

## რისკები და მათთან დაკავშირებული კორპორაციული მართვის პრობლემები

საერთაშორისო მასშტაბით მენარმეობის როლი განუხრელად იზრდება, რაც გამონეულია ეკონომიკური გარდაქმნებით, სამომხმარებლო ინტერესების მუდმივი ზრდა-ცვალებადობით. აღნიშნული კი, მრავალ სასარგებლო შედეგთან ერთად, ინვესტორებს შორის კონკურენციის გამძაფრებას, ბიზნესსტანდარტების შეუქცევად განახლებას და დამატებით ნორმატიულ რეგულაციებს. ერთობლიობაში, კორპორაციულ-სამართლებრივი ურთიერთობები სულ უფრო კომპლექსური ხდება, რაც კომპანიების, ბიზნესსექტორების, შიდა და გარე ბაზრებისთვის (მათ შორის სახელმწიფოებისთვისაც) მუდმივ რისკებს წარმოშობენ.

სამენარმეო საქმიანობისას რისკების აბსოლუტური გამორიცხვა, ფაქტობრივად, შეუძლებელია. შესაბამისად, კორპორაციული მართვის ფარგლებში რისკების გამოვლენა/შეფასება და მართვა უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა ბიზნესის სტაბილურობისა და ზრდისათვის. ამასთან, საჭიროა ამ პროცესის თანმიმდევრული და გეგმაზომიერი განხორციელება, რათა მაქსიმალურად შემცირდეს სხვადასხვა სახისა და მასშტაბის ნეგატიური ზეგავლენა კომპანიებზე.

საკითხის აქტუალურობიდან გამომდინარე, წინამდებარე სტატიაში განხილული იქნება კორპორაციული რისკები და მათი სახეები, გაანალიზდება რისკების მართვის კონკრეტული შემთხვევები და თანმდევი შედეგები, ასევე სხვადასხვა სახელმწიფოსა და საერთაშორისო ბაზრებზე არსებული ტენდენციები.

სტატიის მიზანია, მკითხველს მიაწოდოს ინფორმაცია რისკების მართვის თანამედროვე პრობლემებზე, განსაზღვროს მათი გადაჭრის გზები. ამ მიზნის მისაღწევად გამოყენებულია შედარებითსამართლებრივი ანალიზის მეთოდი.

**საკვანძო სიტყვები:** საწარმოო პირობები, რისკების მართვა, სარისკო ღირებულება, რისკების მართვის ოფიცირი, რისკების მართვის სისტემა, რისკების მართვის საერთაშორისო და ეროვნული სტანდარტები, ფინანსური სტაბილურობის საბჭო, ევროპის რისკების მართვის ასოციაციათა ფედერაცია, საწარმოო რისკების მართვის კონცეფცია.

### 1. შესავალი

რისკების განევა ბიზნესის ერთ-ერთი მამოძრავებელი ძალაა, თუმცა კვლავ პრობლემად რჩება მათი დროული/სრული შეფასება და მართვა. რისკების მართვის პრობლემა იმდენად აქტუალურად არ დგას კომპანიებში, სადაც ცოტა პარტნიორები არიან, ის მეტწილად მსხვილ კომპანიებს ეხება, რომელთა აქციონერები სხვადასხვა ქვეყანაშია მიმოხვეული (განსაკუთრებით კორპორაციებს).<sup>1</sup>

კონკურენციული კაპიტალის ბაზარზე შემოსავლის მიღება შეუძლებელია რისკების განევის გარეშე, რასაც ხშირად თან სდევს ფარული უკანონო ქმედებები<sup>2</sup>, ეს კი, სხვა მრავალ

\* ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის იურიდიული ფაკულტეტის მაგისტრატურის სტუდენტი.

<sup>1</sup> Fernando A.C., - Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. Pearson Education, 2009, 52.

<sup>2</sup> Jonathan R. M., - Corporate Governance. Promises kept, Promises broken. Princeton University Press, Princeton and oxford, 2008, Published by Princeton University press, 41 William Street. Princeton, New Jersey 08540, 47.

რისკთან ერთად, შიდა კორპორაციული მართვის უმთავრესი პრობლემაა. რისკების არასწორ მართვას ხშირად მოჰყვება კომპანიების ფინანსური დანაკარგები, რეპუტაციის შელახვა და სხვ. შედეგების ლიკვიდაციას წლები და დიდი ძალისხმევა სჭირდება.

ბუნებრივია, კორპორაციული მართვისას ბორდის საქმიანობა გადამწყვეტ გავლენას ახდენს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ხარისხსა და კომპანიის განვითარებაზე,<sup>3</sup> რაც ასევე მოიცავს რისკების მართვის სისტემის ფორმირებას, მის მუდმივ სრულყოფას. იურიდიულ ლიტერატურაში არსებობს მოსაზრება, რომ პასუხისმგებლობის რისკი აიძულებს ხელმძღვანელებს, შეასრულონ თავიანთი მოვალეობები აქციონერთა ინტერესებიდან გამომდინარე, მაგრამ ხელმძღვანელები პასუხისმგებელნი არიან უშუალოდ საზოგადოების წინაშე.<sup>4</sup> ამაზევე მიუთითებს, მაგალითად: 2008 წლის მსოფლიო ფინანსური კრიზისი, კომპანიებში ფინანსური თაღლითობები (*Olympus*),<sup>5</sup> მექრთამეობის ფაქტების გამოვლენა (*Siemens*),<sup>6</sup> რომლებიც, ძირითადად, გამონვეული იყო კორპორაციული მართვის მასშტაბური ხარვეზებით, როდესაც ჯეროვნად არ/ვერ შეფასდა არსებული რისკები. მართალია, ამ და სხვა გახმაურებული მოვლენების შემდეგ კომპანიებმა მეტი ყურადღება მიაქციეს რისკების მართვას, თუმცა კომპანიების მართვის ფორმალურ პროცედურებში ძირეული ცვლილებები სწრაფად არ განხორციელებულა.

საყურადღებოა, რომ მრავალი კომპანიის რისკების მართვის პოლიტიკა ფოკუსირდება შიდა კონტროლსა და აუდიტზე, რაც, გარკვეულწილად, უკვე დამდგარი შედეგების ანალიზსა და მათზე რეაგირებას გულისხმობს,<sup>7</sup> ეს კი ხშირად დაგვიანებული, ძვირი და ნაკლებად ეფექტურია. ამიტომ წარმოიშობა რისკების დროული და ეფექტური პრევენციის საჭიროება.

თანამედროვე ეკონომიკის აღმავლობისა და სტაბილურობის შენარჩუნების ერთ-ერთი საფუძველი საკორპორაციოსამართლებრივი რეგულაციებია. საკორპორაციო სამართლის პრინციპული ფუნქციაა სამენარმეო საქმიანობის განმახორციელებელი სუბიექტების სამართლებრივორგანიზაციული ფორმით უზრუნველყოფა<sup>8</sup>, ასევე აუცილებელია კომპანიების ძალისხმევის გეგმაზომიერად მიმართვა ფინანსური და არაფინანსური, სტრატეგიული და

<sup>3</sup> Kenneth R. A., - Rigid rules will not Make Good Boards” Harvard Business Review, November-December 1982, 35, 44.

<sup>4</sup> ჭანტურია ლ., კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა საკორპორაციო სამართალში, თბ., 2006, 68.

<sup>5</sup> ციფრული კამერების მწარმოებელი იაპონური კომპანია „ოლიმპუსის“ (*Olympus*) წინააღმდეგ საერთო სარჩელი შეიტანა ექვსმა ბანკმა, რომლებიც ითხოვდნენ 27.9 მლრდ. იენის (273 მლნ. აშშ-ის დოლარის) ოდენობით ზიანის ანაზღაურებას 13-წლიანი თაღლითობის შედეგად მიყენებული ზიანისათვის. შედეგად, 2012 წელს სასამართლომ კომპანიის ყოფილ თავმჯდომარეს და ორ აღმასრულებელ თანამდებობის პირს პატიმრობა შეუფარდა (1990 წლიდან „ოლიმპუსის“ დანაკარგების დაფარვისათვის), კომპანია კი დაჯარიმდა 700 მლნ. იენის ოდენობით. <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-04-09/olympus-sued-for-273-million-after-13-year-fraud>>, [11/04/2017].

