

სსიპ საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიასა  
და რადიოში რისკის მართვის პოლიტიკა  
(ჩარჩო დოკუმენტი)

1. რისკის არსი და მისი განსაზღვრება
2. რისკის მართვა
  - 2.1. ცალკეულ სუბიექტთა პასუხისმგებლობა რისკის მართვის პროცესთან მიმართებაში
3. რისკის გარემოს შეფასება
  - 3.1. რისკის მართვის შინაარსის განსაზღვრა;
  - 3.2. შიდა და გარე ფაქტორების განსაზღვრა;
  - 3.3. რისკის კრიტერიუმების ჩამოყალიბება.
4. რისკის შეფასება
  - 4.1. რისკის იდენტიფიკაცია
  - 4.2. რისკის ანალიზი
  - 4.3. რისკის გაზომვა
5. საპასუხო ღონისძიებები
  - 5.1. საპასუხო ღონისძიებების გეგმა
  - 5.2. რისკის ჩარჩო
6. კომუნიკაცია და კონსულტაცია
7. მონიტორინგი

## შესავალი

რისკის მართვის პოლიტიკა წარმოადგენს სსიპ საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიისა და რადიოს (შემდგომში- მაუწყებელი ან/და დაწესებულება) უწყებრივი დონის დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს რისკის მართვის ჩარჩოს, პრინციპებს, მაუწყებლის რისკის დონეს, რისკის მართვაზე პასუხისმგებელ სუბიექტებსა და რისკის მართვასთან დაკავშირებულ სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს.

საკუთარი მიზნების მისაღწევად და ამოცანების შესასრულებლად, მაუწყებელს აუცილებელია, გააჩნდეს ეფექტიანი რისკის მართვის სისტემა. რისკის მართვა არის კოორდინირებულ მოქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია მაუწყებლის მართვისა და კონტროლისაკენ რისკების გათვალისწინებით კერძოდ, რისკის მართვა წარმოადგენს იმ წინასწარ განუსაზღვრელი მოვლენების მართვის პროცესს, რომლებიც შესაძლოა, მოხდეს ან არ მოხდეს და რომელთაც ექნებათ გავლენა მაუწყებლის მიზნებსა და ამოცანებზე, თუ ისინი რეალიზდება. რისკის მართვა წარმოადგენს მაუწყებლის სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს.

„სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-10 მუხლის პირველი პუნქტის თანახმად, რისკის მართვა არის ფინანსური მართვისა და კონტროლის ერთ-ერთი კომპონენტი. ამავე კანონის მე-12 მუხლის შესაბამისად, დაწესებულების ხელმძღვანელი განსაზღვრავს იმ შესაძლო მოვლენებისა და სიტუაციების განსაზღვრის, შეფასების, კონტროლისა და მონიტორინგის პროცესებს, რომლებიც გავლენას ახდენს დაწესებულების ან/და დაწესებულების სტრუქტურული ქვედანაყოფის (ერთეულის) ან/ და დაწესებულებისადმი დაქვემდებარებული ერთეულის მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე და მოიცავს რისკის შესამცირებლად საჭირო ღონისძიებების განხორციელებას.

მაუწყებელში რისკის მართვა კომბინირებულად ეყრდნობა როგორც საქართველოს კანონმდებლობას, ისე არსებულ საუკეთესო პრაქტიკას.

რისკის მართვის პოლიტიკა ვრცელდება მაუწყებლის ყველა სტრუქტურულ ერთეულზე.

რისკის მართვა მაუწყებელს ხელს შეუწყობს:

- გაზარდოს დასახული მიზნის მიღწევის ალბათობა;
- გადაწყვიტოს, როგორ და რა ზომით მოხდეს რისკის მართვა;
- უკეთ განიხილოს რისკების კონტროლის არსებული ღონისძიებები, მოახდინოს მათი გამართულად მუშაობის შეფასება და ხარვეზების გამოვლენა;
- უზრუნველყოს რესურსების ეკონომიურად, ეფექტიანად და პროდუქტიულად გამოყენება, მათ შორის, ბიუჯეტის მიზნობრივი გამოყენება და არამიზნობრივი, გაუთვალისწინებელი ხარჯების თავიდან აცილება.
- დაიცვას არსებული რეგულაციები;

- უზრუნველყოს ინფორმაციის დაცვა, სიზუსტე, სანდოობა, გამჭვირვალობა და ხელმისაწვდომობა;
- დაიცვას საკუთარი რეპუტაცია;
- ჰქონდეს დასახული მიზნების მიღწევის მაღალი რწმენა;
- შეამციროს საფრთხეები დასაშვებ დონემდე;
- მიიღოს ინფორმირებული გადაწყვეტილება შესაძლებლობების გამოყენებით;
- გაზარდოს ხელმძღვანელობის მიმართ ნდობა;
- შიდა აუდიტის სამსახურმა უზრუნველყოს მაუწყებლის დირექტორისთვის ობიექტური და მიუკერძოებელი ინფორმაციის მიწოდება მაუწყებელში კრიტიკული რისკების იდენტიფიცირების, შეფასებისა და მართვისათვის შესაბამისი მექანიზმების არსებობის შესახებ.

ნებისმიერ საქმიანობას თან ახლავს რისკი, რომლის რეალიზებასაც გარკვეული გავლენა ექნება მაუწყებლის მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე. მაუწყებელმა უნდა მოახდინოს საკუთარი რისკების იდენტიფიცირება და ანალიზი, რათა სწორად დაგეგმოს და განახორციელოს შესაბამისი საპასუხო ღონისძიებები. სწორედ ამიტომ, რისკის მართვა წარმოადგენს დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების აუცილებელ კომპონენტს, რაც მხარს უჭერს მაუწყებელს, ფლობდეს ინფორმაციას რისკების შესახებ და გაატაროს რისკის კონტროლის ღონისძიებები, რათა რისკის რეალიზების შემთხვევაში, მომზადებული შეხვდეს მას. რისკის მართვა ხელს უწყობს რისკზე დაფუძნებული, ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას. ინფორმირებული გადაწყვეტილება ამ დოკუმენტის მიზნებისათვის ნიშნავს რისკზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღებას, რაც თავის მხრივ, გულისხმობს პროცესს, რომელიც მოიცავს ანალიზს, დაგეგმვას, მონიტორინგს, შეფასებას და ითვალისწინებს პოტენციური რისკების გავლენას მაუწყებლის ამოცანებზე.

## 1. რისკის არსი და მისი განსაზღვრება

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).

✓ მოხდენის ალბათობა არის კონკრეტული შედეგის დადგომის შესაძლებლობა, სადაც გასათვალისწინებელია შედეგის დადგომის სიხშირე.

