სარჩევი

1. შესავალი

რისკის მართვა არის მმართველობის, რისკისა და შესაბამისობის მართვის სისტემის განუყოფელი ნაწილი. რისკის მართვა რისკის შეფასებასთან ერთად მხოლოდ იმ შემთხვევაშია ნაყოფიერი, თუ აღნიშნული დაკავშირებულია კონტროლის ღონისძიებებთან, რომლებიც თავის მხრივ ეხმარება მენეჯმენტს დასახული მიზნების მიღწევაში. ცალკე აღებულს, მას არ შეუძლია მნიშვნელოვანი სარგებლის მოტანა მართვის სისტემისთვის და შესაბამისად, დაწესებულებისთვის .

რისკის მართვა არის დაწესებულების შიდა კონტროლის ჩარჩოს განუყოფელი ნაწილი. ის, სხვა აქტივობების მსგავსად, მუშაობს/მოქმედებს კონტროლის გარემოში და ზრდის მენეჯმენტის ცნობადობას რისკებისა და კონტროლის ღონისძიებების შესახებ. რისკები და მათი კონტროლის ღონისძიებები ასევე წარმოადგენს საქმიანობისა და მისი შედეგების შესახებ ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ნაწილს. მნიშვნელოვანია სათანადოდ განხორციელდეს რისკებისა და კონტროლის ღონისძიებების ეფექტიანობის, ასევე აქტივობების შესრულებისა და შედეგების მონიტორინგი.

ნებისმიერი ოპერაცია შეიცავს რისკებს და შესაბამისი მენეჯერის პასუხისმგებლობაა აღნიშნული რისკების კონტროლი. რისკების წარმოშობა შესაძლოა უკავშირდებოდეს პროცედურას, სტრუქტურას, ორგანიზაციულ კულტურას, დამკვიდრებულ პრაქტიკებს და სხვ. აღნიშნული გავლენას ახდენს ამოცანების მიღწევაზე. ამოცანები ემსახურება:

- პოლიტიკის სფეროში, როგორიცაა ჯანდაცვა, განათლება, თავდაცვა და ა.შ., შედეგების მისაღებად მიზნების მიღწევას;
- ეფექტიანობის მოთხოვნების დაცვას, როგორიცაა ეკონომიურობა, ეფექტურობა, ეფექტიანობა, კანონიერება, გამჭვირვალობა და რესურსების ეკონომიური მოხმარება.

რისკის მართვა ხორციელდება დაწესებულების ყველა საფეხურზე, იქნება ეს სტრატეგიული თუ საოპერაციო და მისი მიზანია ხელი შეუწყოს თითოეული რგოლის მენეჯერს. რისკის მართვაში ჩართულია როგორც დაწესებულების ხელმძღვანელი, მაღალი რგოლის ხელმძღვანელობა და საშუალო რგოლის მენეჯმენტი, ისე თანამშრომლები. რისკის მართვა წარმოადგენს ჩვეული/ყოველდღიური დაგეგმვის პროცესს და მისი ფუნქციონირების შედეგია არსებული კონტროლის ღონისძიებების საშუალებით ზიანის შემცირება. (მნიშვნელოვანია განისაზღვროს როგორ უნდა გაკონტროლდეს, როდის გაკონტროლდეს, ვინ არის პასუხისმგებელი და ა.შ.).

რისკის მართვის საფეხურებია:

- აქტივობის დაგეგმვის ფაზაში რისკების იდენტიფიცირება, ანალიზი და შეფასება (ყოველწლიურად ან საჭიროებისამებრ);

- აქტივობების (მიმდინარე ან დროებითი) განხორციელების უზრუნველყოფის მიზნით, რისკების საპასუხო ღონისძიებების განხორციელებით, მათი თავიდან აცილება (პრევენცია), აღმოჩენა, კორექტირება ან გადამისამართება;
- რისკების საპასუხო ღონისძიებების შესრულების მონიტორინგის იმავე თანმიმდევრობით განხორციელება, რა თანმიმდევრობითაც ხორციელდება აქტივობების შესრულების მონიტორინგი (მაგალითად: ყოველწლიურად, წელიწადში ორჯერ ან კვარტალურად);
- რისკებისა და რისკის საპასუხო ღონისძიებების მუდმივი განახლება.

რისკი არის იმ შედეგის დადგომის ალბათობა, რომელიც წარმოადგენს გადახრას დაგეგმილი/მოსალოდნელი შედეგიდან და უარყოფითად მოქმედებს დაწესებულების მიზნების მიღწევაზე. რისკი განისაზღვრება შემდეგი მახასიათებლების კომბინაციით:

ა) მოხდენის ალბათობა;

ბ) გავლენა (მოხდენის შემთხვევაში).

რისკი თან სდევს ნებისმიერ აქტივობას. მენეჯერული პასუხისმგებლობისა და ანგარიშვალდებულების განხორციელებისთვის საჭიროა ყველა მნიშვნელოვანი რისკის კონტროლი. კონტროლის ღონისძიებებია:

- რისკის თავიდან აცილება აქტივობის არ დაწყებით ან მის გაგრძელებაზე უარის თქმის მეშვეობით (თუ ეს შესაძლებელია);
- რისკის შემცირება (შერბილება) მისი მოხდენის ალბათობის ან გავლენის შეცვლის გზით;
- სხვა მხარესთან/პირთან რისკის გაზიარებით (მაგ. დაზღვევა);
- რისკის მიღებით.

მრავალნაირად არის შესაძლებელი მიზნებსა და პროცესებთან ასოცირებული რისკების დაჯგუფება რისკების რეესტრში, მათი ანალიზისა და საპასუხო ღონისძიებების შემუშავების მიზნით, მაგალითად:

- კომპეტენციის უზრუნველყოფა (მოზიდვა, რეკრუტირება, განვითარება, შენარჩუნება და ეტაპობრივი ლიკვიდირება);
- ინფორმაციის დაცვა/უსაფრთხოება (უფლება და დაშვება ინფორმაციაზე);
- მონაცემთა დაცვა (მონაცემთა სუბიექტის უფლებები და თავისუფლებები);
- პროგნოზირებადი დაფინანსება (ადეკვატური ასიგნება, საკომისიო, გრანტი და ა.შ.).

2. რისკის მართვის პროცესი

სტანდარტი, რომელიც არეგულირებს რისკის მართვის პროცესს თავისი ბუნებით არის ზოგადი და სახელმძღვანელომ უნდა შეძლოს მისი საჯარო სექტორისთვის მორგება. სწორედ აღნიშნული წარმოადგენს წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიზანს.