<sup>6</sup> 2006 წელს უმსხვილეს გერმანულ საინჟინრო და ელექტროტექნიკის მწარმოებელ კომპანია „სიმენსში“ („*Siemens*“) ჩატარებული გამოძიებით დადგინდა, რომ კომპანია გამოსცემდა ყალბ ჩეკებს, კონტრაქტების მოსაგებად იხდიდა დიდი რაოდენობით ქრთამს, შექმნილი ჰქონდა დროებითი კომპანიები (*Shell Firms*) და ყალბი ფონდები, რომლებიც გამოიყენებოდა არაკანონიერი ტრანსაქციებისთვის. შედეგად, კომპანიამ 2001-2007 წლებში მოიგო 1.3 მლრდ. ევროს ღირებულების კონტრაქტები. ხანგრძლივი მექრთამეობისა და კორუფციული სქემის წარმოებისთვის „სიმენსს“ დაეკისრა 1.34 მლრდ. ევროს ჯარიმის გადახდა ამერიკისა და ევროპის ქვეყნებისთვის. <<https://www.theguardian.com/business/2008/dec/16/regulation-siemens-scandal-bribery>>; <<https://www.theguardian.com/business/2008/may/27/technology.europe>>, [12/04/2017].

<sup>7</sup> კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, საქართველო, სექტემბერი, 2010, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC/International Finance Corporation) – საკონსულტაციო პროგრამა ევროპასა და ცენტრალურ აზიაში, 203, 204.

<sup>8</sup> მახარობლოძე გ., საზოგადოებათა სტრუქტურაში ფუნდამენტური ცვლილებების განხორციელება, კორპორაციულსამართლებრივ ქმედებათა (შეძენა, შერწყმა) საფუძველზე შედარებითსამართლებრივი ანალიზი, სადისერტაციო ნაშრომი სამართლის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის იურიდიული ფაკულტეტი, თბ., 2014, 12.

ოპერაციული რისკებისაკენ. კორპორაციული მართვისას აუცილებელია, განვითარდეს რისკების შეფასებისა და მართვის ბერკეტები,<sup>9</sup> რათა სხვადასხვა პროფილის/საწარმოო მოცულობის კომპანიებმა ეფექტურად შეძლონ რისკების მართვა განსხვავებულ სიტუაციებში.

უნდა შევნიშნოთ, რომ რისკების შეფასებისას სხვადასხვა ქვეყნის კორპორაციათა პრაქტიკა განსხვავებულია: ზოგი მათგანი რისკების მართვას მთლიანად ბორდის საქმიანობად მიიჩნევს, მეორე ფგუფი თვლის, რომ ეს აუდიტის კომპეტენციაა, სხვები კი – რისკების მართვაზე უფლებამოსილ ორგანოდ სპეციალურ კომიტეტებს ასახელებენ. ეს მიუთითებს რისკების მართვის სხვადასხვაგვარ მიდგომებზე, რაც, შეიძლება, ბუნებრივიც იყოს, თუმცა რისკების მართვის ხარვეზები ამ განსხვავებული მიდგომების შედეგი არაა, ისინი, ძირითადად, კომპანიების არაეფექტური სარისკო პოლიტიკის გატარების შედეგია.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, კომპანიების (განსაკუთრებით კი მსხვილი კორპორაციების, რადგან საკორპორაციო სამართალში ყველაზე უფრო მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ გაერთიანებებს კორპორაციები წარმოადგენენ)<sup>10</sup> წინაშე არსებული რისკების იდენტიფიცირება, მათი ეკონომიკური, ფინანსური და სოციალური ზეგავლენის ადეკვატური შეფასება და მათგან წარმოშობილი კორპორაციული მართვის პრობლემების ანალიზი აქტუალური საკითხებია. მითუმეტეს, საინტერესოა ამ მხრივ უცხოეთში არსებული პრაქტიკისა და ტენდენციების შედარებითსამართლებრივი ანალიზი.

## 2. რისკის არსი და მისი სახეები

ზოგადი განმარტებით, რისკი არის ეკონომიკური საქმიანობისას არახელსაყრელ მდგომარეობაში ჩავარდნის, ბაზარზე ფასების შემცირების, საწარმოო პირობების გაუარესების, შემოსავლის, ქონებისა და ფულადი საშუალებების გაუთვალისწინებელი დანაკარგის მიღების საშიშროება. რისკი წარმოიშობა ეკონომიკური ურთიერთობების ტრანსფორმაციის, შიდასახელმწიფოებრივი და საერთაშორისო ნორმატიულსამართლებრივი ბაზის მუდმივი ცვლილების, მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესის დაჩქარებული ტემპების, კონკურენციის გაძლიერების, სამომხმარებლო ინტერესების დინამიკური ზრდის შედეგად.<sup>11</sup>

საერთოდ, გამოყოფენ რისკის შემდეგ სახეებს: **საბანკო, სავალუტო, საკრედიტო, საინვესტიციო** და სხვ.<sup>12</sup> რაც შეეხება კორპორაციული რისკების სახეებს, მათგან მნიშვნელოვანია:

1. **სტრატეგიული რისკი** – როდესაც კომპანიას აქვს არასწორი/ნაკლებად ეფექტური ბიზნესსტრატეგია (მაგ.: კომპანია ჩამორჩა ტექნოლოგიურ განვითარებას და დროულად ვერ ახერხებს საწარმოო საშუალებების შეცვლა-განახლებას). სტრატეგიული რისკის კლასიკური მაგალითია კომპანიების – „Kodak“-ისა და „Xerox“-ის – შემთხვევები. „Kodak“-ს წლების განმავლობაში ფოტოგრაფიის ბაზარზე ეკავა მონიწივე პოზიცია. 1975 წელს ამ კომპანიის

<sup>9</sup> Risk Management and Corporate Governance, Corporate Governance. OECD (The Organization for Economic Co-operation and Development) (2014), OECD Publishing, <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>>, [11/04/ 2017], 8.

<sup>10</sup> მაისურაძე დ., კორპორაციულსამართლებრივი თავდაცვითი ღონისძიებები კაპიტალური საზოგადოების რეორგანიზაციისას (შედარებითსამართლებრივი კვლევა, უპირატესად, დელავერისა და ქართული საკორპორაციო სამართლის მაგალითზე), სადისერტაციო ნაშრომი სამართლის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის იურიდიული ფაკულტეტი, თბ., 2014, 7.

<sup>11</sup> Проблема управления рисками на предприятии, 2017, <[http://arbir.ru/articles/a\\_3902.htm](http://arbir.ru/articles/a_3902.htm)>, [11.04.2017].

<sup>12</sup> რისკის არსი, რისკის წარმოშობის მიზეზები, საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა, <<http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik-00-1---0-10-0---0---0prompt-10---4-----0-11--11-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&a=d&cl=CL2.13&d=HASH6bac00dbf13ee602739cac.3.fc>>, [11.04.2017].

ერთ-ერთმა ინჟინერმა – სტივენ სასონმა გამოიგონა ციფრული კამერა, რომელიც ჩვეულებრივ კამერასთან შედარებით უკეთეს ფოტოგადაღებას უზრუნველყოფდა. თუმცა კომპანიამ ჩათვალა, რომ ეს ინოვაცია სარისკო პროექტი იყო, რაც საფრთხეს შეუქმნიდა მის ბიზნესს და, შესაბამისად, გამოგონება აღარ განუვითარებია.

ამ შემთხვევაში, რომ მომხდარიყო სტრატეგიული რისკის სრულყოფილი შეფასება (მისი ფინანსური/სოციალური შედეგების ანალიზი, ტექნიკური განვითარების პერსპექტივა და სხვ.), კომპანია მივიდოდა დასკვნამდე, რომ ციფრულ კამერას ადრე თუ გვიან სხვა მაინც გამოიგონებდა და ანარმოებდა, რასაც შეეძლო მეტოქეების კონკურენტუნარიანობის ზრდა და ბაზარზე დომინირება გამოეწვია. სწორედ ამ სტრატეგიული რისკის შეუფასებლობამ მიიყვანა „Kodak“-ი გაკოტრებამდე. მართალია, დღეს კომპანია ისევ აგრძელებს საქმიანობას, თუმცა გაცილებით პატარა მასშტაბებით. განსხვავებულად მოიქცა ციფრული ბეჭდვის ერთ-ერთი გიგანტი „Xerox“-ი<sup>13</sup>, რომელმაც იცოდა, რომ ლაზერული კოპირების ტექნოლოგიის განვითარება იყო სტრატეგიული რისკი, მაგრამ შეძლო ახალ ტექნოლოგიასთან ადაპტირება და ბიზნესმოდელის შეცვლა. კომპანიამ ლაზერული კოპირება მრავალმილიარდიან ბიზნესად აქცია და სტრატეგიულმა რისკმაც გაამართლა.<sup>14</sup>