✓ გავლენა არის მიღებული ეფექტი კონკრეტული შედეგის დადგომის შემთხვევაში. გავლენა ითვალისწინებს ოთხ ელემენტს:

- დრო
- ხარისხი
- სარგებელი
- ადამიანური და სხვა რესურსები

მოხდენის ალბათობისა და გავლენის კომბინაცია განსაზღვრავს კონკრეტული რისკის მნიშვნელობის დონეს და დაწესებულების მიზნებიდან გამომდინარე იძლევა პრიორიტეტების მიხედვით, რისკის დახარისხების საშუალებას.

პირველ რიგში, უნდა განიხილებოდეს და იმართებოდეს რისკები, რომელთა მოხდენის ალბათობა და გავლენა ყველაზე მაღალია. რიგითობით ყოველი შემდეგი უნდა იყოს რისკი ნაკლები მოხდენის ალბათობითა და გავლენით. პრაქტიკაში ეს პროცესი გაცილებით რთულია, რადგან არსებობენ რისკები, რომელთა მოხდენის ალბათობა არის მაღალი, მაგრამ დაბალია გავლენა და/ან პირიქით. ასეთ შემთხვევებში უნდა განხორციელდეს რისკების პრიორიტეტებად დალაგება დაწესებულების მიზნებისა და ამოცანებიდან გამომდინარე, რათა არ მოხდეს შეცდომის დაშვება (მაგალითისათვის იხ. ცხრილი 1.).

ცხრილი 1.

|          |        |                                                                                       |
|----------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ალბათობა | მაღალი | პრიორიტეტულია                                                                         |
| გავლენა  | მაღალი |                                                                                       |
| ალბათობა | მაღალი | რიგითობის განსაზღვრა უნდა მოხდეს დაწესებულების მიზნებიდან და სტრატეგიიდან გამომდინარე |
| გავლენა  | დაბალი |                                                                                       |
| ალბათობა | დაბალი | რიგითობის განსაზღვრა უნდა მოხდეს დაწესებულების მიზნებიდან და სტრატეგიიდან გამომდინარე |
| გავლენა  | მაღალი |                                                                                       |
| ალბათობა | დაბალი | ნაკლებად პრიორიტეტულია                                                                |
| გავლენა  | დაბალი |                                                                                       |

## 2. რისკის მართვა

რისკის მართვა წარმოადგენს რისკის განსაზღვრის, შეფასების, მონიტორინგის და რისკის მისაღებ დონეზე შენარჩუნების მიზნით საჭირო კონტროლის ღონისძიებების გატარების პროცესს, რომელიც გავლენას ახდენს მაუწყებლის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე და გულისხმობს საჭირო ღონისძიებების განხორციელებას რისკის შემცირების მიზნით.

რისკის მართვა წარმოადგენს ერთიან, უწყვეტ და განვითარებად პროცესს, რომელშიც თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში მონაწილეობას იღებს მაუწყებლის თითოეული თანამშრომელი.

რისკის მართვის მთავარი ამოცანაა მოახდინოს რისკების იდენტიფიკაცია და საპასუხო ღონისძიებების გატარება. რისკის მართვის საშუალებით შესაძლებელია გამოვლენილ იქნეს პოტენციური დადებითი, თუ უარყოფითი ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს მაუწყებლის საქმიანობაზე.

რისკის მართვა მოიცავს პრაქტიკულად ყველა რისკს, რომელიც ეხება მაუწყებლის საქმიანობას წარსულში, აწმყოსა და მომავალში.

ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს მაუწყებელში რისკის მართვის გამართული სისტემის ჩამოყალიბებას და ფუნქციონირებას, ხოლო მაუწყებელში შექმნილი შიდა აუდიტის სუბიექტის მოვალეობაა არსებული რისკის მართვის სისტემის შეფასება და მის გასაუმჯობესებლად შესაბამისი რეკომენდაციების გაცემა.

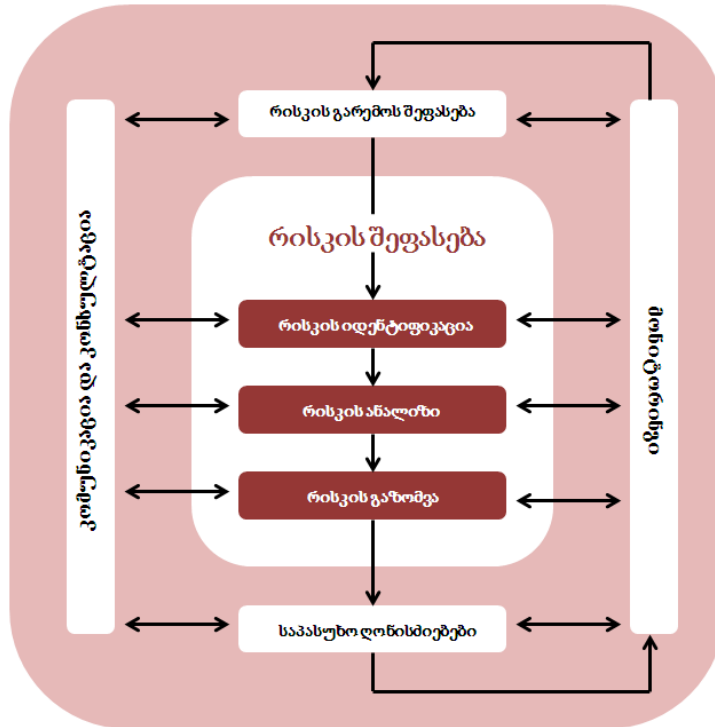
რისკის მართვა უნდა ატარებდეს პერმანენტულ ხასიათს და ხორციელდებოდეს მაუწყებლის ხელმძღვანელის მიერ ყოველწლიურად დამტკიცებული რისკის მართვის სტრატეგიის შესაბამისად.

რისკის მართვა ეხმარება და აძლიერებს მაუწყებელს, უზრუნველყოფს რა მისი ამოცანების ეფექტურად შესრულებას, მათ შორის:

- მაუწყებლის ზოგადი მიმართულებების ჩამოყალიბებას, რომელიც საშუალებას იძლევა მომავალი საქმიანობა გამართული და კონტროლირებადი ფორმით წარიმართოს;
- რიგი პროცესების გაუმჯობესებას - გადაწყვეტილების მიღება, დაგეგმვა და პრიორიტეტების მინიჭება;
- მაუწყებელში არსებული ქონებისა და რესურსების პროდუქტიული განაწილებისა და გამოყენების ხელშეწყობას;
- მაუწყებლის რეპუტაციისა და აქტივების დაცვას და გაძლიერებას;
- ადამიანური რესურსებისა და ინსტიტუციონალური ცოდნის ბაზის განვითარებას და გაძლიერებას;
- ოპერაციების ოპტიმიზაციას და სხვ.