რისკის მართვის მიზანია რისკების შენარჩუნება მისაღებ/დასაშვებ დონეზე. ის კონცენტრირებულია მნიშვნელოვან რისკებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს დაწესებულების მიზნების მიღწევაზე და მოიცავს რისკის დონის შემცირებისკენ მიმართულ კონტროლის ღონისძიებებს. მნიშვნელოვანი რისკები გავლენას ახდენს პასუხისმგებლობაზე ოპერაციების თითოეული დონისთვის.

რისკის მართვა, მმართველობასა და კონტროლთან ერთად, წარმოადგენს დაწესებულების სტრატეგიული მართვის კომპონენტს. რისკის მართვა სტრატეგიულია, თუ ის მნიშვნელოვან რისკებზე პასუხისმგებლობას ანაწილებს აქტივობებზე.

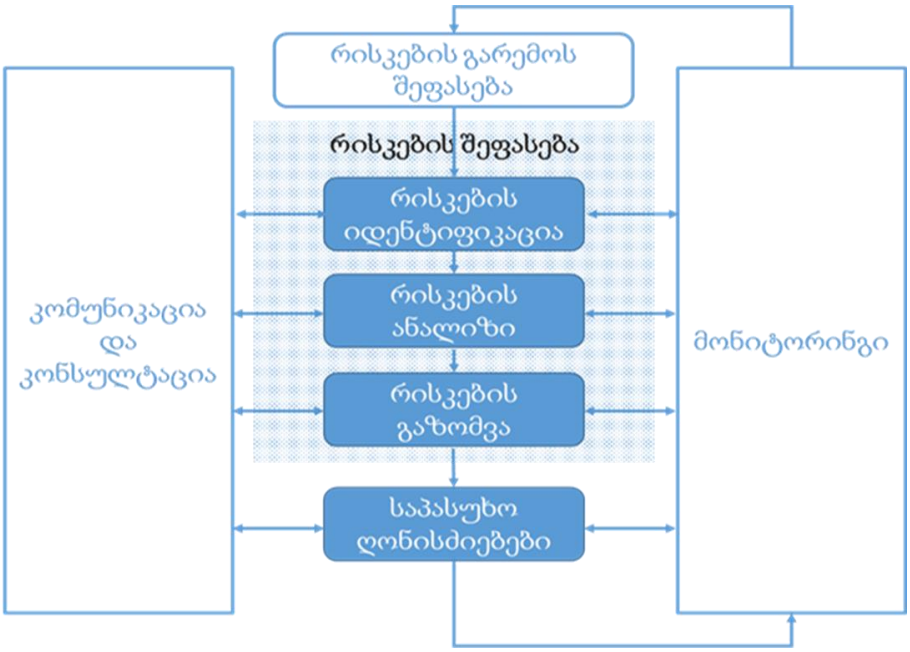
რისკის მართვა ასევე ხორციელდება, როდესაც ის ინტეგრირებულია დაწესებულების საბიუჯეტო პროცესთან და საქმიანობის დაგეგმვასთან. რისკის მართვა ემსახურება იმავე მიზნებს, რასაც პროგრამული ბიუჯეტის შედგენისას გამოყენებული ეფექტიანობის მართვის (performance management) მიდგომა. თუ ოპერაციას არ გააჩნია მიზნები, ვერ იარსებებს ასოცირებული რისკებიც.

რისკის მართვა მეთოდოლოგიურად სწავლობს იმ რისკებს, რომლებიც დაკავშირებულია დაწესებულების წარსულ, მიმდინარე და მომავალ საქმიანობასთან/აქტივობებთან. დაწესებულება უნდა ესწრაფოდეს გამოიყენოს რისკის მართვის ერთი და იგივე მოდელი ყველა ოპერაციისათვის, მიუხედავად იმისა წარმოადგენს ის პროცესს თუ პროექტს. რისკის მართვის იგივე მოდელი უნდა გამოიყენებოდეს დაწესებულების ყველა დონეზე და ყველა დროის ინტერვალისთვის. იმ შემთხვევაში, თუ დაწესებულება იყოფა ავტონომიურ ერთეულებად, უნდა მოხდეს მოდელის მორგება/ადაპტირება კონკრეტული გარემოსთვის. ასევე, რისკის მართვის იგივე მოდელი უნდა იქნას გამოყენებული საქმიანობის განვითარებისა და უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესში კონტროლის ღონისძიებების იდენტიფიცირებისა და პრიორიტეტის განსაზღვრისას.

2.1. პასუხისმგებლობა რისკის მართვაზე

რისკის მართვა არის ინტეგრირებული, უწყვეტი/განგრძობითი და განვითარებადი პროცესი, რომელშიც მონაწილეობს ყველა თანამშრომელი შესაბამისი კომპეტენციის ფარგლებში.

რისკის მართვა წარმოადგენს პრინციპების და წესების ერთობლიობას, რომელიც ეხმარება დაწესებულებას გაზარდოს მიზნების მიღწევის ალბათობა, გააუმჯობესოს შესაძლებლობების და საფრთხეების იდენტიფიცირება და რაციონალურად გამოყოს რესურსები რისკების ეფექტური მართვისათვის (ISO31000) .



დაწესებულების ან მის დაქვემდებარებაში არსებული ერთეულის თითოეული ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია რისკის მართვის სისტემის ფუნქციონირებაზე, საკუთარი პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების ფარგლებში. მენეჯერები უზრუნველყოფენ რისკის მართვის სისტემის ჩამოყალიბებასა და მის გამართულ ფუნქციონირებას.

რისკის მართვის პროცესი წარმოადგენს კოორდინირებული და თანმიმდევრული ქმედებების ერთობლიობას. მისი შეთანხმებული/თანმიმდევრული ნაწილები დამოკიდებულია დაწესებულების ტექნიკურ მახასიათებლებსა და მის მიზნებზე, თუმცა რისკის მართვის ზოგადი სტრუქტურა ყველა დაწესებულებისთვის ერთია.

- რისკის მართვის პროცესის შესახებ კომუნიკაცია და კონსულტაცია;
- რისკის მართვის კონტექსტის ჩამოყალიბება/შექმნა;
- რისკის შეფასება, მათ შორის იდენტიფიცირება, ანალიზი და შეფასება;
- რისკის საპასუხო ღონისძიებები მისი კონტროლის მიზნით;
- რისკების მონიტორინგი და შემოწმება.

