბათობაც გაიზრდება არაიდენტიფიცირებული რისკების შემთვევაში, რომლებიც არ დაეცემდებარებიან რისკის მართვის პროცესს.

რისკის მართვის პროცესში ჩართული მხარეები და პასუხისმგებლობა

რისკის მართვის პროცესში, თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში, მონაწილეობას იღებს უნივერსიტეტის თითოეული თანამშრომელი, ხოლო უნივერსიტეტში ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს გამართული სისტემის ჩამოყალიბებასა და ეფექტურ ფუნქციონირებას.

უნივერსიტეტის რექტორის პასუხისმგებლობა:

- რისკის მართვის შესაბამისი გარემოს შექმნა და რისკის კულტურის ცნობიერების ჩამოყალიბება;
- რისკის მიმართ სტრატეგიული მიდგომისა და ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების განსაზღვრა;
- უნივერსიტეტის მართვა კრიზისულ სიტუაციებში და სხვ.

სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა:

- რისკის მისაღები დონის განსაზღვრა;
- რისკის მართვის გასაუმჯობესებლად მიღებული რეკომენდაციების შესრულების უზრუნველყოფა;
- რისკების იდენტიფიკაცია და მათ შესახებ ანგარიშის წარდგენა;
- ანგარიშის წარდგენა დანაკარგების შესახებ და სხვ.

თითოეული თანამშრომლის პასუხისმგებლობა:

- რისკის მართვის პროცესის გაცნობა, გააზრება და განხორციელება;
- ანგარიშის წარდგენა არაეფექტიან, არასაჭირო და უშედეგო კონტროლის დონის დიებების შესახებ;
- ხელმძღვანელობასთან თანამშრომლობა სხვადასხვა შემთხვევების გამორკვევასთან დაკავშირებით და სხვ.

ბიზნესზე ზემოქმედების ანალიზი

ბიზნესზე ზემოქმედების ანალიზი ტარდება ბიზნესის უწყვეტობის დაგეგმვის პროცესში სანყის ეტაპზე. ეს პროცესი მოიცავს ძირითადი ბიზნესის ფუნქციების იდენტიფიკაციას, განსაზღვრავს სავარაუდო „მოცდენის პერიოდს“.

უნივერსიტეტში ძირითადი ბიზნეს პროცესები შეიძლება განთავსდეს სამ კატეგორიად:

- უსაფრთხოება - ყველა სტუდენტისთვის, ფაკულტეტისთვის, თანამშრომლებისათვის,



კამპუსისა და გარშემომყოფი საზოგადოებისთვის უსაფრთხო აკადემიური გარემოს შენარჩუნება.

- ბიზნესსაქმიანობის მხარდამჭერი მოქმედებები - საქმიანობა, რომელიც საშუალებას მისცემს უნივერსიტეტს შეინარჩუნოს არსებითი ბიზნეს საქმიანობა, დაიცვას ქონება და უზრუნველყოს უნივერსიტეტის ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა.
- სწავლა, სწავლება და კვლევა - ყველა პროგრამა და მომსახურება, რომელიც უშუალოდ ხელს უწყობს უნივერსიტეტის აკადემიური მისიის განხორციელებას.

რისკის შეფასება

რისკების შეფასება მიმართულია პოტენციურ საფრთხეებისა და საშიშროების დასადგენად და აღმოსაფხვრელად, რაც უარყოფითად შეიძლება აისახოს უნივერსიტეტზე და ორიენტირებულია შეაფასოს შემთხვევის დადგომის ალბათობა და გავლენის სიმძიმე. დაუცველობის ანალიზი ბიზნესის პროცესების უწყვეტობის გეგმის საფუძველია და ის გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლებოდა უნივერსიტეტს გამოეყენებინა დამატებითი დრო და რესურსები მოსალოდნელი და მძიმე მოვლენების შესამცირებლად და გეგმის შესამუშავებლად.