რისკის მართვის პროცესი არის კოორდინირებული და თანმიმდევრული უწყვეტი ქმედებების ერთობლიობა. მაუწყებელში რისკის მართვის პროცესის სტრუქტურა არის შემდეგი სახის (იხ. ცხრილი 2.).

**ცხრილი 2.**  
 რისკის მართვის პროცესი (ISO 31000-ის მიხედვით)



**2.1. ცალკეულ სუბიექტთა პასუხისმგებლობა რისკის მართვის პროცესთან მიმართებაში**

**ა) დაწესებულების ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა:**

- რისკის მიმართ სტრატეგიული მიდგომის და რისკის მისაღები დონის განსაზღვრა;
- რისკის მართვის შესაბამისი გარემოს ჩამოყალიბება;
- ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების განსაზღვრა;
- დაწესებულების მართვა კრიზისულ სიტუაციებში და სხვ.

**ბ) დაწესებულებისადმი დაქვემდებარებული სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა:**

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

**გ) თითოეული თანამშრომლის პასუხისმგებლობა:**

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

**დ) რისკის მართვის ოფიცრის/სპეციალისტის პასუხისმგებლობა:**

- 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 სხვ.

**ე) შიდა აუდიტის სუბიექტის პასუხისმგებლობა:**

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

### **3. რისკის გარემოს შეფასება**

მაუწყებელი ფუნქციონირებს გარკვეულ გარემოში, რომელიც გავლენას ახდენს მაუწყებლის თანმდევ რისკებზე. შესაბამისად, რისკის ეფექტური მართვა სრულად უნდა ითვალისწინებდეს იმ გარემოს სპეციფიკას, რომელშიც მაუწყებელი ფუნქციონირებს, რაც თავის მხრივ, გულისხმობს მაუწყებელთან დაკავშირებული რისკების ანალიზს. რისკის გარემოს შეფასება გულისხმობს იმ ძირითადი პარამეტრების განსაზღვრას, რომლის ფარგლებშიც შესაძლებელი იქნება რისკის მართვა და პროცესისათვის შესაბამისი ფორმატის განსაზღვრა.

რისკის გარემოს შეფასება მოიცავს:

- ა) რისკის მართვის შინაარსის განსაზღვრას;
- ბ) შიდა და გარე ფაქტორების განსაზღვრას;
- გ) რისკის კრიტერიუმების ჩამოყალიბებას.

#### **3.1. რისკის მართვის შინაარსი**

რისკის მართვის შინაარსის განსაზღვრა მოიცავს მაუწყებლის მიზნების, ამოცანების, სტრატეგიის, მასშტაბის და პარამეტრების განსაზღვრას. ასევე, მთლიანად რისკის მართვის პროცესის განხორციელების მასშტაბისა და საზღვრების დადგენას, როგორც არის:

- მაუწყებელში მიმდინარე პროცესების, მის მიერ განხორციელებული ქმედებების მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა;
- იმ გადაწყვეტილებების განსაზღვრა, რომელთა მიღებაც ხორციელდება მაუწყებლის მიერ მასზე დაკისრებული ამოცანებისა და ფუნქციების განხორციელების მართვის პროცესში;
- მაუწყებლის საქმიანობის მოქმედების დროისა და ადგილის განსაზღვრა;
- რისკის მართვის ღონისძიებების მოცულობის წინასწარი განსაზღვრა, რაც არ გამოირიცხავს შემდგომში კონკრეტული ცვლილებების განხორციელებას და სხვ.

რისკის მართვის შინაარსის ჩამოყალიბების ეტაპებზე შესაძლოა განხილული იყოს შემდეგი სპეციფიკური საკითხები:

- მაუწყებლის სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების როლი და მათი პასუხისმგებლობა რისკის მართვის პროცესში;
- მაუწყებელში განხორციელებული კონკრეტული ღონისძიებების ურთიერთკავშირი.

### 3.2. შიდა და გარე ფაქტორები

რისკის მართვის საწყის ეტაპზე საჭიროა მოხდეს რისკების შიდა და გარე ფაქტორების მიხედვით დაყოფა.

შიდა რისკს წარმოადგენს მაუწყებლის შიდა რესურსების შედეგად წარმოქმნილი რისკი, ხოლო გარე რისკს წარმოადგენს გარე ფაქტორების ზემოქმედებით წარმოქმნილი რისკი.

მაუწყებელში რისკი შეიძლება დაიყოს სტრატეგიულ, ფინანსურ, ოპერაციულ და სხვა რისკებად. ასეთი კატეგორიის რისკები შეიძლება იყოს როგორც შიდა ან გარე ფაქტორით გამოწვეული, ასევე ორივე ფაქტორის ზემოქმედებით.

ძირითადი შიდა ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს მაუწყებლის რისკის მართვის ღონისძიებებზე არის:

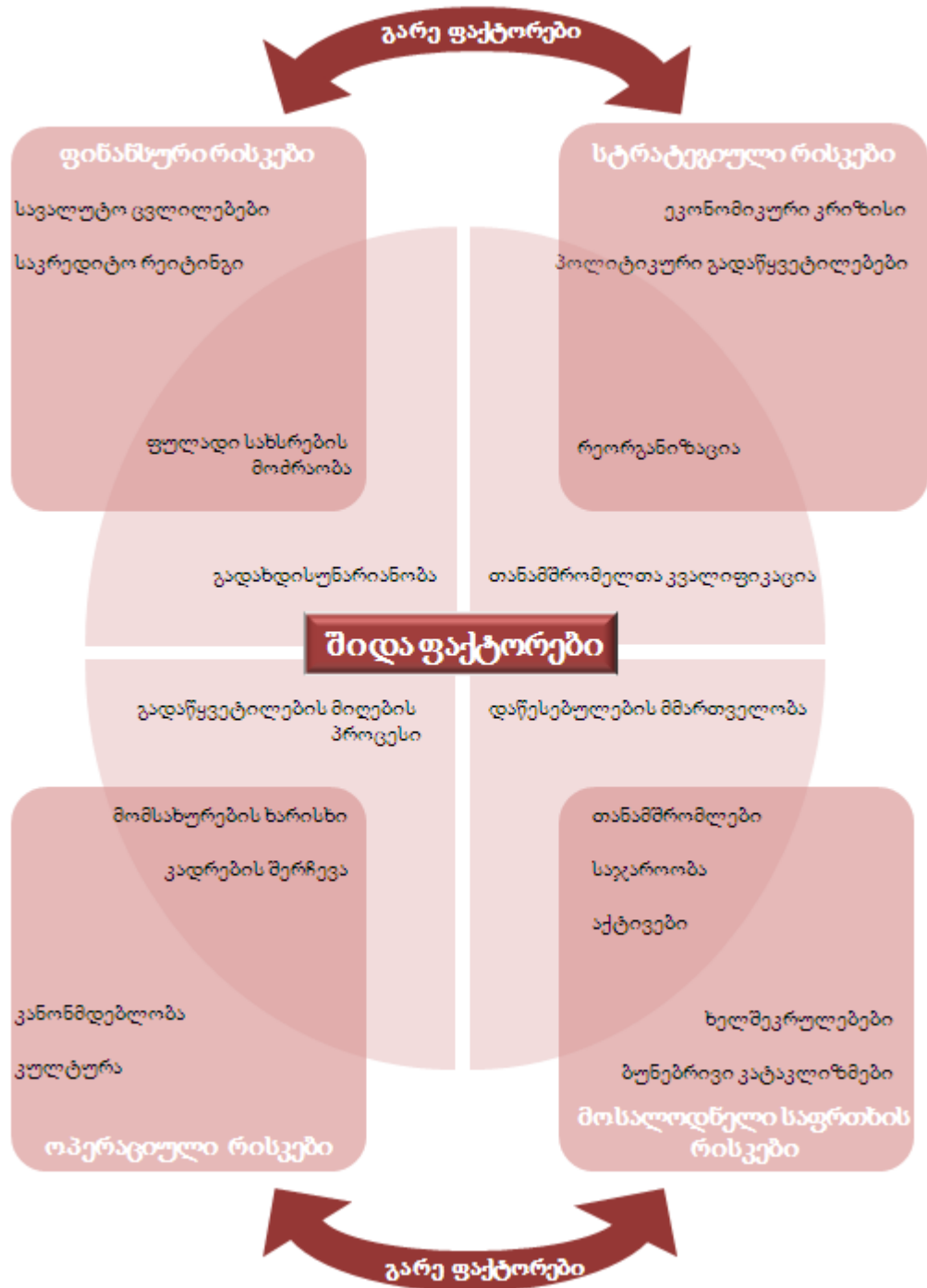
- მაუწყებლის მმართველობა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, ფუნქციები და ანგარიშვალდებულების ფარგლები;
- მაუწყებლის შესაძლებლობები რესურსებისა და ცოდნის თვალსაზრისით (დრო, პროცესები, ადამიანური რესურსები, სისტემები, დაწესებულების კაპიტალი, ტექნოლოგიები და სხვა);
- მაუწყებლის მიზნები, ამოცანები და მათ მისაღწევად არსებული სტრატეგია და პოლიტიკა.
- ინფორმაციული სისტემები, ინფორმაციის მოძრაობა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი (როგორც ფორმალური ისე არაფორმალური);
- მაუწყებლის მიერ გამოყენებული სამართლებრივი აქტები, სტანდარტები, ინსტრუქციები და სხვა სახელმძღვანელოები;
- სახელშეკრულებო ურთიერთობების ფორმა და მოცულობა და სხვა.

გარე ფაქტორებს წარმოადგენს:

- ეკონომიკური, სოციალური, მარეგულირებელი, კულტურული, ფინანსური, პოლიტიკური და სხვა ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს დაწესებულების მიზნების მიღწევაზე;

- დაწესებულების საქმიანობით დაინტერესებული დაწესებულების გარეთ არსებული პირები, ასევე მათთან ურთიერთობა, მათი მოლოდინი და აღქმა (მაგალითისათვის იხ. ცხრილი 3.).

ცხრილი 3. შიდა და გარე ფაქტორების მაგალითი



### 3.3. რისკის კრიტერიუმები

ზემოთ მოყვანილი გარე და შიდა ფაქტორებისა და რისკის მართვის შინაარსის მიხედვით რისკის კრიტერიუმებია: ოპერაციული, ტექნიკური, ფინანსური, სამართლებრივი.

## 4. რისკის შეფასება

რისკის შეფასება, იყოფა 3 ეტაპად: რისკის იდენტიფიკაცია, რისკის ანალიზი და რისკის გაზომვა.

### 4.1. რისკის იდენტიფიკაცია

რისკის იდენტიფიკაცია არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება რისკის მოძიება და დეტალური აღწერა (მაგალითისათვის იხ. ცხრილი 4.). მნიშვნელოვანია, რომ იდენტიფიკაცია იყოს კარგად ჩამოყალიბებული და მაქსიმალურად ყველა რისკის მომცველი უწყვეტი პროცესი. წინააღმდეგ შემთხვევაში, არაიდენტიფიცირებული ე.წ. „გამორჩენილი“ რისკი ვეღარ დაექვემდებარება რისკის მართვის პროცესს და შესაძლებელია, უარყოფითად იმოქმედოს მაუწყებლის მიზნების მიღწევაზე. რისკები კატეგორიებად, საიდანაც ნათლად გამოჩნდება რისკის წარმოშობის წყარო (მაგალითისთვის იხ. ცხრილი 5.).

რისკის იდენტიფიკაცია გულისხმობს ზემოქმედების შედეგების განსაზღვრას, რათა მაქსიმალურად იქნას თავიდან აცილებული მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები.

ცხრილი 4.

| რისკის დეტალური აღწერა |                          |                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | რისკის დასახელება        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• უნიკალური იდენტიფიკატორი ან რისკის ინდექსი.</li> </ul>                                                                                              |
|                        | რისკის ფარგლები          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• მოვლენების თვისობრივი აღწერა, მათი ზომა, ტიპი, ნომერი და სხვა.</li> </ul>                                                                           |
|                        | რისკის კატეგორია         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• სტრატეგიული, ოპერაციული, ფინანსური, ცოდნის მართვა, შესაბამისობა და სხვა.</li> </ul>                                                                 |
|                        | დაინტერესებული პირები    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორც შიდა, ისე გარეშე დაინტერესებული პირები და მათი მოლოდინი.</li> </ul>                                                                          |
|                        | რისკის პირობა            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• მნიშვნელობა და ალბათობა.</li> </ul>                                                                                                                 |
|                        | დანაკარგის გამოცდილება   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ადრე მომხდარი მსგავსი ინციდენტები და რისკთან დაკავშირებული დანაკარგის გამოცდილება.</li> </ul>                                                       |
|                        | რისკის მადა/ტოლერანტობა  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• პოტენციური ზარალი და რისკის ზემოქმედების ფინანსური შედეგი</li> <li>• პოტენციური დანაკარგების ალბათობა</li> <li>• რისკის კონტროლის მიზანი</li> </ul> |
|                        | საპასუხო ღონისძიებები და | <ul style="list-style-type: none"> <li>• რისი საშუალებითაც ხდება რისკთან გამკლავება</li> <li>• არსებული კონტროლის სანდოობის ხარისხი</li> </ul>                                               |

|   |                                     |                                                                                                                                                 |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | კონტროლის მექანიზმები               | <ul style="list-style-type: none"> <li>პროცედურების ჩამოყალიბება მონიტორინგისა და ანალიზისთვის</li> </ul>                                       |
|   | გაუმჯობესების პოტენციური გზები      | <ul style="list-style-type: none"> <li>რეკომენდაციები რისკის შესამცირებლად</li> </ul>                                                           |
| 0 | სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავება | <ul style="list-style-type: none"> <li>რისკებთან დაკავშირებული სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრა</li> </ul> |