რისკის მართვის პროცესში ჩართულ თითოეულ სუბიექტს აქვს განსაზღვრული პასუხისმგებლობა, მათ შორის:

ა) დაწესებულების ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობაა:

- რისკის მიმართ სტრატეგიული მიდგომის და რისკის მისაღები დონის (რისკის მადის) განსაზღვრა;
- რისკის მართვის შესაბამისი გარემოს ჩამოყალიბება;
- ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების განსაზღვრა;

- დაწესებულების მართვა კრიზისულ სიტუაციებში და სხვ.

ბ) დაწესებულებისადმი დაქვემდებარებული სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობაა:

- სტრუქტურულ ერთეულში რისკის კულტურის ცნობიერების ჩამოყალიბება;
- რისკის მართვის გასაუმჯობესებლად მიღებული რეკომენდაციების შესრულების უზრუნველყოფა;
- რისკების იდენტიფიცირება და მათ შესახებ ანგარიშის წარდგენა და სხვა.

გ) თითოეული თანამშრომლის პასუხისმგებლობაა:

- რისკის მართვის პროცესის გაცნობა, გააზრება და განხორციელება;
- ანგარიშის წარდგენა არაეფექტიანი, არასაჭირო და უშედეგო კონტროლის ღონისძიებების შესახებ;
- ანგარიშის წარდგენა დანაკარგების შესახებ;
- ხელმძღვანელობასთან თანამშრომლობა სხვადასხვა შემთხვევების გამოძიებასთან დაკავშირებით და სხვა.

დ) რისკის მენეჯერის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) პასუხისმგებლობაა:

- რისკის მართვის პოლიტიკის შემუშავება და მისი მუდმივი განახლება;
- რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტირება;
- რისკის მართვისა და შიდა კონტროლის ღონისძიებების კოორდინირება;
- რისკის მართვასთან დაკავშირებული ინფორმაციის შეგროვება, ანგარიშის მომზადება და წარდგენა ხელმძღვანელობისთვის და სხვა.

ე) შიდა აუდიტის სუბიექტის პასუხისმგებლობაა:

- რისკზე დაფუძნებული შიდა აუდიტის სტრატეგიული და წლიური გეგმის შემუშავება;
- დაწესებულებაში რისკის მართვის პროცესების აუდიტი;
- კონტროლის ღონისძიებების ეფექტურობისა და ეფექტიანობის შეფასება და სხვა.

2.2. რისკის მართვის სისტემის შეფასება

შიდა აუდიტი აფასებს რისკის მართვის სისტემას და შესაბამის რეკომენდაციებს აძლევს მენეჯმენტს მისი გაუმჯობესებისთვის. შიდა აუდიტის გარდა, არსებობს დაცვის სხვა ხაზებიც დაწყებული ძირითადი საქმიანობებიდან (ბიზნეს პროცესები), გაგრძელებული დამხმარე აქტივობებით.

შესაძლოა არსებობდნენ ხელმძღვანელობისთვის რწმუნების მიმწოდებელი დამოუკიდებელი ერთეულები, მაგალითად, როგორიცაა რისკის, ინციდენტებისა და შესაბამისობის მონიტორინგის დამოუკიდებელი ერთეულები. ასეთ შემთხვევაში,

ხელმძღვანელობა მხედველობაში იღებს მათ რწმუნებასა და რჩევას, მსგავსად შიდა აუდიტისა.

3. რისკების შესახებ კომუნიკაციისა და კონსულტაციის ინტეგრირება რისკის მართვის პროცესში

დაწესებულებაში დაგეგმვის პროცესი უნდა მოიცავდეს ამომწურავ (საჭირო) ინფორმაციას და რისკის მართვასთან დაკავშირებული საკითხები, როგორებიცაა: აქტივობების მიზნები, რისკის მადა (რისკის ის დონე, რომელიც მისაღებია დაწესებულებისთვის), შიდა და გარე კონტექსტი, კრიტერიუმი, იდენტიფიცირება, ანალიზი, სიდიდე/ღირებულება, მონიტორინგი და შემოწმება, ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველასთვის.

კომუნიკაციის პროცესში ხდება შესაბამისი ინფორმაციის განსაზღვრა და შეგროვება. აღნიშნული ინფორმაცია იმგვარი ფორმით და ვადაში უნდა იყოს მიწოდებული, რომ შესაბამისმა სუბიექტებმა შეძლონ საკუთარი ვალდებულებების სათანადოდ შესრულება.

კონსულტაცია არის პროცესი, რომელიც გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე თანმშრომლობის და არა ძალის დემონსტრირების მეშვეობით. კონსულტაცია წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეტანილ წვლილს და არა თავად გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

არსებითმა რისკებმა, რომელთა გადაწყვეტა არ შეუძლია მიზნების შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირს, შესაბამისი კომუნიკაციისა და კონსულტაციის მექანიზმების გამოყენებით, უნდა გადაინაცვლოს შემდეგ/მომდევნო მენეჯერულ დონეზე.

4. რისკის მართვის კონტექსტის ფორმირება

თითოეული დაწესებულება ფუნქციონირებს გარკვეულ გარემოში, რომელიც გავლენას ახდენს საქმიანობასთან ასოცირებულ რისკებზე. შესაბამისად, რისკის მართვა ითვალისწინებს დაწესებულების გარემოს, რომელიც ინდივიდუალურია. რისკის მართვის კონტექსტის ფორმირება მოიცავს:

- რისკის მართვის კონტექსტის განსაზღვრას (მათ შორის აქტივობების მიზნები);
- შიდა და გარე კონტექსტის განსაზღვრას (ბიზნეს პროცესებისა და წესებისა და პროცედურების ჩათვლით);
- რისკის კრიტერიუმების შემუშავებას (კარგი საჯარო ადმინისტრირების მოთხოვნები და პირობები).