**2. შესაბამისობის რისკი** – უკავშირდება საკანონმდებლო რეგულაციებს, სხვადასხვა სფეროში მოქმედ სტანდარტებს, აგრეთვე საინვესტიციო პრაქტიკას.<sup>15</sup> გამოიყოფა შესაბამისობის რისკის ქვეკატეგორიებიც (გარემოს დაცვასთან, სამუშაო ადგილის უსაფრთხოებასა და ჯანდაცვასთან, კორუფციულ პრაქტიკასთან, სოციალურ პასუხისმგებლობასთან, ხარისხთან, საპროცესო საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკები).<sup>16</sup> ბუნებრივია, ნარმატიულ კორპორაციათა უმრავლესობის საქმიანობა შეესაბამება მოქმედ კანონმდებლობას, რეგულაციებსა და სხვადასხვა სტანდარტს, თუმცა ისინი ხშირად იცვლებიან და შესაძლოა, კომპანია მომავალში დაექვემდებაროს დამატებით რეგულაციებს. ამიტომ ბიზნესის ზრდისათვის აუცილებელია ახალ მოწესრიგებასთან შესაბამისობაში მოსვლა. მაგალითად, კალიფორნიაში მოქმედი ფერმა პროდუქციას ყიდის შტატების ტერიტორიაზე მდებარე გასტრონომიულ მაღაზიებში. თუ ის გადაწყვეტს ევროპის ბაზარზე შესვლას, დაუპირისპირდება შესაბამისობის რისკს, რადგან ევროპის ქვეყნებს აქვთ სურსათის უვნებლობის საკუთარი წესები, განსხვავებული საგადასახადო და საბუღალტრო რეგულაციები, რომელთა დაკმაყოფილება კომპანიას შეიძლება ძვირი დაუჯდეს.

შესაბამისობის რისკის დასადგენად, შესაფასებლად და სამართავად აუცილებელია კომპანიის მომავალი ადგილსამყოფელი ქვეყნის ან ადმინისტრაციული ტერიტორიის მოქმედი კანონმდებლობისა და რეგულაციების, დამკვიდრებული სამენარმეო და სავაჭრო ტრადიციების ანალიზი, რაც არსებითად ამცირებს შესაბამისობის რისკს და კომპანიას განუსაზღვრავს სამოქმედო გეგმას.

**3. საოპერაციო რისკი** მოიცავს შიდა კორპორაციული მართვის პროცედურებსა და სისტემებს. იგი ხშირად უკავშირდება კორპორაციის მიერ მიღებულ სწრაფ გადაწყვეტილებას, თუ როგორ უნდა იმოქმედოს კომპანიამ და რა არის მისი პრიორიტეტი კონკრეტულ დროს/

<sup>13</sup> ქსეროქსის კორპორაცია (Xerox Corporation) – ამერიკული კორპორაცია. ანარმოებს ციფრული ბეჭდვის სხვადასხვა ტექნოლოგიას და აწვდის შესაბამის მომსახურებას მსოფლიოს 160-ზე მეტ ქვეყანაში. 2016 წელს კომპანიის წლიურმა შემოსავალმა შეადგინა 10.77 მლრდ. აშშ-ის დოლარი. დასაქმებულია 131 800 ადამიანი, <<https://en.wikipedia.org/wiki/Xerox>>, [11.04.2017].

<sup>14</sup> <<https://business.tutsplus.com/tutorials/the-main-types-of-business-risk--cms-22693>>, [11.04.2017].

<sup>15</sup> <<http://smallbusiness.chron.com/types-business-risk-99.html>>, [11.04.2017].

<sup>16</sup> <<http://simplifiable.com/new/compliance-risk/>>, [11.04.2017].

გარემოებებში.<sup>17</sup> გამოიყოფა საოპერაციო რისკის შემდეგი ქვეტიპები: 1. რეგულაციური ჯარიმები, 2. ტერორიზმი, 3. ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) გაუმართაობა, 4. დასაქმებულთა დაქირავება და მათი უზრუნველყოფა, 5. კომპანიის საქმიანობაში მესამე პირების მონაწილეობა (Outsourcing), 6. ორგანიზაციული ცვლილებები, 7. ფულის გაყალბებასთან ბრძოლა (AML) და ანტიტერორისტული ფინანსირება (CTF), 8. კომპანიებისა და დასაქმებულთა ყოფაქცევა, 9. კიბერრისკი.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> <[http://www.investopedia.com/terms/o/operational\\_risk.asp](http://www.investopedia.com/terms/o/operational_risk.asp)>, [11.04.2017].

<sup>18</sup> რადგან საოპერაციო რისკი კორპორაციული მართვის ურთულესი პრობლემაა, ყურადღება უნდა გამახვილდეს მის რამდენიმე ქვეკატეგორიაზე, კერძოდ ესენია: 1. რეგულაციური ჯარიმები – ფინანსურ კრიზისამდე უძრავი ქონების უზრუნველყოფის დაბალი გარანტიების გამო და სავალუტო ბაზრობებზე გლობალური მანიპულაციების შედეგად, მომრავლდა სამართლებრივი სანქციები, რაც მიიქცა ტვირთად დაანვა საფინანსო კომპანიებს. მაგ.: 2009–2014 წლებში აშშ-ის ფასიანი ქაღალდებისა და ვალუტის გადაცვლის კომისიის მიერ დაკისრებული ჯარიმები საშუალოდ 50 %-ით გაიზარდა; ლონდონის ბანკთაშორის შეთავაზებული განაკვეთის (LIBOR/London Interbank Offered Rate) სკანდალში მონაწილე ბანკები და ბროკერები 9 მლრდ. ევროთი დააჯარიმდნენ. 2015 წელს კი უცხოური ვალუტის ბაზარზე (Forex market) ფინანსურ მაქინაციებში მონაწილეობისთვის ბანკებმა – Barclays, Citi, JP, Royal Bank of Scotland და UBS – ჯარიმის სახით 5.6 მლრდ. ევრო გადაუხადეს ბრიტანეთსა და აშშ-ს. ამ რაოდენობის ჯარიმებმა აიძულა კომპანიები, საფუძვლიანად შეეფასებინათ ოპერაციული რისკები და შესაბამისი ღონისძიებები განეხორციელებინათ; 2. ტერორიზმი – 2015 წელს ტერორისტული აქტები განხორციელდა ოტავასა (კანადა) და სან-ბერნანდინოში (აშშ), რუსული სამგზავრო თვითმფრინავი ჩამოვარდა ეგვიპტეში, ამავე წლის 13 ნოემბერს მოხდა პარიზის თავდასხმა. ხსენებულ მოვლენებს ფართო საერთაშორისო გამხმარება მოჰყვა, მათ შორის კომპანიების მხრიდან. ისლამური სახელმწიფოს (IS) გამოჩენის შემდეგ კი ფინანსური კომპანიები განსაკუთრებით ფხიზლობენ, რადგან ტერორისტების სამიზნე, ხშირად, მსხვილი ფინანსური ცენტრებია. ბუნებრივია, ასეთი მოვლენები მომავალშიც რისკის შემცველია არა მხოლოდ სახელმწიფოსა და საზოგადოებისთვის, არამედ ასევე ბიზნესებისთვის. ეკონომიკისა და მშვიდობის ინსტიტუტის (Institute for Economics and Peace) მიერ ჩატარებული კვლევით გამოითვალა ტერორიზმის ღირებულება. საყურადღებოა, რომ, თუ ტერორიზმის ღირებულება 2000 წელს 4.93 მლრდ. დოლარს შეადგენდა, ამ მაჩვენებელმა 2014 წელს 52.90 მლრდ. დოლარს მიაღწია, რაც 2001 წლის აშშ-ში 9/11 ტერაქტის შემდეგ დაფიქსირებულ მაჩვენებელსაც (51.51 მლრდ.) კი აღემატება; 3. ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) გაუმართაობა – ბევრ სავაჭრო კომპანიას აქვს რთული ელექტრონული პლატფორმები, რომლებიც წუთებში ათასობით ტრანსაქციას ახორციელებენ, შესაბამისად, ქსელური (Online) ვაჭრობისას წარმოიშობა უსაფრთხოების მაღალი რისკები. ამ რისკების წინაშე დგანან ბანკებიც, რომლებიც ყველაზე ხშირად ახორციელებენ უნაღდო გადარიცხვებს. მაგ.: 2014 წელს გერმანიის უმსხვილესი ბანკი – Deutsche Bank ბრიტანეთის ბაზრის მარეგულირებელმა ორგანომ 7.8 მლნ. ევროთი დააჯარიმა 2007–2013 წლებში განხორციელებულ ტრანსაქციებზე მცდარი მოხსენებისთვის. ეს ფაქტი მიუთითებს, რამდენად მნიშვნელოვანია IT რისკების მართვა და რამდენად ძვირია პროგრამული გაუმართაობის შედეგების ლიკვიდაცია; 4. დასაქმებულთა დაქირავება და მათი უზრუნველყოფა – დღეისათვის ბევრ ინდუსტრიას ურთულდება შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე შტატების შერჩევა და მათი კომპანიაში დასაქმება/ დამაგრება, რაც განსაკუთრებით ეხება საზოგადოებასთან ურთიერთობის თანამშრომლებს (გაყიდვებისა და ინვესტიციების მენეჯერებს, ე.წ. Front Office Staff), ასევე რისკების მენეჯერებს; 5. კომპანიის საქმიანობაში მესამე პირების მონაწილეობა (Outsourcing) – ფინანსურ ინდუსტრიაში გავრცელებულია სერვისის მიმწოდებელი გარე კომპანიების აუდიტორული, სამართლებრივი, ფინანსური, ლობისტური და სხვა მომსახურებით სარგებლობა. ეს კი წარმოშობს დამატებით რისკებს (ე.წ. „მესამე მხარის რისკებს“), რომლებიც ადეკვატურ მართვას საჭიროებენ. ხსენებული რისკების მართვისას კომპანიამ სანყის ეტაპზევე უნდა დაადგინოს მომსახურების მომწოდებელი გარეკომპანიის (Outsource) ვინაობა, უნდა განსაზღვროს, რამდენად სრული, სანდო, დროული და დაცულია მის მიერ მოწოდებული ინფორმაცია, რამდენად ხარისხიანია მისი მომსახურება; 6. ორგანიზაციული ცვლილებები – ორგანიზაციული ცვლილების რისკი ხშირად წარმოიშობა რეგულაციების ცვლილებისას, მაგალითად: ახალი საკანონმდებლო ნორმის შემოღება, რომელიც ბანკებისთვის აწესებს გაზრდილ სანესდებო კაპიტალს. ამ დროს მცირე კაპიტალის მქონე ბანკებს უწევთ რესტრუქტურირაცია, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ისინი დაკარგავენ საქმიანობის ლიცენზიას. აღსანიშნავია, რომ საკანონმდებლო ცვლილების წინასწარ გამოცნობა რთულია, თუმცა ბაზარზე არსებული ტენდენციების, სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკის ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ორგანიზაციული რისკების იდენტიფიცირება და შესაბამისი ზომების წინასწარ მიღება (თუნდაც კომპანიის საოპერაციო ბიუჯეტში გაუთვალისწინებელი სახსრების ჩადება და სხვ.); 7. კიბერრისკი – 2014 წელს ამერიკულ კომპანია „JP Morgan“-ს მოჰპარეს 83 მლნ. კლიენტის პირადი ინფორმაციები, რაც დღემდე უმსხვილეს კიბერთავდასხმად ითვლება. ამ და მსგავსი