რისკების განსაზღვრის მეთოდოლოგია

რისკის არსი და მისი ძირითადი მახასიათებლები

რისკი არის იმ შედეგის დადგომის ალბათობა, რომელიც წარმოადგენს გადახრას დაგეგმილი/მოსალოდნელი შედეგიდან და უარყოფითად მოქმედებს უნივერსიტეტის მიზნების მიღწევაზე.

რისკი განისაზღვრება შემდეგი მახასიათებლების კომბინაციით:

ა) ხდომილების ალბათობა

ხდომილების ალბათობა არის კონკრეტული შედეგის დადგომის შესაძლებლობა, სადაც გასათვალისწინებელია შედეგის დადგომის სიხშირე.

ხდომილების ალბათობის მიხედვით, განისაზღვრება რისკის შემდეგი დონეები:

დანართი #1 რისკების ხდომილების მატრიცა



ხდომილება	აღწერა
მაღალი	დიდია როგორც მოლოდინი, ასევე შესაძლებლობაც, რომ კონკრეტული შედეგი დადგება
საშუალო	კონკრეტული შედეგი მოსალოდნელია რომ დადგეს, მაგრამ არ წარმოადგენს უნივერსიტეტის სისტემურ პრობლემას
დაბალი	ნაკლებად სავარაუდოა კონკრეტული შედეგი დადგომა

ბ) რისკის გავლენა

რისკი გავლენა არის კონკრეტული შედეგის დადგომის შემთხვევაში, რისკით მიღებული ეფექტი. გავლენა ითვალისწინებს ოთხ ელემენტს:

- დრო;
- ხარისხი;
- სარგებელი;
- ადამიანური და სხვა რესურსები.

გავლენის მიხედვით, განისაზღვრება რისკის შემდეგი დონეები:

დანართი #2 რისკების გავლენის მატრიცა

გავლენა	რისკის მართვისათვის საჭირო ქმედებები
მაღალი	<ul style="list-style-type: none"> • საჭიროა დაუყოვნებლივი რეაგირება; • უნივერსიტეტის ადმინისტრაცია უზრუნველყოფს დამდგარი შედეგების მაქსიმალურად სწრაფ აღმოფხვრას, რათა აღდგენილი იქნეს უნივერსიტეტის ფინანსური, ორგანიზაციული ანდა ოპერაციულ მდგრაობა; • სტრუქტურული ერთეულების მიერ საჭიროების მიხედვით შეტყობინება მიეწოდება უნივერსიტეტის ადმინისტრაციას, რეაგირებისათვის.
საშუალო	<ul style="list-style-type: none"> • უნდა განსაზღვრის ადექვატური არის თუ არა არსებული კონტროლის პროცედურები ან განისაზღვროს შემდგომი ქმედებებისა ან რისკის აღმოფხვრის აუცილებლობა; • მონიტორინგი და შემოწმება, მაგ. არსებული ბიზნეს პრაქტიკისა ან შეხვედრების (თათბირების) საშუალებით.
დაბალი	<ul style="list-style-type: none"> • ჩვეულებრივო პროცედურებით მართვა; • ანგარიში მიწოდება მენეჯერების; • საჭიროების შემთხვევაში მონიტორინგი და შეფასება.

რისკების მატრიცა

რისკების ძირითადი მახასიათებლებზე დაფუძნებით შემუშავებული რისკების მატრიცა.



რისკების მატრიცა ასახავს რისკის მოხდენის ალბათობისა და მისი გავლენის ერთობლიობას.

დანართი #3 რისკების მატრიცა

ხდომილების ალბათობა	გავლენა		
	დაბალი	საშუალო	მაღალი
მაღალი	C1	C2	C3
საშუალო	B1	B2	B3
დაბალი	A1	A2	A3

უპირველეს ყოვლისა, განიხილება და იმართება რისკები, რომელთა ხდომილების ალბათობა და გავლენა ყველაზე მაღალია. რიგითობით, ყოველი შემდეგია რისკი ნაკლები მოხდენის ალბათობითა და გავლენით. პრაქტიკაში, ეს კომპლექსური პროცესი, რადგან არსებობს რისკები, რომელთა ხდომილების ალბათობა არის მაღალი, მაგრამ დაბალია გავლენა და/ან პირიქით. ასეთ შემთხვევებში, ხდება რისკების პრიორიტეტებად დალაგება უნივერსიტეტის მიზნებისა და ამოცანებიდან გამომდინარე, შეცდომის დაშვების თავიდან აცილების მიზნით.