4.1. რისკის მართვის კონტექსტი

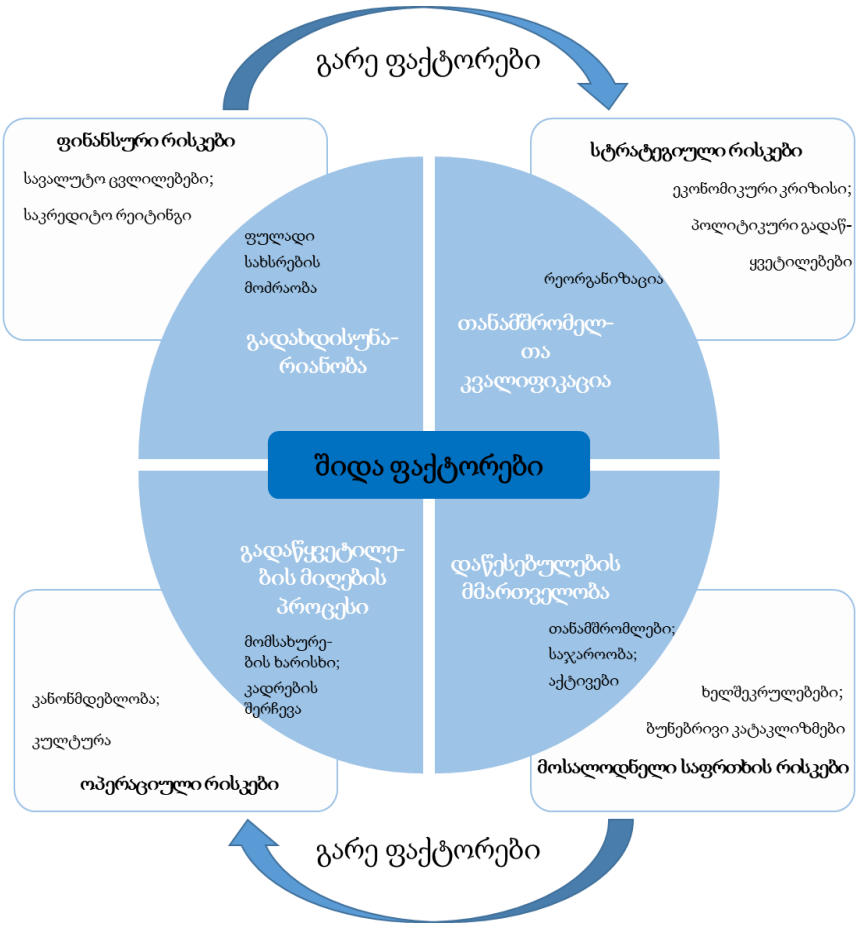
მნიშვნელოვანია მოხდეს თითოეული იმ აქტივობის მიზნ(ებ)ის განსაზღვრა, რომელთა მიმართებაშიც ხდება რისკის მართვის პროცესის გამოყენება. კითხვა/კითხვები, რომელიც შეიძლება დაისვას აქტივობის მიზნების იდენტიფიკაციისათვის შეიძლება მოიცავდეს პერსპექტივების ფართო არეალს, მაგრამ დაწესებულებამ უნდა შეარჩიოს ის კითხვები, რომელთაც სასარგებლოდ მიიჩნევს. კითხვების მაგალითებია:

- რა არის აქტივობის დანიშნულება/ამოცანა?
- რა კონკრეტული შედეგი უნდა მიიღწეს აქტივობის განხორციელების შედეგად?

4.2. რისკის მართვის შიდა და გარე კონტექსტი

გარე კონტექსტი არის გარემო, რომელშიც დაწესებულება ცდილობს დასახული მიზნების მიღწევას. გარე კონტექსტი ეფუძნება დაწესებულების მიღმა არსებულ მოცემულობას, კონკრეტული სამართლებრივი და მარეგულირებელი მოთხოვნების გათვალისწინებით და რისკის სხვა ასპექტებს, რომლებიც დამახასიათებელია რისკის მართვის პროცესის ჩარჩოსთვის, იგულისხმება ეკონომიკური, სოციალური, მარეგულირებელი, კულტურული, ფინანსური, პოლიტიკური და სხვა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ დაწესებულების დასახული მიზნების მიღწევის პროცესზე. კითხვების ფართო სპექტრს შეუძლია დაეხმაროს დაწესებულებას, განსაზღვროს აქტივობის გარე კონტექსტი, კითხვების მაგალითებია:

- რა უნდა გაკეთდეს ამ აქტივობისთვის?
- რა ვალდებულებებს გულისხმობს/მოიცავს ეს აქტივობა?
- რა რეგულაციებია გათვალისწინებული ამ აქტივობისთვის?
- როგორია აქტივობის ფინანსური ჩარჩო?
- რა პერიოდს მოიცავს აქტივობა?



შიდა კონტექსტი არის შიდა გარემო, რომელშიც დაწესებულება ისწრაფვის საკუთარი მიზნების მიღწევისკენ. შიდა კონტექსტი შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ ორგანიზაციის შიგნით, რამაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს დაწესებულების მიერ რისკის მართვაზე. აღნიშნული მოიცავს: აქტივობის პროცესსა და სტრუქტურას, სამუშაოსა და როლების გადანაწილებას, პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილების დელეგირებას, კომპეტენციის დონეს და საინფორმაციო სისტემის ფუნქციონირებას, დაწესებულების ეთიკასა და თანამშრომლების მორალს და კიდევ მრავალს.

შიდა კონტექსტთან დაკავშირებული კითხვების მაგალითებია:

- როგორ არის უფლებამოსილების დელეგირება ორგანიზებული?
- როგორ არის სამუშაოს დანაწილება ორგანიზებული?
- როგორ ხდება ეთიკისა და მორალის ნორმების კომუნიკაცია თანამშრომლებთან?

შიდა და გარე კონტექსტი წარმოადგენს რისკის რეესტრის შესავალს და ფაქტობრივად, მის ნაწილს. აღნიშნული გულისხმობს, რომ ინფორმაცია შიდა და გარე კონტექსტზე უნდა ინახებოდეს რისკის რეესტრთან ერთად.

4.3. რისკის კრიტერიუმები რისკის შესაფასებლად

გარე და შიდა კონტექსტის შემუშავების შემდეგ, უნდა მოხდეს რისკის კრიტერიუმების განსაზღვრა. რისკის კრიტერიუმები შეიძლება იყოს ოპერაციული, ტექნიკური, ფინანსური, სამართლებრივი, სოციალური, გარემოსდაცვითი ან სხვა. ჩვეულებრივ, კრიტერიუმი დამოკიდებულია დაწესებულების შიდა მარეგულირებელ კანონმდებლობაზე, მიზნებსა და ამოცანებზე, აგრეთვე შესაბამის დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებზე, მოლოდინებზე და მოსაზრებებზე.