4. **ფინანსური რისკი** მოიცავს კომპანიის მოსალოდნელ ფინანსურ დანაკარგებს. იგი, ძირითადად, წარმოიშობა ფინანსური ბაზრის არასტაბილურობით, რომელიც, თავის მხრივ, გამოწვეულია აქციათა ფასების, ვალუტისა და ინტერესთა სფეროების ცვალებადობით. ფინანსური რისკი ყველა სახის ბიზნესისათვის პრიორიტეტულია და იგი შეიძლება შემდეგ სახეობად დაიყოს: საბაზრო, საკრედიტო, ლიკვიდურობის და ოპერაციული,<sup>19</sup> რაზეც ზემოთ უკვე ითქვა. ცალკე უნდა აღინიშნოს დივერსიფიცირებადი რისკიც, რომელიც მოიცავს კომპანიის მიერ პატენტის, ლიცენზიის დაკარგვის ან/და რეზერვის შემცირების საშიშროებას. ამ შედეგის თავიდან ასაცილებლად ნავთობმომპოვებელი კომპანიები, როგორც ნესი, ცდილობენ აქტივების სხვადასხვა რეგიონსა და ქვეყანაში გადანაწილებას, რაც უზრუნველყოფს რისკების დივერსიფიცირებას.<sup>20</sup>

5. **რეპუტაციული რისკი** არის კომპანიის, ბრენდის ან მენარმე ჯგუფის სანდოობის დაკარგვის საშიშროება. იგი შეიძლება წარმოიშვას უშუალოდ კომპანიის თანამშრომლების ან მესამე პირების მოქმედებების შედეგად. რეპუტაციული რისკების სამართავად კომპანიამ უნდა აიღოს სოციალური პასუხისმგებლობა, იყოს გამჭვირვალე, განსაზღვროს, თუ რა ზეგავლენა ექნება მის საქმიანობას გარემოსა და საზოგადოებაზე.<sup>21</sup> რეპუტაციული რისკის ცუდი მართვის გახმაურებული შემთხვევაა ბრაზილიის სახელმწიფო ნავთობგეგანტ „Petrobras“-ის საქმე. კომპანიის მმართველები, მასთან დაკავშირებული სერვისისა და პროდუქციის მიმწოდებელი კომპანიები და პოლიტიკოსები ამხილეს მომსახურებისა და საქონლის შეუსაბამოდ გაზრდილ ფასად რეალიზებაში, რაც ხორციელდებოდა სპეციალური გეგმის მიხედვით. გაბერილი კონტრაქტებიდან მიღებული ნამატი შემოსავალი ქრთამის სახით ნაწილდებოდა კორუფციულ სქემაში მონაწილეებზე. სკანდალის გახმაურების შემდეგ კომპანიას სერიოზულად შეეღაბა რეპუტაცია, რასაც დაემატა ფინანსური დანაკარგები – მარტო 2016 წელს კომპანიამ 358 მლნ. აშშ-ის დოლარი დაკარგა,<sup>22</sup> 2 წლის განმავლობაში მრავალი დასაქმებული სამუშაოს გარეშე დარჩა, კომპანიაზე დამოკიდებული მცირე საწარმოები კი გაკოტრდნენ. ამ შემთხვევაზე დღესაც გრძელდება გამოძიება. შედეგების სალიკვიდაციოდ და რეპუტაციის აღსადგენად კომპანიამ დაიქირავა **შესაბამისობის ოფიცერი (Compliance Officer)**, რომელიც ხელმძღვანელობს კომპანიის შესაბამისობის პროგრამას.

ამ საქმის მძიმე შედეგებიდან გამომდინარე, ნათელია, რომ სპეციალური ოფიცრის დაქირავება საკმარისი არაა. დამატებით, მიზანშეწონილია კომპანიის მართვის მოდელის გადახედვა და რისკების მართვის გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმის ამოქმედება, რასაც უფრო კომპლექსური ღონისძიებები სჭირდება. ეს ხელს შეუწყობდა მომავალში კომპანიის ოპერაციული, რეპუტაციული, ფინანსური და შესაბამისობის რისკების მართვას.

თავდასხმების შემდეგ კომპანიებმა დაიწყეს კიბერსისტემების გამართვა და უსაფრთხოების ზომების გამკაცრება, რადგან თავდასხმათა შედეგად გამართულად ვეღარ ფუნქციონირებდნენ და კარგავდნენ საზოგადოების ნდობას. 2015 წელს აშშ-ის ჯორჯიის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტში კიბერუსაფრთხოების საკითხზე ჩატარებული კვლევით დადგინდა, რომ ფინანსურ სექტორში, სხვა სექტორებთან შედარებით, დასაქმებულია ინფორმაციული უსაფრთხოების უფროსი ოფიცრების (Cisco) ყველაზე მეტი რაოდენობა, რაც მიუთითებს კიბერრისკების მიმართ გაზრდილ ყურადღებაზე. <<http://www.risk.net/risk-management/2441306/top-10-operational-risks-2016#top>>, [11.04.2017].

<sup>19</sup> <<https://www.simplilearn.com/financial-risk-and-types-rar131-article>>, [11.04.2017].

<sup>20</sup> Специфичные корпоративные риски капитализации, < <http://proizvodim.com/specifichnye-korporativnye-riski-kapitalizacii.html>>, [12.04.2017].

<sup>21</sup> репутационный риск. сборник экономических и финансовых терминов, <<http://investocks.ru/reputacionnyx-risk-reputational-risk/>>, [12.04.2017].

<sup>22</sup> <<http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/corruption-reputation-risk-and-opportunity>>, [12.04.2017].