რისკების კლასიფიკატორი

უნივერსიტეტი, მისი მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, ახდენს აგრეთვე, შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით, რისკების დაყოფას კატეგორიებად. რისკის კატეგორიების იდენტიფიკაცია გულისხმობს ზემოქმედების შედეგების განსაზღვრას, რათა მაქსიმალურად იქნას თავიდან აცილებული მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები.

უნივერსიტეტის საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე გამოკვეთილი არის რისკების შემდეგი ტიპები:

- სტრატეგიული რისკები

ეს კატეგორია ეხება უნივერსიტეტის გრძელვადიან სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებიც შეიძლება „დაზარალებდნენ“ შემდეგი რისკებით, როგორცაა პოლიტიკური რისკები, საკანონმდებლო და მარეგულირებელი ცვლილებები და უნივერსიტეტის რეპუტაციასთან დაკავშირებული რისკები.

- ოპერაციული რისკები



ამ კატეგორიაში ერთიანდება ის ყოველდღიური რისკები, რასაც უნივერსიტეტი აწყდება თავისი ამოცანებისა და ფუნქციების განხორციელებისას.

- ფინანსური რისკები

ამ კატეგორიას მიეკუთვნება ფინანსების ეფექტურ მართვასა და კონტროლთან დაკავშირებული რისკები და ასევე გარე ფაქტორები: საკრედიტო ხელმისაწვდომობა, სავალუტო კურსი, საპროცენტო განაკვეთის მოძრაობა და სხვა მიმდინარე პროცესები.

- ფორსმაჟორულ სიტუაციებთან დაკავშირებული რისკები

ეს კატეგორია მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა ფორსმაჟორულ სიტუაციებში დაკავშირებული უნივერსიტეტის მართვის საკითხები: სტიქიური უბედურებები, ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება.

პროცედურები

უნივერსიტეტი, რისკების გამოვლენისა და შეფასების პროცესის ფარგლებში, უზრუნველყოფს პოტენციური და არსებული რისკების გაზომვას, რომლის დროსაც ხდება რისკის ანალიზის შედეგებისა და რისკის კრიტერიუმების შედარება.

რისკის გაზომვის მიზანია, შესაბამისი პრევენციული ზომები იქნას მიღებული კონკრეტული კრიტერიუმებიდან, უნივერსიტეტის მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე და ითვალისწინებს შეფასებული, ანუ რეიტინგ მინიჭებული რისკის შედარებას არსებულ კონტროლის მექანიზმებთან და უნივერსიტეტისთვის რისკის მისაღებ დონესთან.

რისკის შეფასების შედეგად, მიიღება გადანყვეტილება, თუ რა სახის ღონისძიებები უნდა განხორციელდეს გამოვლენილი რისკების საპასუხოდ. საპასუხო ღონისძიებათა მიზანია, უნივერსიტეტის წინაშე არსებული რისკების უარყოფითი ზეგავლენის შემცირება, რაც აისახება საფრთხის შემცირებაში და უნივერსიტეტის მიერ დასახული მიზნების სრულყოფილად მიღწევაში.