პირველ ეტაპზე, უნდა ჩამოყალიბდეს ზოგადი კრიტერიუმი რისკის შეფასებისათვის, რაც შემდგომში უნდა განვითარდეს და დაიხვეწოს კონკრეტული რისკების იდენტიფიკაციის და რისკის ანალიზის ტექნიკის არჩევის შესაბამისად. ასევე, რისკის კრიტერიუმი უნდა შეესაბამებოდეს რისკის კატეგორიას და რისკის დონეს.

იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მნიშვნელობა ზოგადად მაღალია, შესაძლოა არსებობდეს კრიტერიუმებს შორის პირობითი განსხვავება. მაგალითად: კანონისა და წესრიგის დაცვა წარმოადგენს ცხად რისკის კრიტერიუმს შესყიდვების განხორციელებისას.

ზოგადად, კრიტერიუმი დამოკიდებულია დაწესებულების მიზნებსა და მარეგულირებელ დებულებებზე. აღნიშნული კრიტერიუმებს გარდაქმნის მოთხოვნებად. რისკის კრიტერიუმი შესაძლოა იყოს - ხდება თუ არა მიზნების მიღწევა:

- რესურსების ეკონომიური მოხმარებით (განაწილება);
- ეფექტიანად შესრულებული აქტივობებით;
- აქტივობების ეფექტიანი შედეგებით;
- ვალდებულებებთან და რეგულაციებთან შესაბამისობით;
- საჯარო ფინანსების დაცვით;
- ოპერაციების შესახებ უტყუარი (გამჭვირვალე) ჩანაწერებითა და ანგარიშებით.

ეკონომიკური დანახარჯები ეხება აქტივობის ბიუჯეტს. არ შეიძლება ბიუჯეტის ასიგნებების გადახარჯვა, მაგრამ შესაძლებელია შიდა ბიუჯეტის გადასინჯვა/გადახედვა. ეფექტიანობა გულისხმობს, რომ დაწესებულებამ შესაძლოა განსაზღვროს ერთეულის ღირებულების, პროდუქტიულობის, შემუშავების ვადის/მომზადების დროის, დამუშავების დროის ინდიკატორები. ეფექტიანი შედეგი მოიაზრებს დანახარჯის მიმართებას ფასთან და მიზნის შესრულებასთან, რესურსების ოპტიმალური გამოყენების უზრუნველყოფასთან და ა.შ. აღნიშნული უკავშირდება რესურსების ყველაზე ეფექტიანი გამოყენების პრინციპს (value for money).

ვალდებულებებთან და რეგულაციებთან შესაბამისობა გულისხმობს კავშირს ამოცანებს, კანონსა და წესრიგს შორის. დაწესებულებას შეუძლია თავად აირჩიოს ამოცანების

შესრულების მეთოდი, მთავარია კანონის ფარგლებში მოქცევა. შესაბამისობის კრიტერიუმი საჯარო უფლებამოსილების განხორციელებისას, როგორც წესი, გულისხმობს ნულოვან ტოლერანტობას კორუფციისა და დაწესებულების აქტივობების/საქმიანობების სხვა დარღვევების მიმართ. ამ კრიტერიუმებს გააჩნიათ მაღალი პრიორიტეტი.

პრაქტიკაში, თავდაპირველად მიზანშეწონილია შეფასების სამი სიდიდის გამოყენება: დაბალი (1), როდესაც მისაღებია; მაღალი (3), როდესაც მიუღებელია; და მათ შორის არის მოქცეული - გადაუწყვეტელი/განუსაზღვრელი (2). საშუალო შესაძლოა კიდევ ჩაიშალოს, იმ შემთხვევაში, თუ ეს უკანასკნელი დაეხმარება დაწესებულებას რისკის შეფასებაში.

5. რისკის შეფასება

რისკის შეფასება არის ყოვლისმომცველი პროცესი, რომელიც გულისხმობს მიზნებით განსაზღვრული კონკრეტული აქტივობის ან აქტივობებისთვის რისკის იდენტიფიცირებას, ანალიზსა და შეფასებას (მაგალითად: ამოცანა, მიზეზი და მიზანი).

5.1. რისკის განსაზღვრა

რისკის იდენტიფიცირება გულისხმობს რისკის გამომწვევი იმ გარემოებების განსაზღვრას, რომელთა შედეგადაც ფერხდება მიზნების მიღწევა, ასევე რისკის პოტენციურ შედეგების/გავლენის განხილვას. რისკის განსაზღვრის მიზანია აღნიშნულ გარემოებებზე დაყრდნობით იმ რისკების ამომწურავი სიის შექმნა, რომლებიც საფრთხეს უქმნის დაწესებულების მიზნების მიღწევას. რისკის განსაზღვრა მოიცავს რისკებს, მიუხედავად იმისა, შეუძლია თუ არა მათი წარმოშობის გაკონტროლება დაწესებულებას.

რისკის იდენტიფიცირების ეტაპზე მნიშვნელოვანია პროცესის თანმდევი რისკის შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის მიღება. გასათვალისწინებელია, რომ ნებისმიერი არაიდენტიფიცირებული ე.წ. გამორჩენილი რისკი ვეღარ დაექვემდებარება რისკის მართვის პროცესს, რაც ზრდის მისი მატერიალიზაციის ალბათობას და საბოლოოდ დაწესებულების მიზნების მიღწევაზე აისახება. დაწესებულებამ უნდა გამოიყენოს რისკის განსაზღვრის ინსტრუმენტები და მეთოდი, რომელებიც შეესაბამება მის მიზნებსა და შესაძლებლობებს. ნებისმიერი შერჩეული ინსტრუმენტისა და მეთოდის მიზანია იმ გარემოებების დადგენა, რომლებიც საფრთხეს უქმნის მიზნების განხორციელებას.

რისკის იდენტიფიცირება უნდა პასუხობდეს კითხვას, თუ რა მიიჩნევა არასასურველ გარემოებად. სხვადასხვა კითხვას შეუძლია დაგვეხმაროს არასასურველი გარემოს განსაზღვრაში:

- რა არის დაწესებულების სუსტი მხარე?
- რა უქმნის საფრთხეს აქტივობებს?
- რა გვიშლის ხელს აქტივობების განხორციელებაში?