### 3. რისკების მართვის სტანდარტები და მექანიზმები

რისკების შეფასების, კონტროლისა და მართვის სფეროში მნიშვნელოვანი ეტაპი იყო 1990-იანი წლების დასაწყისი, როდესაც ჩამოყალიბდა ფინანსური რისკების შეფასების მეთოდი – **სარისკო ღირებულება VaR (Value at Risk)**. მან მოიპოვა მსხვილი საფინანსო ინსტიტუტების აღიარება, რასაც მოჰყვა ფინანსური ბაზრის რეგულატორების ნდობაც. უმსხვილესი ამერიკული ბანკი „*J.P. Morgan*“-ი 1994 წელს უკვე იყენებდა სარისკო ღირებულების მეთოდს რისკების მართვისას. 90-იანი წლებიდან დამკვიდრდა რისკმენეჯმენტის სტანდარტიზაციის ტენდენციაც, რომელიც ვრცელდებოდა შიდასახელმწიფოებრივ და საერთაშორისო დონეზე, რაც ხელს უწყობდა რისკების მართვის ერთიანი მეთოდოლოგიის განვითარებას. ამ საერთაშორისო სტანდარტებიდან აღსანიშნავია: რისკების შეფასების ტექნიკა (ISO/IEC 31010, 2009); სახელმძღვანელოები რისკების მართვის სტანდარტებისთვის (ISO/IEC Guide 73); საწარმოს რისკების მართვა (აშშ); რისკების მართვის სტანდარტი (ALARM 2002). ეროვნული სტანდარტებიდან კი მნიშვნელოვანია: ბრიტანული, ავსტრალიური, კანადური და იაპონური სტანდარტები.<sup>23</sup>

**ევროპის რისკების მართვის ასოციაციათა ფედერაციის (FERMA)<sup>24</sup>** განმარტებით, რისკების მართვა არის ნებისმიერი კომპანიის სტრატეგიული მიმართულება, რომელიც ემსახურება მათზე სხვადასხვა ზემოქმედების დროულ იდენტიფიცირებასა და მართვას. იგი განგრძობადი და განვითარებადი პროცესია, რომელიც უნდა შედიოდეს კომპანიის სამოქმედო პოლიტიკაში, უნდა გაიწეროს შესაბამისი მიზნები და ტაქტიკური მოქმედებები. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ რისკების მართვაზე პასუხისმგებელია არა მხოლოდ ხელმძღვანელი პირები/ორგანოები, არამედ კომპანიის ნებისმიერი თანამშრომელი საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში. რისკების მართვა იყოფა შემდეგ ეტაპებად: რისკების შეფასება (მოიცავს მათ იდენტიფიცირებას, აღწერას); რისკებზე რეაგირება (საშიშროებებისა და შესაძლებლობების დადგენა, გადაწყვეტილების მიღება, რისკების მართვა, მოხსენება, მონიტორინგი). რისკების იდენტიფიცირება მეთოდურად უნდა ხორციელდებოდეს, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს ყველა არსებული რისკის გამოვლენა. იდენტიფიცირებისას მიმართავენ შემდეგ ხერხებს: კითხვარების შევსება; ბიზნესის სხვადასხვა სექტორის შესწავლა; ინციდენტების გამოძიება; აუდიტი და ინსპექტირება. განსაკუთრებული დატვირთვა აქვს რისკების აღწერას, რომლის მიზანია უკვე იდენტიფიცირებული რისკების სტრუქტურულ ფორმატში გამოსახვა, მაგალითად, გრაფის სახით წარმოდგენა. ეს საშუალებას იძლევა, გამოიყოს პრიორიტეტული რისკები და შესაბამისი რეაგირებები (მაგ.: სტრატეგიული, ტაქტიკური, ოპერაციული).

შიდა დონეზე რისკების ეფექტურად სამართავად და მათ დასაძლევად კომპანიასთან დაკავშირებულ სუბიექტებს სჭირდებათ სხვადასხვა კატეგორიის ინფორმაცია. დირექტორთა საბჭომ უნდა იცოდეს ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების, მათი მოსალოდნელი ეფექტე-

<sup>23</sup> международные стандарты управления рисками: небазелемединым - Александр Баранов заместитель генерального директора УК «Паллада Эссет Менеджмент», председатель Комитета ПАРТАД по внутреннему контролю и управлению рисками, 2015, 25, 26, 30, <<http://partad.ru/UploadFiles/GetUploadedPdfFile?uploadFileId=113>>, [18.04.2017].

<sup>24</sup> ევროპის რისკების მართვის ასოციაციათა ფედერაცია (FERMA/Federation of European Risk Management Associations) აერთიანებს ესპანეთის, დიდი ბრიტანეთის, ლუქსემბურგის, საფრანგეთის, იტალიის, პორტუგალიის, ჩეხეთის, ბელგიის, გერმანიის, დანიის, თურქეთის, ფინეთის, შოლანდიის, ნორვეგიის, პოლონეთის, რუსეთის, სლოვენის, შვეიცარიის, მალტის რისკების მართვის ასოციაციებს. ფედერაცია თანამშრომლობს სხვადასხვა სავაჭრო და ბიზნესორგანიზაციასთან, იგი შეიმუშავებს რისკების მართვის მეთოდოლოგიას, ორგანიზებას უწევს სპეციალურ სემინარებსა და მიმოხილვებს, აქვეყნებს პუბლიკაციებს. FERMA რისკების მართვის სფეროში, ევროპის მასშტაბით, წამყვანი ორგანიზაციაა. <<http://www.ferma.eu/about/mission-and-objectives/what-is-ferma/>>, [18.04.2017].

ბის შესახებ, აგრეთვე, თუ რა გზით მართავს კომპანია სიტუაციას, რამდენად არის დაცული კონფიდენციალური ინფორმაცია, როგორ უნდა გაგრძელდეს ურთიერთობა ინვესტორებთან. რისკების მართვაში საკუთარ როლს ასრულებენ კომპანიის რეგითი დასაქმებულებიც, რომლებიც გაცნობიერებულნი უნდა იყვნენ ინდივიდუალურ რისკებში, უნდა იცოდნენ ამ პროცესში საკუთარი როლი. მათ სისტემატურად და დაუყოვნებლივ უნდა მიაწოდონ ინფორმაცია ხელმძღვანელებს ახალი/ახლად გამოვლენილი რისკებისა და შესაძლო კონტროლის მექანიზმებზე. რისკების მართვისას უმნიშვნელოვანესია საჯაროობაც – კომპანიამ რეგულარულად უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია თავის მენილეებს კომპანიაში არსებულ/მოსალოდნელ რისკებზე.

რისკების მართვის სისტემა, განსაკუთრებით საბანკო ინდუსტრიაში, კრიტიკულად იქნა განხილული სახელმწიფოებრივ, ევროპულ და საერთაშორისო დონეებზე, რაც აისახა კიდევ ბრიტანული **კორპორაციული მართვის კოდექსის** ძირითად პრინციპზე.<sup>25</sup> მათ მიხედვით, კომპანიის ბორდმა მინიმუმ წელიწადში ერთხელ უნდა შეაფასოს/გადახედოს შიდა კონტროლისა და რისკების მართვის სისტემას.<sup>26</sup> ეფექტური კორპორაციული მმართველობა მოითხოვს, რომ რისკების მართვისას აღმასრულებელი გუნდის როლი მკაფიოდ განისაზღვროს. 2013 წლიდან ევროპის კომპანიები, რომელთა აქციები გატანილია სხვადასხვა საფონდო ბირჟაზე (**Listing Companies**), ვალდებული არიან, ყოველწლიურ მოხსენებაში ასახონ რელევანტური და არსებითი ინფორმაცია რისკების მართვაზე. ბორდს ეკისრება პასუხისმგებლობა ყველა რისკის იდენტიფიცირებაზე, შეფასებასა და სწორ მართვაზე. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ რისკის მოცულობა განსხვავდება არა მარტო ბიზნესის სახისა და ზომის მიხედვით, არამედ ბიზნესის წარმოების სტადიების მიხედვითაც. როგორც წესი, ახალი/მზარდი ბიზნესი გაცილებით მეტ რისკს უპირისპირდება, ვიდრე ძველი ბიზნესი.<sup>27</sup>

ჩვეულებრივ, რისკების მართვას დირექტორთა საბჭო ახორციელებს, თუმცა ეს ფუნქცია შეიძლება ნაწილობრივ დაეკისროს აუდიტის კომიტეტს. შიდა აუდიტის როლი განსხვავებულია სხვადასხვა კომპანიაში, პრაქტიკულად მისი ფუნქცია შეიძლება იყოს: რისკების იდენტიფიცირება/შეფასება; კომპანიის შტატების სწავლება/მომზადება რისკების მართვასა და კონტროლის პროცედურებში; რისკების მართვის პროცესის შიდა აუდიტი; დირექტორთა საბჭოსა და სხვადასხვა კომიტეტთან კოორდინირება. კომპანიის ზომიდან გამომდინარე, რისკების მართვას შეიძლება ახორციელებდეს სრული ან არასრული სამუშაო განაკვეთის მქონე ერთი ან რამდენიმე პირი, ან/და რისკების მართვის დეპარტამენტი.<sup>28</sup> **ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD)** ანალიტიკურ პუბლიკაციაში – „რისკების მართვა და კორპორაციული მართვა“ – გამოთქმულია მოსაზრება, რომ ბანკების გარდა სხვა კომპანიებშიც შეიძლება მუშაობდეს **რისკების მართვის ოფიცერი (Chief Risk Officer)** ან მისი ეკვივალენტი კადრი, რომელიც უშუალოდ ახორციელებს რისკების მართვას.<sup>29</sup> „**ბაზელი – III-ის**“<sup>30</sup> **ჩარჩო დოკუმენტის** მიხედვით, დიდი ბანკები, საერთაშორისო საბანკო ბაზარზე

<sup>25</sup> The UK Corporate Governance Code, FRC/Financial Reporting Council. April 2016, 9, 16-18.