საპასუხო ღონისძიებებს შორის საუკეთესოს შერჩევა მოიცავს ყოველი სახის ღონისძიების ხარჯისა და სარგებლის შედარებას. რისკის მართვის ღირებულება უნდა იყოს შესაბამისი იმ სარგებლისა, რაც მიიღება ამ მართვის შედეგად. როდესაც ხორციელდება ხარჯის სარგებელთან შედარება, გათვალისწინებულ უნდა იქნას კონკრეტული გარემო და ვითარება. მნიშვნელოვანია, მხედველობაში მიღებულ იქნას ყველა პირდაპირი და ირიბი ხარჯი და სარგებელი, (როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური) მოხდეს მათი შეფასება ფინანსური ან სხვა მეთოდით. საპასუხო ღონისძიებების შერჩევის დროს მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული ისეთი ფაქტორები, როგორცაა პოლიტიკური, სოციალური და სხვა.

ყოველ რისკთან მიმართებაში უნივერსიტეტმა უნდა განსაზღვროს კონკრეტული საპასუხო ქმედებები. მათ შორის:

- თავის არიდება. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა შეიმუშავებს და ახორციელებს



სხვადასხვა მმართველობითი გადაწყვეტილებებს, რათა არ დადგეს კონკრეტული რისკის წარმოქმნის წინაპირობა;

- კონკრეტულ რისკზე რეაგირების საპასუხო ქმედებების განხორციელება;
- შეგუება და მონიტორინგი. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა იყენებს რისკზე რეაგირების იმგვარ საპასუხო ქმედებას, როდესაც კონკრეტული საპასუხო ქმედებების განხორციელება ან არაპრაქტიკულია, ან/და რიგ შემთხვევებში, შეუძლებელიც კი არის. ასევე, შეგუება და მონიტორინგი ხდება ისეთ რისკებზე, რომელთა ზემოქმედების დონე უმნიშვნელოა, მაგრამ რომელთა მახასიათებლები შესაძლებელია მომავალში შეიცვალოს და სხვა.

უნივერსიტეტის ადმინისტრაცია წელიწადში ერთხელ აფასებს როგორც თავად რისკებს, ასევე რისკების მართვის გეგმით დასახულ რეაგირების პროცედურებს, აგრეთვე უზრუნველყოფს ცვლილებების შესახებ თანამშრომლების ინფორმირებას.

ბიზნეს პროცესების უწყვეტობის გეგმის განხორციელების პროცესის კოორდინირებას უზრუნველყოფს სტრატეგიული განვითარების მენეჯერი.

10. ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა

1. მიზანი

ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის მიზანია, უზრუნველყოს უნივერსიტეტის სრულფასოვანი ოპერირება სხვადასხვა სახის რისკების წარმოქმნის შემთხვევაში.

2. ბიზნეს უწყვეტობის გეგმის გავრცელების სფერო

ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა ვრცელდება უნივერსიტეტის სტრატეგიულ, ოპერაციულ, ფინანსურ, ფორსმაჟორულ სიტუაციებთან დაკავშირებული რისკების მართვაზე.

3. ზოგადი მიდგომები

ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა მოიცავს ყველა სტრუქტურული ერთეულის უწყვეტ რეჟიმში ფუნქციონირებაზე მიმართულ საქმიანობებს, რათა დამდგარი რისკის შემთხვევაში, მინიმუმამდე შემცირდეს წარმოქმნილი დანაკარგები, სწრაფად აღდგეს ბიზნეს პროცესები და უნივერსიტეტმა ჩვეულ რეჟიმში გაგრძელოს ფუნქციონირება.

ბიზნეს უწყვეტობის გეგმა აღწერს რისკების პრევენციაზე მიმართულ საქმიანობებს, აგრეთვე დამდგარი რისკის შემთხვევაში, უნივერსიტეტის ბიზნეს პროცესის აღსადგენად მიმართულ საქმიანობას, მასზედ პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებს/თანამდებობის პირებს და რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასებაზე პასუხისმგებელ პირს.



რისკი	ხდომილების აღბათობა	გავლენა უნივერსიტეტის საქმიანობაზე	პრევენციული ქმედება	პასუხისმგებელი ერთეული/ პირი	ქმედება რისკის დადგომის შემთხვევაში	რისის შეფასებაზე პასუხისმგებელი პირი