სუსტი მხარისა და საფრთხის გამოვლენის მიზნით უნდა მოხდეს დაწესებულების მიერ აქტივობების/საქმიანობის განხორციელებისას გამოყენებულ კოლექტიურ ცოდნასა და გამოცდილებაზე დაყრდნობა. აღნიშნული შესაძლოა მოიცავდეს სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის გაანალიზებას:

- ინტერვიუ და განხილვები სხვადასხვა სპეციალობის მქონე ადამიანებთან;
- კითხვარები დაბალი რგოლის მენეჯმენტთან და თანამშრომლებთან;
- წარსულში მომხდარი მოვლენები;
- არსებული რისკების მონიტორინგი.

5.2. რისკის ანალიზი

რისკის ანალიზი მოიცავს განსაზღვრული/იდენტიფიცირებული რისკების შედეგებისა და მათი რეალიზების ალბათობის შესწავლას, რისკის მართვის ღონისძიებების განსაზღვრის მიზნით. მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული არსებული კონტროლი და მისი ეფექტიანობა და პროდუქტიულობა. ამგვარად ხორციელდება მიმდინარე რისკის ანალიზი.

შემდგომი სამუშაოს გამარტივების მიზნით, რისკის ანალიზის განხორციელება იწყება მსგავსი იდენტიფიცირებული რისკების დაჯგუფებითა და კონსოლიდაციით. შესაძლოა მსგავსი რისკების ერთდროულად გაანალიზება ერთ რისკად და გავლენისა და ალბათობის ერთი საერთო რეიტინგის მინიჭება.

გავლენისა და მათი ალბათობის განსაზღვრა შესაძლებელია ღონისძიების ან გარემოებების შედეგების მოდელირებით ან ექსპერიმენტული კვლევების ან ხელმისაწვდომი მონაცემების განზოგადებით.

ამ ეტაპზე, დაბალი გავლენისა და დაბალი ალბათობის მქონე რისკები შესაძლოა გამოირიცხოს რისკების შემდგომი შეფასებისგან. შემდგომ ხდება ამ რისკების მიღება. გამორიცხვა არ გულისხმობს მათ იგნორირებას, მათ შესახებ ანგარიშგება უნდა განხორციელდეს რისკების იდენტიფიცირების ეტაპზე.

რისკის დონე, რომელიც ცალკეულ შემთხვევაში შესაძლოა მისაღები იყოს დაწესებულებისთვის, წარმოადგენს ტოლერანტობას რისკისადმი. ეს ნიშნავს, რომ არასასურველი შედეგი შეიძლება დადგეს, თუმცა, იგი გაცნობიერებული და მისაღებია. ცხადია, არ არსებობს აბსოლუტური გარანტია, რომ აღნიშნული მოხდება ან არ მოხდება. თუ რისკი მონიტორინგის შემდგომ ამ ლიმიტს გადააჭარბებს, ანუ გაცდება ზღვარს, რომლის ფარგლებშიც იგი მისაღებია, აუცილებელია მექანიზმების განახლება/ოპტიმიზაცია.

რისკის ანალიზი შეიძლება შესრულდეს სხვადასხვა გზით, აქტივობის შინაარსის, არსებული ინფორმაციისა და რესურსების გათვალისწინებით. აღნიშნული შეიძლება განხორციელდეს რაოდენობრივი ან თვისებრივი მეთოდის გამოყენებით. იგი ემყარებოდეს გამოცდილებას ან დაშვებებს და განსხვავდებოდეს დროის თვალსაზრისით. ასევე, შესაძლებელია კომბინირებული მიდგომა იქნას გამოყენებული. იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს შედეგების გამოვლენის ალბათობის რაოდენობრივი მონაცემები, საუკეთესო საშუალებაა რისკის რაოდენობრივი ანალიზის ჩატარება. რაოდენობრივი ანალიზის შემთხვევაში, არსებობს რამდენიმე შესაბამისი მეთოდი, მაგალითად, ალბათობის ანალიზი; გავლენის ანალიზი; კომპიუტერული მოდელირება/სიმულაცია; სტატისტიკური ანალიზი და სხვა.

თვისობრივი (ხარისხობრივი) ანალიზი შეუძლებელს ხდის რისკების გამოხატვას ციფრებში, იმ შემთხვევაში, როდესაც საზოგადოებაზე გავლენა ძალიან მაღალია. ამგვარი ანალიზი ემყარება პირად შეფასებას და ასეთ შემთხვევებში გადაწყვეტილებები მიიღება მენეჯერებისა და თანამშრომლების გამოცდილებაზე, ცოდნაზე, განხილვებსა და ინტუიციაზე დაყრდნობით. ამ ტიპის ანალიზი სიტყვიერად აღწერს შედეგს და მათი გავრცელების ალბათობას.

რისკის ანალიზის შედეგია რისკის მატრიცის შემუშავება, რაც პრიორიტეტის მინიჭების შესაძლებლობას იძლევა. მატრიცა დგება რისკის ალბათობისა და გავლენის ურთიერთმიმართებით, რომლის საფუძველზეც ხდება რისკის შეფასება.

რისკის შედეგებისა და მათი ალბათობის მატრიცა

გავლენა	მაღალი 3	მონიტორინგი/ შემცირება	შემცირება	შემცირება
	საშუალო 2	რეაგირებას არ საჭიროებს	მონიტორინგი/ შემცირება	შემცირება
	დაბალი 1	რეაგირებას არ საჭიროებს	რეაგირებას არ საჭიროებს	მონიტორინგი/ შემცირება
		დაბალი 1	საშუალო 2	მაღალი 3
		ალბათობა		

5.3. რისკის შეფასება

რისკის შეფასების მიზანია რისკის ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით, რისკების დამუშავება და დამუშავების განხორციელებისას პრიორიტეტის მინიჭების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის წახალისება. რისკის შეფასება მოიცავს ანალიზის დროს გამოვლენილი რისკის (გავლენა და ალბათობა) დონის შედარებას კონტექსტის განხილვისას

განსაზღვრული რისკის კრიტერიუმთან. აღნიშნულ შედარებაზე დაყრდნობით, შესაძლოა განხილულ იქნას რისკის საპასუხო ღონისძიებების განხორციელების აუცილებლობა.