## ცხრილი 5.

| რისკის კატეგორიები  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| სტრატეგიული რისკები | ეს კატეგორია ეხება დაწესებულების გრძელვადიან სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებიც შეიძლება „დაზარალებდნენ“ შემდეგი რისკებით, როგორცაა პოლიტიკური რისკები, საკანონმდებლო და მარეგულირებელი ცვლილებები და დაწესებულების რეპუტაციის რისკი.                                                                                          |
| ოპერაციული რისკები  | ამ კატეგორიაში ერთიანდება ის ყოველდღიური რისკები, რასაც დაწესებულება აწყდება თავისი ამოცანებისა და ფუნქციების განხორციელებისას.                                                                                                                                                                                          |
| ფინანსური რისკები   | ამ კატეგორიას მიეკუთვნება ფინანსების ეფექტურ მართვასა და კონტროლთან დაკავშირებული რისკები და ასევე გარე ფაქტორები: სავალუტო კურს სხვა მიმდინარე პროცესები.                                                                                                                                                               |
| ცოდნის მართვა       | ამ კატეგორიაში შედის ცოდნითი რესურსების ეფექტურ მართვასა და კონტროლთან დაკავშირებული რისკები. ამ კატეგორიაში გარე ფაქტორები შეიძლება იყოს ინტელექტუალური საკუთრების უნებართვოდ ან ბოროტად გამოყენება, კონკურენტული ტექნოლოგიები. შიდა ფაქტორები - შეიძლება იყოს სისტემის არასწორი მუშაობა ან საჭირო პერსონალის გადინება. |
| შესაბამისობა        | ეს კატეგორია მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება, მონაცემთა ბაზის ხელმისაწვდიმობა, საქმიანობის მარეგულირებელი საკითხები.                                                                                                                                                                        |

## რისკის იდენტიფიკაციის მეთოდებია:

- ✓ გასაუბრება და დისკუსია განხვავებული სპეციალიზაციის მქონე პირთა ჯგუფებთან;
- ✓ კითხვარების შევსება;
- ✓ წინა პერიოდის მოვლენების ანალიზი;
- ✓ რისკის არსებული მონაცემთა ბაზის ანალიზი;
- ✓ მოვლენათა განვითარების სხვადასხვა პოტენციური განვითარების ანალიზი;

- ✓ მაუწყებლში სხვადასხვა სტრუქტურის ან/და პირების მიერ განხორციელებული ფუნქციის სისტემატიზაცია და სტრუქტურული ანალიზი;
- ✓ ოპერაციული მოდელირება.

#### **4.2. რისკის ანალიზი**

რისკის ანალიზი ხორციელდება იდენტიფიცირებული რისკების ალბათობისა და გავლენის შესწავლის მიხედვით, რათა განისაზღვროს, თუ როგორ უნდა იმართონ ისინი. შედეგად, რისკის ანალიზი გულისხმობს იმ ფაქტორების იდენტიფიკაციას, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ რისკის მოხდენის ალბათობაზე და შედეგებზე.

საწყის ეტაპზე ხორციელდება წინასწარი ანალიზი, რომელიც გულისხმობს მსგავსი რისკების დაჯგუფებას, გაერთიანებას და დაბალი გავლენის მქონე რისკების გამორიცხვას (აღსანიშნავია, რომ გამორიცხვა არ გულისხმობს უგულებელყოფას, ვინაიდან მათი აღრიცხვა განხორციელდა რისკების იდენტიფიკაციის ეტაპზე.).

შემდეგი ეტაპია რისკის დონის განსაზღვრა მისი მასშტაბებიდან გამომდინარე. რისკის დონის განსაზღვრა ხდება არა მარტო რისკის მოხდენის ალბათობისა და გავლენის შესწავლით, არამედ ასევე ხდება რისკების ურთიერთდამოკიდებულებებისა და სხვა ფაქტორების გათვალისწინება.

რისკის დონე შესაძლებელია მისაღები იყოს მაუწყებლისთვის და მას რისკის მადა ეწოდება.

შესაძლებელია ასევე მოხდეს არა რომელიმე კონკრეტული რისკის არამედ კომბინირებული რისკების განსაზღვრა.

რისკის ანალიზი შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა გზით, რაც დამოკიდებულია კონკრეტულ რისკზე, ანალიზის მიზანზე, ხელმისაწვდომ ინფორმაციაზე, მონაცემებზე, რესურსებზე და სხვ.

რისკის ანალიზი შეიძლება იყოს:

- რაოდენობრივი;
- ხარისხობრივი;
- კომბინირებული.

#### **რაოდენობრივი ანალიზი**

იმ შემთხვევაში როდესაც არსებობს რაოდენობრივი მონაცემები რისკის მოხდენის ალბათობის და გავლენის შესახებ, მაშინ საუკეთესო გზას წარმოადგენს რისკის რაოდენობრივი ანალიზის განხორციელება. არარაოდენობრივი შეფასება ნაკლებად საიმედოა, განსაკუთრებით რისკის მოხდენის ალბათობის შეფასებისას.

რაოდენობრივი ანალიზის დროს შესაძლოა, გამოყენებული იქნას შემდეგი მეთოდები:

- ალბათობის ანალიზი;
- გავლენის ანალიზი;
- კომპიუტერული მოდელირება;
- სტატისტიკური ანალიზი და სხვ.

#### **ხარისხობრივი ანალიზი**

ვინაიდან მაუწყებელში ანგარიშვალდებულების და საზოგადოებაზე გავლენის შედეგი მეტად მნიშვნელოვანია, ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელს, ან მეტად ხარჯიანს ხდის რისკების რაოდენობრივი სახით გამოსახვას. ასეთი ანალიზი ეყრდნობა სუბიექტურ შეფასებას და ასეთ დროს გადაწყვეტილებები მიიღება ხელმძღვანელთა გამოცდილების, ცოდნის, განსჯის და ინტუიციის საფუძველზე. ანალიზის ეს ტიპი სიტყვიერად აღწერს რისკის მოხდენის ალბათობას და გავლენის მასშტაბს. (იხ. დანართი 2.)