<sup>26</sup> The Corporate Governance Review-Reproduced with permission from Law Business Research Ltd. This article was first published in The Corporate Governance Review, 4th ed., (published in march 2014-editor Willem J L Calkoen), Published in the United Kingdom by Law Business Research Ltd. London, 87 Lancaster Road, London W11 1QQ, UK. 2014, 85.

<sup>27</sup> A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union – IFC (International Finance Corporation, World Bank Group) 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433, 2015, 64.

<sup>28</sup> A Risk Management Standard – Federation of European Risk Management Associations, AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003, 3, 5, 7, 11, 13, 15.

<sup>29</sup> Risk Management and Corporate Governance, Corporate Governance. OECD (The Organization for Economic Co-operation and Development) (2014), OECD Publishing, <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>>, 12, [11/04/2017].

<sup>30</sup> ბაზელი-III – საერთაშორისო შეთანხმება, რომლითაც გაუმჯობესებულია საბანკო სექტორში რეგულაციების, ზედამხედველობისა და რისკების მართვის პროცედურები. შეთანხმების პირველი ვერსია



მოქმედი ბანკები და სხვა ფინანსური კომპანიები ვალდებული არიან, ჰყავდეთ დამოუკიდებელი უფროსი აღმასრულებელი რისკების მართვაზე განცალკევებული პასუხისმგებლობით (მაგ.: რისკების მართვის ოფიცერი), მათთვის სავალდებულოა რისკების მართვის სახელმძღვანელოს ქონაც. მნიშვნელოვანია, რომ რისკების მმართველის ფუნქციები გამოყოფილი უნდა იყოს სხვა აღმასრულებლების ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობებისგან, ე.ი. უნდა გამოირიცხოს ორმაგი კომპეტენციები. ბანკებისთვის განსაკუთრებით საჭიროა რისკების მმართველი ოფიცრის სათანადო უზრუნველყოფა (რისკების მმართველი მექანიზმების შესაბამისი დაგეგმარება და დაფინანსება, კადრებით უზრუნველყოფა, საინფორმაციო ტექნოლოგიების სისტემასთან წვდომა და სხვ.). ბუნებრივია, რისკების მართვის ოფიცერს მოეთხოვება მაღალი კვალიფიკაცია და გამოცდილება, უპირატესად კი კომპანიის, ბაზრისა და პროდუქციის ცოდნა, რისკების მართვის დისციპლინების საფუძვლიანი ფლობა.<sup>31</sup>

ამ თავში განხილული საკითხებიდან გამომდინარე, ნათელია, რომ რისკების ეფექტური მართვა საჭიროებს არა მხოლოდ გონივრულ მმართველობით საქმიანობას, არამედ ქმედით ანალიტიკური სტრუქტურების არსებობასაც. ისინი შეაფასებენ, რამდენად ზუსტად განისაზღვრება რისკები, დაადგენენ კომპანიების სტანდარტების შესაბამისობას შიდასახელმწიფოებრივ ან/და საერთაშორისო სტანდარტებთან, ზედამხედველობას გაუწევენ რისკების მართვის სტანდარტების სწორად დანერგვას. ამ ღონისძიებების მუდმივი და აქტიური განხორციელება უმნიშვნელოვანესია, რადგან კომპანიები დინამიკურად ვითარდებიან, მუდმივად იცვლება გარემოპირობები, რაც, თავის მხრივ, ახალ რისკებთან არის დაკავშირებული. როგორც უკვე ითქვა, არაა აუცილებელი, ამ ფუნქციებს მხოლოდ რისკების მართვის ოფიცერი ასრულებდეს, შესაძლებელია მათი სხვა სტრუქტურული ერთეულისთვის მიკუთვნება, მთავარია პროცესის ხარისხისა და ხანგრძლივობის შენარჩუნება.

#### **4. რისკების მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები**

2011 წელს აშშ-ის, დიდი ბრიტანეთის, შვეიცარიის, ავსტრალიის, ბელგიის, დანიის, საფრანგეთის, გერმანიის, საბერძნეთის, ჩეხეთის, ისრაელის, უნგრეთის, იტალიის, ირლანდიის, იაპონიის, ნორვეგიის, საუდის არაბეთისა და სხვა ქვეყნების კომპანიებში (*Listing companies*) ჩატარებული ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, ბიზნესრისკების მართვაზე ბორდის დროის მხოლოდ 14 % იხარჯებოდა და გამოკითხულთა მხოლოდ 14 %-მა იცოდა, რა სახის რისკის წინაშე იყო მათი კომპანია.<sup>32</sup> დღეისათვის ბევრ კომპანიაში რისკების მართვის სისტემები კომპიუტერის მეშვეობით იმართება და, ძირითადად, გარე რისკებზეა მიმართული. ჩვეულებრივ, კომპანიებში მხოლოდ რამდენიმე შიდა რისკია გამოყოფილი და მათზე ამახვილებენ ყურადღებას (ინფორმაციული ტექნოლოგიების გაუმართაობა, სარეგულაციო დარღვევები, ინდუსტრიული შემთხვევები, ხანძარი და სხვ.). პრობლემურია კომპანიის მმართველობის ზედა დონეზე რისკების უგულებელყოფაც. ხშირ შემთხვევაში კომპანიის ქვედა სტრუქტურებში დასაქმებულები არც კი ცდილობენ მოსალოდნელი/აშკარა რისკების გამოვლენას და მათზე ინფორმირებას, მართვის ზედა რგოლიდან ნეგატიური რეაგირების შიშით.<sup>33</sup>

---

გამოაქვეყნა საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტმა 2009 წელს, რომლითაც ბანკებს მიეცათ სამწლიანი ვადა შეთანხმებით დადგენილი ახალი რეგულაციების დასაკმაყოფილებლად. <<http://www.investopedia.com/terms/b/basell-iii.asp>>, [18/04/2017].

<sup>31</sup> <<http://www.chief-risk-officer.com/>>, [18/04/2017].

<sup>32</sup> From Companies to Markets, Global Developments in Corporate Governance - International Finance Corporation, Copyright 2016, Washington, 30- 32, 34.

<sup>33</sup> <<http://www.agcs.allianz.com/insights/expert-risk-articles/looking-forward-future-risks/the-risk-management-system/>>, [24.04.2017].

**ფინანსური სტაბილურობის საბჭოს (FSB)<sup>34</sup>** მიერ 2013 წელს ჩატარებული კვლევით დადგინდა, რომ კომპანიების ბორდების უმეტესობა რისკების მართვას არ აქცევდა სათანადო ყურადღებას (მაგალითად არ ჰქონდა რისკების მართვის კომიტეტი), არ ატარებდა საფუძვლიან ანალიზს კომპანიის სარისკო მდგომარეობებზე, ამიტომ მათი უმეტესობა არ სარგებლობდა რისკების მართვის სამოქმედო გეგმებით. ამასთან, კორპორაციული მართვის შიდასახელმწიფოებრივი სტანდარტები ახდენდა რისკების მართვის არაადეკვატურ რეგულირებას. ამავდროულად წელს 60 ქვეყანაში ჩატარებული კვლევის შედეგად, რომელშიც 760 გამოკითხული მონაწილეობდა, დგინდებოდა, რომ რისკების მართვის მიმართულებით უარყოფითი ტენდენციები ისევ არსებობდა – ბანკებს ჰქონდათ რისკების მართვის მოკლევადიანი ბერკეტები, საბანკო სფეროში ხშირად იცვლებოდა პრიორიტეტები, რაც იწვევდა რისკების მართვის „რეაქციული“ მოდელის განვითარებას.<sup>35</sup> დღეისათვის ამ გამოწვევების საპასუხოდ მარეგულირებელი ორგანოები განიხილავენ რისკების მართვის რეგულაციების გადახედვას, ასევე ყურადღება ექცევა საწარმოო რისკის მართვის მოდელების მოდერნიზებას. **საჯარო ბუღალტრების ამერიკული ინსტიტუტის (AICPA)<sup>36</sup>** 2015 წლის კვლევის თანახმად, კომპანიები სულ უფრო მეტად აძლიერებენ საწარმოო რისკების მართვას. კვლევის მიხედვით, გამოკითხული 1000 კომპანიიდან 59 % თვლის, რომ რისკების სირთულე და მასშტაბი ბოლო წლების განმავლობაში ძალიან გაიზარდა, დირექტორთა საბჭოს 68 % ითხოვს რისკებზე ზედამხედველობის პროცესში უმაღლესი ოფიცრების ჩართვას. ეს მაჩვენებელი კიდევ უფრო მაღალია დიდი კომპანიებისა (86 %) და საჯარო კომპანიების (88 %) შემთხვევაში. შესაბამისად, დღეისათვის მდგომარეობა შეცვლილია; ბევრი კოდექსი, მათ შორის „ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) კორპორაციული მართვის პრინციპებმა“ დაადგინეს და გააძლიერეს რისკების მართვის სტანდარტები.