რისკებს, რომლებიც ასოცირებულია ეკონომიკურ, ეფექტიან და პროდუქტიულ აქტივობებთან/საქმიანობასთან შესაძლოა გააჩნდეთ უფრო მაღალი ტოლერანტობა, ვიდრე რისკებს რომლებიც უკავშირდება კანონმდებლობასთან შესაბამისობას. მაგალითად: დაწესებულებას შეიძლება გააჩნდეს ნულოვანი ტოლერანტობა კორუფციისა და სხვა დარღვევებისადმი, რაც მიგვანიშნებს, რომ აღნიშნულ რისკებს გააჩნიათ პრიორიტეტი, მიუხედავად მატრიცაში მათი განლაგების ადგილისა. რისკის დონეს, რომლის ფარგლებშიც დაწესებულება ტოლერანტულია, ე.ი დაწესებულებისთვის გაცნობიერებული და მისაღებია რისკი არსებული კონფიგურაციით, განსაზღვრავს დაწესებულების ხელმძღვანელი, რაც კომუნიკაციისა და კონსულტაციის მექანიზმების საშუალებით ცნობილი უნდა იყოს ყველა შესაბამისი პირისთვის. ამდენად, რისკის შეფასების ეტაპზე, დაწესებულების ტოლერანტულობის გათვალისწინებით ხდება იდენტიფიცირებული და გაანალიზებული რისკებისთვის პრიორიტეტების მინიჭება.

რისკის შეფასება შეიძლება გულისხმობდეს რისკის მიუღებლობას და რისკის მისაღებად საჭიროებდეს დამუშავებას კონტროლის შემდგომი ღონისძიებების მეშვეობით.

რისკის შეფასება შეიძლება არ მოიაზრებდეს რისკის სხვაგვარად დამუშავებას, გარდა არსებული კონტროლის დონის შენარჩუნებისა. შედეგად შეფასება გულისხმობს რისკის მიღებას.

6. რისკის საპასუხო ღონისძიება

რისკის შეფასების შედეგად, მიიღება გადაწყვეტილება, თუ რა სახის ღონისძიებები უნდა განხორციელდეს გამოვლენილი რისკების საპასუხოდ და როგორია ყველაზე უფრო ეფექტიანი საპასუხო ღონისძიებების სტრატეგია.

6.1. რისკის საპასუხო ღონისძიებები

საპასუხო ღონისძიებათა მიზანია დაწესებულების წინაშე არსებული რისკების უარყოფითი ზეგავლენის შემცირება, რაც აისახება არსებული და პოტენციური საფრთხის შემცირებაში და დაწესებულების მიერ დასახული მიზნების სრულყოფილად მიღწევაში.

საპასუხო ღონისძიებები ეფუძნება შემდეგ მიდგომებს:

ა) **რისკის თავიდან არიდება** - გარკვეულ შემთხვევებში შესაძლოა რისკის თავიდან არიდების/შეწყვეტის შესაძლებლობა, კერძოდ კონკრეტული პროცესის ამოღების/შეწყვეტის გზით;

ბ) **რისკის შემცირება** - რისკის მატერიალიზაციის/მოხდენის ალბათობის და ზეგავლენის შემცირება დამატებითი კონტროლის მექანიზმების დანერგვის საშუალებით;

გ) **რისკის განაწილება/გადაცემა** - ამ სახის მიდგომა გულისხმობს რისკის მართვის გადაცემას სხვა სუბიექტზე. რისკის გადაცემის კლასიკურ მაგალითს დაზღვევა წარმოადგენს. ამ მიდგომის არჩევის მიზეზი არის ის ფაქტორი, რომ სხვა ორგანიზაციას მეტი რესურსი გააჩნია კონკრეტული რისკის ალბათობისა და ზეგავლენის შესამცირებლად;

დ) **რისკის მიღება/დათანხმება** - ამ სახის მიდგომის შერჩევა ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც რისკის დონე შეფასებულია, როგორც დაწესებულებისთვის მისაღები და არ საჭიროებს შემდგომი ქმედებების გახორციელებას.

6.2. რისკის კონტროლი

რისკზე რეაგირება უპირველეს ყოვლისა მოიცავს რისკის კონტროლს გავლენის შემსუბუქების გზით. ეს არის ღონისძიებების ფართო სპექტრი, ზოგადი ხასიათის საქმიანობისთვის და კონკრეტული აქტივობისთვის, რომლებიც მიმართულია უზუსტობების თავიდან აცილებისკენ ან აღმოჩენისკენ.

კონტროლის ღონისძიებებთან მიმართებით საუკეთესო მიდგომის შერჩევა ითვალისწინებს ხარჯთ-სარგებლიანობის პრინციპს, კონკრეტულად კი: რისკის მართვის ხარჯი (გამოყოფილი რესურსები) არ უნდა აღემატებოდეს მისაღები სარგებლის ოდენობას. მნიშვნელოვანია, მხედველობაში იქნას მიღებული ყველა პირდაპირი და ირიბი ხარჯი და მისაღები სარგებელი, (როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური) და მოხდეს მათი შეფასება ფინანსური ან სხვა მეთოდით.

რისკის კონტროლის ღონისძიებები შესაძლოა იყოს ზოგადი და მიმართული იყოს დაწესებულების შესაძლებლობებისკენ ან/და კონკრეტულ აქტივობაში იყოს ჩაშენებული. რისკზე რეაგირების მიზნით ხორციელდება ოთხი ძირითადი ტიპის კონტროლის მექანიზმის შემუშავება:

- **პრევენციული კონტროლი;**
- **აღმოჩენითი კონტროლი;**
- **მაკორექტირებელი კონტროლი;**
- **მიმართული კონტროლი.**

პრევენციული კონტროლი - ამ ტიპის კონტროლის მექანიზმი უზრუნველყოფს არაეფექტურობის, შეცდომებისა თუ დარღვევების მატერიალიზაციის თავიდან აცილებას. (მაგ. „ოთხი თვალის პრინციპი“, სისტემებზე დაშვების რეჟიმი, ოპერაციული უფლება-მოვალეობების განაწილება, საშვების დაშვების სისტემა, ავტორიზაცია და ა.შ.).

აღმოჩენითი კონტროლი - ამ ტიპის კონტროლის მექანიზმი უზრუნველყოფს რისკის მატერიალიზაციის, შემდგომ დამდგარი მოვლენის აღმოჩენას (შიდა და გარე აუდიტის შემოწმებები, სისტემების ლოგები და ა.შ.).

მაკორექტირებელი კონტროლი - უზრუნველყოფს რისკის მატერეალიზაციის შედეგად დამდგარი მოვლენების კორექტირებას/ზარალის შემცირებას (ბიზნესის უწყვეტობის გეგმა).

მიმართული კონტროლი - უზრუნველყოფს რისკის მატერიალიზაციის თავიდან არიდების მიზნით დაწესებულებისთვის გეზის/მიმართულების მიცემას (სახელმძღვანელოების შემუშავება, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამები).