ხარისხობრივი ანალიზი შეიძლება გამოყენებულ იქნას:

- როდესაც არ არსებობს რაოდენობრივი ანალიზისათვის აუცილებელი მონაცემები და რესურსები;
- რისკების ანალიზის საწყის ეტაპზე, როგორც რისკის მოკვლევის საშუალება;
- როდესაც ამ ტიპის ანალიზი საკმარისია სათანადო ანალიზის განსახორციელებლად და გადაწყვეტილებების მისაღებად.

გავრცელებულ პრაქტიკას რისკის ანალიზის პროცესში წარმოადგენს რისკის მატრიცის შემუშავება, რაც გვაძლევს რისკის რანგირების და გამოვლენის საშუალებას. მატრიცა დგება რისკის ალბათობისა და გავლენის ურთიერთკავშირით, რის მიხედვითაც ვიღებთ რისკის რეიტინგს და ვახდენთ მის კატეგორიზაციას. (მაგალითისათვის იხ. ცხრილი 6.)

**ცხრილი 6. რისკის მატრიცის მაგალითი**

| ალბათობა | მაღალი  | 3       | 6       | 9      |
|----------|---------|---------|---------|--------|
|          | საშუალო | 2       | 4       | 6      |
|          | დაბალი  | 1       | 2       | 3      |
|          |         | დაბალი  | საშუალო | მაღალი |
|          |         | გავლენა |         |        |

სადაც,

|                |                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>მაღალი</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ფინანსური გავლენა არის მაღალი;</li> <li>• მნიშვნელოვანია გავლენა დაწესებულების სტრატეგიაზე და ოპერაციებზე;</li> <li>• მნიშვნელოვანია დაინტერესება მხარეების მიერ.</li> </ul> |
| <b>საშუალო</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ფინანსური გავლენა არის საშუალო;</li> <li>• ზომიერია გავლენა დაწესებულების სტრატეგიაზე და ოპერაციებზე;</li> <li>• ზომიერია დაინტერესება მხარეების მიერ.</li> </ul>            |
| <b>დაბალი</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ფინანსური გავლენა არის დაბალი;</li> <li>• დაბალია გავლენა დაწესებულების სტრატეგიაზე და ოპერაციებზე;</li> <li>• დაბალია დაინტერესება მხარეების მიერ.</li> </ul>               |

რისკის მატრიცის მაგალითში გამუქებულია ისეთი რისკები, რომელთა რეიტინგიც მიუღებელია და ზომები უნდა იქნას მიღებული მათ შესამცირებლად ან თავიდან ასაცილებლად.

#### 4.3. რისკის გაზომვა

რისკის გაზომვა წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც ხდება რისკის ანალიზის შედეგებისა და რისკის კრიტერიუმების შედარება.

რისკის გაზომვა ითვალისწინებს შეფასებული ანუ რეიტინგ მინიჭებული რისკის დამოკიდებულებას არსებულ კონტროლის მექანიზმებთან და დაწესებულებისთვის რისკის მისაღებ დონესთან. რისკის გაზომვის მიზანია, შესაბამისი ზომები იქნას მიღებული კონკრეტული კრიტერიუმებიდან, დაწესებულების მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე. რისკის გაზომვა მოიცავს შემდეგ სამ ეტაპს:

- **მაუწყებელში არსებული კონტროლის მექანიზმების ხარისხობრივი დახასიათება,** კერძოდ, თუ როგორია ის პროცესები, პოლიტიკა და სხვა არსებული ფაქტორები, რომელთა მიზანია რისკის განეიტრალება. მაუწყებელში არსებული კონტროლის მექანიზმების ხარისხის შეფასება ხდება შემდეგი ტერმინების გამოყენებით:

ა) არარსებული;

ბ) არაადეკვატური;

გ) ადეკვატური;

დ) ძლიერი;

ე) გადაჭარბებული (გულისხმობს ზედმეტად ძლიერი კონტროლის მექანიზმების არსებობას, რაც თავისთავად გამოიწვევს როგორც მატერიალური, ასევე სხვა რესურსების გადახარჯვას).

- **რისკის დახასიათება მაუწყებელში რისკის მისაღებ დონესთან მიმართებაში,** კერძოდ, შესაძლებელია რისკის დახასიათება შემდეგნაირად: მიუღებელი, მისაღები მაგრამ შესაბამისი საპასუხო ღონისძიებების გამოყენების აუცილებლობით და მისაღები. შესაძლებელია ასევე რისკის მისაღები ნულოვანი დონის არსებობაც (იმ შემთხვევაში როცა მისგან თავის არიდება შესაძლებელია). რისკი იმ შემთხვევაშია მისაღები, როცა საპასუხო ღონისძიებების განხორციელება შეუძლებელია ან თავად რისკი არამატერიალური და უმნიშვნელოა, ასეთ შემთხვევაში საპასუხო ღონისძიებებზე რესურსების ხარჯვა არ არის მიზანშეწონილი.

მაუწყებელში, შეიძლება ჩამოყალიბდეს რისკის კრიტერიუმები, რისკის მისაღები დონის საზომები და რისკთან დაკავშირებული სხვა პარამეტრები, (მაგალითად, მოულოდნელი ზარალის მისაღები დონის დაწესება, რომლის მიღმაც ზარალი ჩაითვლება მიუღებლად, ხოლო ფარგლებში - მისაღებად).

**საპასუხო ღონისძიებებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღება ემყარება რისკის გაზომვის ზემოთ მოცემულ პირველ და მე-2 ეტაპებს,** კერძოდ, საპასუხო ღონისძიებებია: თავის არიდება (მაგ. თუ რისკი არის მიუღებელი შესაძლებელია მისი თავიდან არიდება, იმ გადაწყვეტილების არმიღების და იმ ღონისძიების არგანხორციელების გზით, რაც იწვევს რისკის წარმოქმნას), კონკრეტული საპასუხო ქმედებების განხორციელება, შეგუება და მონიტორინგი (მაგ. რისკი მისაღებია და ხდება მასთან შეგუება და მონიტორინგი იმ შემთხვევაში, როცა კონკრეტული საპასუხო ქმედებების განხორციელება არაპრაქტიკული ან შეუძლებელია. ასევე შეგუებას და მონიტორინგს ვახდენთ ისეთ რისკებზე, რომელთა ზემოქმედების დონე უმნიშვნელოა, მაგრამ რომელთა მახასიათებლები შესაძლებელია მომავალში შეიცვალოს) და ა.შ.

## 5. საპასუხო ღონისძიებები

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

საპასუხო ღონისძიებათა მიზანია **მაუწყებელში** არსებული რისკების უარყოფითი ზეგავლენის შემცირება, რაც აისახება საფრთხის შემცირებაში და დაწესებულების მიერ დასახული მიზნების სრულყოფილად მიღწევაში. საპასუხო ღონისძიებები ძირითადად მოიცავს რისკის კონტროლს, თუმცა ამასთან ერთად გვხვდება ისეთი ღონისძიებები, როგორიცაა რისკის თავიდან აცილება, რისკის გაზიარება, რისკის დაფინანსება და სხვა.