თუმცა რამდენადმე განსხვავებული მდგომარეობაა საბანკო სექტორში. მაგალითად, საბანკო ზედამხედველობის ბაზელის კომიტეტმა დაადგინა, რომ ფინანსური კრიზისის შემდეგაც კი ბანკები ახორციელებენ არაადეკვატურ კონტროლს უფროს ოფიცრებზე, აქვთ ზედმეტად რთული ორგანიზაციული სტრუქტურები და ჯეროვნად ვერ მართავენ რისკებს. მსგავსი მდგომარეობაა რუსეთის მცირე და საშუალო ზომის ბანკებშიც, სადაც პრობლემურია: **1. რისკების მართვის ინტეგრაციული სისტემის არარსებობა**, რაც ბანკებს არ აძლევს ერთიან სურათს სხვადასხვა რისკის შესახებ; **2. რუსეთის ცენტრალური ბანკის მითითებების უგულებელყოფა** – მცირე ზომის ბანკებში რისკების მართვა ხშირად ხორციელდება ნაკლებადეფექტური შიდა რეგლამენტაციებით და არა ცენტრალური ბანკის მითითებების საფუძველზე; **3. ინტერესთა კონფლიქტის წარმოშობა** – ზოგჯერ რისკების მართველი არ ემორჩილება ბანკის ხელმძღვანელის გადანყვეტილებას, რადგან თავად გადანყვეტილების შესრულებაა

<sup>34</sup> ფინანსური სტაბილურობის საბჭო (FSB/Financial Stability Board) – 2009 წელს დაფუძნებული საერთაშორისო ორგანიზაცია. მისი ფუნქციაა ფინანსური და საზედამხედველო სექტორების კოორდინირების შედეგად გლობალური ფინანსური სტაბილურობის ხელშეწყობა. წევრებია: არგენტინა, ავსტრალია, ბრაზილია, კანადა, ჩინეთი, საფრანგეთი, გერმანია, ინდოეთი, ინდონეზია, იტალია, იაპონია, კორეა, მექსიკა, ჰოლანდია, რუსეთი, საუდის არაბეთი, სინგაპური, ესპანეთი, შვეიცარია, თურქეთი, დიდი ბრიტანეთი, აშშ და სხვა ქვეყნები. <<http://www.fsb.org/what-we-do/>; <http://www.fsb.org/about/fsb-members/>>, [18/04/2017].

<sup>35</sup> Key Risk Management Challenges for 2013/2014.<<https://www.sungard.com/resources/capital-markets/white-papers/adaptiv-key-risk-management-challenges-for-2013-2014-sungard/>>, [24.04.2017].

<sup>36</sup> საჯარო ბუღალტრების ამერიკული ინსტიტუტი (AICPA/American Institute of Certified Public Accountants) სერტიფიცირებული საჯარო ბუღალტრების საადვოკატო ორგანიზაცია. აწესებს სტანდარტებს კერძო კომპანიების აუდიტორებისთვის, აწარმოებს წევრებისთვის სახელმძღვანელო და სასწავლო მასალებს, ახორციელებს ბუღალტრების პროფესიულ და ტექნიკურ სტანდარტებთან შესაბამისობის მონიტორინგს. <<http://www.aicpa.org/About/MissionandHistory/Pages/default.aspx>>, [18/04/2017].

რისკის შემცველი; **4. რისკების შეფასებისთვის არასაკმარისი ინფორმაცია** – ბანკები განიცდიან შიდა და გარე სტატისტიკური ინფორმაციის დეფიციტს, რაც აფერხებს რისკების ადეკვატურ შეფასებას. ამის საპირისპიროდ, მაგ., აშშ-ში, რეგულარულად ქვეყნდება კომპანიების მაჩვენებლები და სტატისტიკური მონაცემები ეკონომიკის სხვადასხვა მიმართულებით, რაც ხელს უწყობს რისკების მართვას; **5. რისკების მართვის განყოფილების ფუნქციათა განუსაზღვრელობა** – ზოგჯერ რისკების მართვის განყოფილებას უწევს სხვა განყოფილებების ფუნქციების შესრულებაც; **6. საბანკო რისკების მართვის დასავლური მოდელების შემოღება** – ჩვეულებრივ, რუსეთში მცირე და საშუალო ზომის ბანკები რისკების მართვის მოდელებს სესხულობენ დასავლური კომპანიებისგან, ისე, რომ არ ახდენენ მათ რეალურ სიტუაციასთან ადაპტაციას; **7. რისკების მართვისთვის ინფორმაციული ტექნოლოგიების არასაკმარისი განვითარება** – როგორც წესი, ბანკების ინფორმაციული ტექნოლოგიების განყოფილებები ახორციელებენ რუტინულ საქმიანობას: პერსონალის კომპიუტერული მომსახურება, მმართველობითი აღრიცხვა და სხვ. ისინი ნაკლებად თანამშრომლობენ რისკების მართვის განყოფილებასთან.

ამ ჩამოთვლილი პრობლემების გადასაწყვეტად მიზანშეწონილია **საწარმოო რისკების მართვის (ERM) კონცეფციის** გამოყენება, რომლის რეალიზაცია პრაქტიკულად უზრუნველყოფს ბანკის სტრატეგიული და ოპერაციული ამოცანების შესრულებას, ბანკის მმართველობასა და რისკების მართვის განყოფილებას შორის კომუნიკაციის შემჭიდროებას.<sup>37</sup>

კორპორაციული რისკების მართვისას პრობლემები რჩება აშშ-შიც. ამერიკის იპოთეკური ბაზრის დაზარალებიდან რამდენიმე წლის შემდეგაც კი ზოგიერთი კომპანიის დირექტორი და აღმასრულებელი ოფიცერი პასუხს აგებს გასული წლების გადაწყვეტილებებსა და მოქმედებებზე. ამან, ბუნებრივია, ზეგავლენა მოახდინა კანონმდებლებზე, რომლებმაც განავითარეს ახალი სამართლებრივი მიდგომები და შემოიღეს შესაბამისი რეგულაციები. შედეგად, დღეს რისკების მართვისას, კომპანიების დირექტორები და აღმასრულებელი ოფიცრები მკაცრი დაკვირვების ქვეშ არიან, აქტიურად გამოიყენება „**საგარეო კორუფციული პრაქტიკის შესახებ აქტივ**“ (FCPA), რომელიც მიღებულია 1977 წელს. მნიშვნელოვანია, რომ დღეს აშშ-ის უმსხვილეს ფინანსურ ინსტიტუტებს კომპანიის ყველა დონეზე დანერგილი აქვთ „**საწარმოს მასშტაბის რისკების**“ მართვის მექანიზმები, რათა სტაბილურად და სწორად მიმდინარეობდეს რისკების მართვა. 2011 წელს გლობალური რისკების მართვაზე ჩატარებული კვლევით დადგინდა, რომ ფინანსური სერვისების მიმწოდებელი კომპანიების 79 %-ს აქვთ „საწარმოს მასშტაბის რისკების“ მართვის პროგრამები.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> ჩვეულებრივ, რისკების მართვის ტრადიციული მეთოდის გამოყენებისას რისკები განიხილება ცალკეულ შიდა საფრთხეებად; ხდება მათი იდენტიფიცირება და არასისტემური შეფასება. რისკებზე წესდება შეზღუდვები/ლიმიტები. კომპანიის თანამშრომლები გაურბიან რისკების მართვაზე პასუხისმგებლობას; საწარმოო რისკების მართვის კონცეფციით (ERM/Enterprise Risk Management) შემუშავებულია რისკების მართვის მონიშნვე მეთოდი, რომელიც განსხვავდება რისკების მართვის ტრადიციული მოდელისგან. მის მიხედვით რისკები განიხილება ბანკის სტრატეგიის ნაწილად: დგება რისკების პორტფელი, ხდება მათი ოპტიმიზაცია, ინერება რისკების მართვის სტრატეგია, კონკრეტული რისკების მართვა მიენდობა შესაბამის პირებს, ტარდება პროცესის მონიტორინგი და რეგულარული შეფასება, რისკებზე პასუხს აგებს ყველა. Управление рисками в малых и средних банках: проблемы и перспективы – Людмила Евгеньевна Галеева к. э. н., Доцент кафедры экономического анализа, статистики и финансов, Кубанский государственный университет, Банківський менеджмент, Фінансовий простір № 2 (6) 2012, 8-10.