კონტროლის მექანიზმები შესაძლოა იყოს, როგორც ავტომატური (ადამიანური ჩარევის გარეშე), ასევე მანუალური (ადამიანის მონაწილეობით). რისკების კონტროლის ზოგადი ღონისძიებები შესაძლოა იყოს, მაგალითად: წესები და განრიგი, რომლებიც:

- იზიდავს, აგროვებს, ავითარებს და კურსს უცვლის კომპეტენციებს;
- ავითარებს ცოდნასა და გამოცდილებას;
- ინარჩუნებს კარგ ინსტიტუციურ ეთიკას და თანამშრომელთა მორალს.

რისკის კონტროლის კონკრეტული ღონისძიებები, რომლებიც ქმედების ნაწილს წარმოადგენს, მაგალითად, როგორებიცაა:

- რეესტრების თანხვედრაში მოყვანა;
- მარაგების აღწერა/ინვენტარიზაცია;
- გავრცელების/სიხშირის შემოწმება/გადამოწმება;
- გარემოპირობების/პირობების გაანალიზება;
- ინფორმაციის დაზუსტება;
- ლოგიკაზე დაყრდნობა - რამდენად მიზანშეწონილია?
- სამუშაოს განაწილება - ოთხი თვალის პრინციპი.

რისკზე რეაგირების ყველაზე ეფექტური საშუალება არის საქმიანობის განვითარება და უწყვეტი გაუმჯობესება. იმ შემთხვევაში, თუ რისკის ანალიზი სწორად არის წარმართული და დასაწყისიდანვე ხდებოდა პროცესებისა და პროექტების მოდელების განვითარება და გაუმჯობესება, თავიდანვე წარმოიქმნება კონტროლის ინტეგრირების შესაძლებლობა.

7. მონიტორინგი და კონტროლი/შემოწმება

რისკის ეფექტიანი მართვა გულისხმობს რისკის მართვის პროცესების სისტემატურ და მუდმივ/უწყვეტ მონიტორინგსა და კონტროლს/შემოწმებას. მონიტორინგმა და კონტროლმა/შემოწმებამ უნდა უზრუნველყოს:

- რისკის მართვის კონტექსტის, აქტივობების მიზნების ჩათვლით, ჩამოყალიბება;
- რისკის შეფასება, მათ შორის რისკების იდენტიფიცირება, ანალიზი და შეფასება;
- რისკზე რეაგირება რისკების კონტროლის მიზნით.

მონიტორინგი და კონტროლი/შემოწმება არის მენეჯერის პასუხისმგებლობა.

7.1. რისკის რეესტრი

რისკის რეესტრის წარმოება ხდება წინასწარ განსაზღვრული ფორმატით. დაწესებულების ცალკეული სტრუქტურული ერთეულები აღწერენ მათ საქმიანობასთან დაკავშირებულ ყველა პროცესს და პროცესებთან დაკავშირებულ მიზნებს, ასევე ახდენენ თითოეულ პროცესთან დაკავშირებული ყველა არსებული და პოტენციური რისკის იდენტიფიცირებას.

რისკის რეესტრის წარმოებისას, საჭიროა შეივსოს ველები შემდეგი თანმიმდევრობით:

რისკის ნომერი - თითოეული რისკს ენიჭება საკუთარი უნიკალური ნომერი;

პროცესის დასახელება - დასახული მიზნის მისაღწევად განხორციელებული თანმიმდევრული ნაბიჯების ან ოპერაციების ერთობლიობა, რომელიც საჭიროებს რესურსებს და კონკრეტული შედეგით სრულდება;

პროცესის მფლობელი - სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი;

პროცესის მიზანი - ცალკეული პროცესების საშუალებით დასახული და მისაღწევი შედეგები;

თანმდევი რისკის დასახელება - თანმდევი რისკი, რომელიც ასოცირდება(თან სდევს) პროცესთან;

რისკის კატეგორია - კრიტერიუმი, რისკის ჯგუფი, რომელსაც მიეკუთვნება კონკრეტული რისკი;

მიზეზი - რისკის წარმოშობის წყარო;

მოვლენა - რისკის მატერიალიზაციის შედეგად დამდგარი მოვლენა;

არსებული კონტროლის აღწერა - კონტროლები, რომლებიც დანერგილია მიმდინარე ეტაპზე;

საწყისი ალბათობა - თანმდევი რისკის მატერიალიზაციის მოხდენის ალბათობა, კონტროლის მექანიზმების გამოყენებამდე;

საწყისი ზეგავლენა - მატერიალიზებული რისკის შედეგი, რომელიც გავლენას ახდენს მიზნების მიღწევაზე შიდა კონტროლის მექანიზმების გათვალისწინების გარეშე;

ნარჩენი ალბათობა - რისკის მატერიალიზაციის ალბათობა კონტროლის მექანიზმების დანერგვის შემდგომ;

ნარჩენი ზეგავლენა - მატერიალიზებული რისკის შედეგი, რომელიც გავლენას ახდენს დაწესებულების მიზნების მიღწევაზე, კონტროლის მექანიზმების დანერგვის შემდგომ;

რისკის ქულა - ნარჩენი რისკის ალბათობის დონის ნამრავლი ნარჩენი რისკის ზეგავლენის დონეზე;

რისკზე რეაგირების მიდგომა - რისკზე საპასუხო ღონისძიებების გატარების მიდგომა.

8. რისკის რეესტრის მაგალითი:

N	პროცესი	პროცესის მფლობელი	პროცესის მიზანი	რისკის წარმოშობის პერიოდი	თანმდევი რისკის აღწერა	რისკის კატეგორია	რისკის გამომწვევი მიზეზი	რისკის რეალიზაციის შედეგად დამდგარი მოვლენა	არსებული კონტროლის აღწერა	კონტროლის ტიპი	რისკის მოკლედ დასახელება	საწყისი ალბათობა	საწყისი ზეგავლენა	ალბათობა	ზეგავლენა	რისკის ქულა (ა*ზ)	რისკის ფერი	Δ ალბათობა	Δ ზეგავლენა	რისკის შემცირების მიდგომა	რეკომენდაცია სამომავლო ღონისძიებების შესახებ
																		*	*		
																		*	*		
																		*	*		

სახელმძღვანელო შემუშავებულია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (ჰარმონიზაციის ცენტრი) მიერ, შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების მხარდაჭერით. 2022 წელი