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 ვითარე. მნიშვნელოვანია, მხედველებაში 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, როგორიცაა პოლიტიკური და სოციალური.

იმ შემთხვევაში, თუ საპასუხო ღონისძიებების ბიუჯეტი არის შეზღუდული, რისკის საპასუხო ღონისძიებების გეგმამ ზუსტად უნდა ასახოს ის პრიორიტეტები, რომელსაც დაეფუძნება რისკის საპასუხო ღონისძიებების გეგმა. მნიშვნელოვანია, რომ აუცილებლად უნდა განხორციელდეს შედარება საპასუხო ღონისძიების სრული ღირებულების მის შედეგად მიღებულ სარგებელთან.

ქვემოთ მოყვანილია უარყოფითი პოტენციური შედეგის მქონე რისკების საპასუხო ღონისძიებათა სახეობები. ისინი ასევე შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას კონზინაციაში.

რისკების უდიდესი ნაწილის მიმართ ხორციელდება ქვემოთ მოყვანილი ოთხი ძირითადი ტიპის კონტროლის ღონისძიება, რომელთა მიზანს წარმოადგენს წარმოშობილი რისკების მისაღებ დონეზე დაყვანა:

- პრევენციული კონტროლი
- მაკორექტირებელი კონტროლი
- მიმართული კონტროლი
- აღმოჩენითი კონტროლი

### **5.1. საპასუხო ღონისძიებების გეგმა**

საპასუხო ღონისძიებების გეგმის მიზანია შერჩეული გეგმის დოკუმენტურად ასახვა, რომელიც უნდა მოიცავდეს:

- რისკის დონის მინიმიზაციისათვის საჭირო კონტროლის ღონისძიებებს (ღონისძიებების დაგეგმვას);
- რისკის დონის მონიტორინგის, კონტროლის სისტემათა შეფასების და საპასუხო ღონისძიებების გატარებისათვის საჭირო მაჩვენებლებს;
- გეგმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელ პირებს;
- საჭირო რესურსების სახეობის განსაზღვრას (ფინანსური, ადამიანური რესურსის, ინფორმაციული, ტექნოლოგიური და სხვ);
- საპასუხო ღონისძიებების განხორციელების შედეგის განსაზღვრას;
- შესრულების ვადებს;
- მონიტორინგისა და ანგარიშგების მოთხოვნებს.

## 5.2. რისკის ჩარჩო

რისკის მართვის ჩარჩო მნიშვნელოვანია რისკის მართვის სისტემის გამართულად ფუნქციონირების უზრუნველყოფისათვის.

რისკის მართვის ჩარჩო მიზნად ისახავს ეფექტიანი და თანმიმდევრული რისკის მართვის სისტემის დანერგვასა და ფუნქციონირებას, რაც ხელს შეუწყობს მაუწყებლის მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებას. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად, რისკის მართვის ჩარჩო აერთიანებს შემდეგ ელემენტებს: ხელმძღვანელობის მიერ მხარდაჭერა, ფორმალიზებული რისკის მართვის პროცესი, რისკის მართვის პროცესის იმპლემენტაცია და ინტეგრაცია, რისკის მართვის ჩარჩოს შეფასება და მუდმივი გაუმჯობესება.

ხელმძღვანელობის მიერ მხარდაჭერა - ხელმძღვანელობა:

- უზრუნველყოფს მაუწყებლის რისკის მართვის გამართული სისტემის ჩამოყალიბებასა და ფუნქციონირებას;
- მუდმივად მხარს უჭერს რისკის მართვის დანერგვისა და განხორციელების პროცესს, ამისათვის გამოყოფს საჭირო რესურსებს, განსაზღვრავს პასუხისმგებელ სუბიექტებს, მათ ფუნქციებს და მხარს უჭერს ამ ფუნქციების განხორციელებაში;
- რისკის მართვის სისტემის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით, მკაფიო განცხადებას აკეთებს მაუწყებლის სტრატეგიულ დოკუმენტებში;
- ამტკიცებს რისკის მართვის პოლიტიკას, ინსტრუქციებს, მეთოდოლოგიებს, სამართლებრივ აქტებსა და სხვა სახის დოკუმენტებს. რისკის მართვის ჩარჩოს შექმნისას, მაუწყებლის ხელმძღვანელობა ითვალისწინებს იმ გარემოს, სადაც მაუწყებელს უწევს საქმიანობა.

მაუწყებლის ყველა სტრუქტურული ერთეული ვალდებულია, რისკები მართოს განსაზღვრული რისკის მართვის პროცესის შესაბამისად. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რისკის მართვის მიმართ ერთიანი მიდგომის ჩამოყალიბება.

პასუხისმგებელი სუბიექტების უშუალო ჩართულობით, განისაზღვრება რისკის მართვის პროცესი, რომელიც მაუწყებლის შემავალ სუბიექტებს ეხმარება რისკის ეფექტიან მართვაში.

მაუწყებელში რისკის მართვის პროცესი განისაზღვრება მაუწყებლის რისკის მართვის სპეციალისტის მიერ, რომელიც შეიმუშავებს რისკის მართვის პოლიტიკას და დასამტკიცებლად წარუდგენს მაუწყებლის დირექტორს.

რისკის მართვის პროცესის იმპლემენტაცია და ინტეგრაცია - მაუწყებელი, რისკის მართვის პოლიტიკის შესაბამისად, უზრუნველყოფს რისკის მართვის პროცესის ეფექტურ იმპლემენტაციას ყოველდღიურ საქმიანობაში.

რისკის მართვა უნდა გახდეს მაუწყებლის ყველა სახის აქტივობის განუყოფელი ნაწილი და შეესაბამებოდეს მაუწყებლის სტრუქტურას, მიზნებსა და მუშაობის სპეციფიკას.

მაუწყებელში მნიშვნელოვანია, ჩამოყალიბდეს რისკის მართვის კულტურა, რაც ხელს შეუწყობს რისკის მართვას, გახდეს სხვადასხვა პროცესის ინტეგრირებული და პროპორციული ნაწილი.

მაუწყებელში რისკის მართვის პროცესის სრულად დანერგვა წარმოადგენს გრძელვადიან ამოცანას და მაუწყებლის საქმიანობის სხვადასხვა დონეზე, ეტაპობრივად განხორციელდება. რისკის მართვის პროცესის ეფექტურად დანერგვის მიზნით, რისკის მართვის სპეციალისტი შეიმუშავებს ფორმალიზებული რისკის მართვის სისტემის დანერგვის სტრატეგიას.