<sup>38</sup> Financial Institution Risk Management Issues – White paper, January 2014. sponsored by AIG. ADVISEN LTD (Insurance Intelligence), 2, 6, 7.

## 5. დასკვნა

2008 წლის ფინანსური კრიზისის შედეგად ნათელი გახდა, რომ რისკებისადმი კომპლექსური მიდგომის უქონლობამ პირდაპირი გავლენა მოახდინა კომპანიებზე, ინდუსტრიებსა და ქვეყნების ეკონომიკებზე. ბუნებრივია, ამან გამოიწვია კორპორაციული რისკების მართვისას ახალი პრობლემების ფორმირება, რომელთა მოგვარება გრძელვადიანი პროცესი აღმოჩნდა.

ფინანსური კრიზისის, გახმაურებული კორპორაციული სკანდალების, კომპანიების ფინანსური დანაკარგებისა და მათგან გამომდინარე უარყოფითი სოციალური/ეკონომიკური მოვლენების გამო, განისაზღვრა რისკების მართვის პოლიტიკა, შემუშავდა რისკების მართვის მეთოდოლოგიები, სამოქმედო გეგმები, სარეკომენდაციო წინადადებები. სხვადასხვა ინდუსტრიის კომპანიების უმეტესობაში დღეს რისკების მართვა პრიორიტეტულია. ამასთან, რისკების მართვა აქტუალურია შიდასახელმწიფოებრივ, რეგიონულ და საერთაშორისო დონეებზე.

მკვიდრდება შეხედულება, რომ რისკების სწორად მართვამ უნდა შექმნას კომპანიის სტაბილური და სანდო რეპუტაცია (რაც, საბოლოო ჯამში, მატერიალურ მოგებაში აისახება); უნდა გაზარდოს კომპანიით დაინტერესებულ სუბიექტთა წრე; იგი უნდა იყოს გადანყვეტილებების მიღების განუყოფელი ნაწილი. სამწუხაროდ, ბოლო დრომდე რისკების მართვა ბევრი მენარმისთვის დამატებით ხარჯებად აღიქმებოდა, მაგრამ უნდა ითქვას, რომ დანახარჯები მხოლოდ მაშინ წარმოიშობა, როდესაც დაცული არაა რისკების მართვის თანმიმდევრულობა. ეს პროცესი არათუ ზრდის კომპანიის დანახარჯებს, არამედ ამცირებს მასზე უარყოფით ფინანსურ, ეკონომიკურ ან/და რეპუტაციულ ზეგავლენას, კომპანიას ანიჭებს უპირატესობებს, ზრდის მის კონკურენტუნარიანობასა და მოგებას. აღნიშნულის გათვალისწინებით, რისკების მართვა უნდა ჩაითვალოს არა მხოლოდ კორპორაციული მართვის მნიშვნელოვან მიმართულებად (სისტემურ პრევენციულ საქმიანობად), არამედ კომპანიების, ბაზრებისა და სახელმწიფოების საერთო დივიდენდად. შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ ცნებამ – „რისკების მართვა“ – შეიძინა ახალი მნიშვნელობა.

## ბიბლიოგრაფია

1. კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო, საქართველო, სექტემბერი 2010. საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC/International Finance Corporation) – საკონსულტაციო პროგრამა ევროპასა და ცენტრალურ აზიაში, 203, 204.
2. მაისურაძე დ., კორპორაციულსამართლებრივი თავდაცვითი ღონისძიებები კაპიტალური საზოგადოების რეორგანიზაციისას (შედარებითსამართლებრივი კვლევა უპირატესად დელავერისა და ქართული საკორპორაციო სამართლის მაგალითზე), სადისერტაციო ნაშრომი სამართლის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის იურიდიული ფაკულტეტი, თბ., 2014, 7.
3. მახარობლიშვილი გ., საზოგადოებათა სტრუქტურაში ფუნდამენტური ცვლილებების განხორციელება კორპორაციულსამართლებრივ ქმედებათა (შეძენა, შერწყმა) საფუძველზე (შედარებითსამართლებრივი ანალიზი), სადისერტაციო ნაშრომი სამართლის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის იურიდიული ფაკულტეტი, თბ., 2014, 12.
4. ჭანტურია ლ., კორპორაციული მართვა და ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა საკორპორაციო სამართალში, თბ., 2006, 68.

5. Управление рисками в малых и средних банках: проблемы и перспективы – Людмила Евгеньевна Галеева к. э. н., Доцент кафедры экономического анализа, статистики и финансов, Кубанский государственный университет, Банківський менеджмент, Фінансовий простір № 2 (6) 2012, 8-10.
6. A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union – IFC (International Finance Corporation, World Bank Group) 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433, 2015, 64.
7. A Risk Management Standard – Federation of European Risk Management Associations. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003, 3, 5, 7, 11, 13, 15.
8. 8.From Companies to Markets, Global Developments in Corporate Governance - International Finance Corporation. Copyright 2016, All rights reserved., 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433, 30-32, 34.
9. 9.Financial Institution Risk Management Issues - White paper, January 2014. sponsored by AIG. ADVISEN LTD (Insurance Intelligence), 2, 6, 7.
10. The Corporate Governance Review-Reproduced with permission from Law Business Research Ltd. This article was first published in The Corporate Governance Review, 4<sup>th</sup> ed., (published in march 2014-editor Willem J L Calkoen), Published in the United Kingdom by Law Business Research Ltd. London, 87 Lancaster Road, London W11 1QQ, UK. 2014, 85.
11. The UK Corporate Governance Code, FRC/Financial Reporting Council. April 2016, 9, 16-18.
12. *Fernando A.C.*, Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. Pearson Education, 2009, 52.
13. *Jonathan R. M.*, Corporate Governance. Promises kept, Promises broken. Princeton University Press, Princeton and oxford, 2008, Published by Princeton University press, 41 William Street. Princeton, New Jersey 08540, 47.
14. *Kenneth R. A.*, Rigid rules will not Make Good Boards” Harvard Business Review, November-December 1982,35, 44.
15. <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>>, [11/04/2017], 8, 12.
16. <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-04-09/olympus-sued-for-273-million-after-13-year-fraud>>, [11/04/2017].
17. <<https://www.theguardian.com/business/2008/dec/16/regulation-siemens-scandal-bribery>>; <<https://www.theguardian.com/business/2008/may/27/technology.europe>>, [12/04/2017].
18. <<http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik-00-1----0-10-0---0---0prompt-10---4-----0-1l--11-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&a=d&cl=CL2.13&d=HASH-6bac00dbf13ee602739cac.3.fc>>, [11.04.2017].
19. <[http://arbir.ru/articles/a\\_3902.htm](http://arbir.ru/articles/a_3902.htm)>.
20. <<https://en.wikipedia.org/wiki/Xerox>>.
21. <<https://business.tutsplus.com/tutorials/the-main-types-of-business-risk--cms-22693>>.
22. <<http://smallbusiness.chron.com/types-business-risk-99.html>>.
23. <<http://simplicable.com/new/compliance-risk>>.
24. <[http://www.investopedia.com/terms/o/operational\\_risk.asp](http://www.investopedia.com/terms/o/operational_risk.asp)>.
25. <<http://www.risk.net/risk-management/2441306/top-10-operational-risks-2016#top>>.
26. <<https://www.simplilearn.com/financial-risk-and-types-rar131-article>>.
27. <<http://proizvodim.com/specifichnye-korporativnye-riski-kapitalizacii.html>>.
28. <<http://investocks.ru/reputacionnyx-risk-reputational-risk/>>.
29. <<http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/corruption-reputation-risk-and-opportunity>>.
30. <<http://partad.ru/UploadFiles/GetUploadedPdfFile?uploadFileId=113>>.
31. <<http://www.ferma.eu/about/mission-and-objectives/what-is-ferma/>>.
32. <<http://www.investopedia.com/terms/b/basell-iii.asp>>.
33. <<http://www.chief-risk-officer.com/>>.

34. <<http://www.agcs.allianz.com/insights/expert-risk-articles/looking-forward-future-risks/the-risk-management-system/>>.
35. <<http://www.fsb.org/what-we-do/>;<http://www.fsb.org/about/fsb-members/>>.
36. <<https://www.sungard.com/resources/capital-markets/white-papers/adaptiv-key-risk-management-challenges-for-2013-2014-sungard>>.
37. <<http://www.aicpa.org/About/MissionandHistory/Pages/default.aspx>>.