რისკის მართვის ჩარჩოს შეფასება - რისკის მართვის ჩარჩო და მასში შემავალი თითოეული ელემენტი უნდა ეხმარებოდეს არსებულ თუ სამომავლო გამოწვევებს. რისკის მართვის ჩარჩო უნდა ეხმარებოდეს მაუწყებელს, უზრუნველყოს რისკის მართვის პროცესის ეფექტიანი ფუნქციონირება. რისკის მართვის პროცესი, თავის მხრივ, ხელს უნდა უწყობდეს მაუწყებლის მიზნებისა და ამოცანების შესრულებას. მაუწყებლის რისკის მართვის ჩარჩოს ეფექტიანობის შეფასება უნდა ხდებოდეს მაუწყებლის მიერ წელიწადში ერთხელ, რისკის მართვის ოფიცრი/სპეციალისტის მიერ მომზადებული წლიური ანგარიშის საფუძველზე.

რისკის მართვის ჩარჩოს შეფასება უნდა ხორციელდებოდეს როგორც თავად ჩარჩოს მიზანთან, ისე მაუწყებლის წინაშე დასახულ მიზნებთან მიმართებით. შეფასების შედეგად, უნდა ხორციელდებოდეს ხარვეზების გამოვლენა (მაგალითად, რისკის მართვის ინტეგრაცია რთულად მიმდინარეობს კონკრეტულ პროცესში), მათზე რეაგირება და საჭიროების შემთხვევაში, მაუწყებლის რისკის მართვის ჩარჩოს გადახედვა და განახლება.

რისკის მართვის ჩარჩოს შეფასებაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია რისკის მართვის სპეციალისტს და შიდა აუდიტის სამსახურს.

შიდა აუდიტის სამსახური ახორციელებს მაუწყებლის წინაშე არსებული რისკების მართვის ხარისხის შეფასებას. რისკის მართვის სპეციალისტი ახორციელებს რისკის მართვის მონიტორინგს, რისკის მართვის ადეკვატურობისა და ეფექტიანობის ანალიზსა და შეფასებას, რათა უზრუნველყოს მისი განვითარება და გაუმჯობესება.

მუდმივი გაუმჯობესება - გარემო, სადაც მაუწყებელი ფუნქციონირებს, ცვალებადია და გავლენას ახდენს მაუწყებლის რისკებზე. სწორედ ამიტომ, რისკის მართვის ჩარჩო უნდა ახლდებოდეს, რათა ადაპტაციას ახდენდეს მაუწყებლის საქმიანობის როგორც შიდა, ისე გარე კონტექსტთან. მუდმივად უნდა ხდებოდეს ნაკლოვანებების გამოვლენა და მათი დროული აღმოფხვრა.

რისკის მართვის პროცესი უნდა ექვემდებარებოდეს მონიტორინგს და მუდმივად უნდა ხორციელდებოდეს მისი შეფასება, რათა გამოვლინდეს ხარვეზები. გამოცდილების შეძენასთან ერთად, უნდა ხდებოდეს რისკის მართვის პროცესის დახვეწა და განახლება.

მუდმივად უნდა ხორციელდებოდეს ტრენინგების დაგეგმვა და ორგანიზება მაუწყებლის თანამშრომლებს შორის ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების მიზნით. მაუწყებელმა უნდა უზრუნველყოს როგორც რისკის მართვის სპეციალისტის, ისე მაუწყებლის სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურზე მყოფი მენეჯერებისა და სხვა თანამშრომლების შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის გაზრდა რისკების მართვის კუთხით.

## **6. კომუნიკაცია და კონსულტაცია**

კომუნიკაცია და კონსულტაცია არის მუდმივი პროცესი, რაც მაუწყებელს საშუალებას აძლევს ყველა დაინტერესებული პირი უზრუნველყოს საჭირო ინფორმაციით, მოახდინოს გაზიარება და ყველასათვის ხელმისაწვდომი გახადოს რისკის მართვასთან დაკავშირებული საკითხები, როგორცაა მაგალითად, რისკის ბუნება, ფორმა, მოხდენის ალბათობა, საპასუხო ღონისძიებები და ა.შ.

კომუნიკაციის დროს ხდება შესაბამისი ინფორმაციის იდენტიფიცირება და შეგროვება, რომელიც უნდა გადაიცეს იმ ფორმით და დროს იმ მონაკვეთში, რომელიც ადამიანებს დაეხმარება შეძლონ მათზე დაკისრებული მოვალეობების სწორად შესრულება.

კონსულტაცია არის ინფორმაციის გადაცემის (ინფორმაციული კავშირის) ორმხრივი პროცესი, კომუნიკაცია მაუწყებელსა და დაინტერესებულ პირებს შორის იმ საკითხის გარშემო, რაც მოითხოვს გადაწყვეტილების მიღებას ან კონკრეტული მიმართულების განსაზღვრას.

კონსულტაცია არის პროცესი, რომელიც გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღებაზე თანამშრომლობის და არა ძალაუფლების საფუძველზე. კონსულტაცია წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეტანილ წვლილს და არა საკითხის საერთო გადაწყვეტას.

## **7. მონიტორინგი**

ეფექტურ რისკის მართვას სჭირდება მაუწყებლის სტრუქტურის მუდმივი გადახედვა და ანგარიშების მომზადება, რისკის ეფექტური იდენტიფიკაციისა და შეფასებისთვის, ასევე საჭირო კონტროლის ღონისძიებების და შესაბამისი საპასუხო ღონისძიებების არსებობის დასადაგენად. მონიტორინგი ასევე მოიცავს რეგულარულ შესაბამისობისა და სისტემური აუდიტის განხორციელებას, რათა აღმოჩენილ იქნას მაუწყებლის

სტრუქტურისა და საქმიანობის გაუმჯობესების შესაძლებლობები. ვინაიდან ორგანიზაციული გარემო მუდმივად იცვლება მისი შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით, მაუწყებლის სისტემაში დგება შესაბამისი ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა.

მონიტორინგის პროცესი უნდა იყოს მარწმუნებელი იმისა, რომ მაუწყებლის საქმიანობის შესაბამისი კონტროლის ღონისძიებები არსებობს და არსებული პროცედურები ყველასთვის გასაგებია და სრულდება.

მონიტორინგის პროცესი ასევე უნდა მოიცავდეს:

- შეფასებას, თუ მიღებული ზომები რამდენად ამართლებს მოლოდინს;
- შეფასებისთვის დანერგილი პროცედურების და მოპოვებული ინფორმაციის სისწორის შემოწმებას;
- შეფასებას, თუ რამდენად ეხმარება დაგროვილი გამოცდილება და ცოდნა უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებას, რისკის იდენტიფიკაციის პროცესის ხარისხის გაუმჯობესებას, მომავალში მის შეფასებას და მართვას და სხვ.